

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر اكااديمي

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر الترقية على الرضا الوظيفي  
"دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم"

من اعداد الطالبتين

سليمان ربيعة

تدلاوتي مروة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مشرفا	قوار الحبيب سعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د.خلاصي عمر	أستاذ محاضرا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024م – 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَى  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَى  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ



## اهداء

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره، وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه، وما حققنا  
الغايات الا بفضلله، فالحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في  
مسيرتي الدراسية.

الى نفسي الطموحة جدا التي لم تخذلني، الى من كان دعاؤها سر  
نجاحي وحنانها بلسم جراحي، داعمي الأول ووجهتي التي أستمد منها  
القوة "أمي الغالية"، الى من أحمل اسمه بكل فخر "والدي الحبيب"،  
الى من ساندوني في جميع أوقاتي "اخوتي"، الى من غمرا حياتي  
بالسعادة والحب منذ وولادتهما "أولاد أختي"، والى كل أقاربي  
وأصدقائي والذي لم يتسع المقام لذكرهم والى كل من استحضرتة أو  
لم تستحضره الذاكرة في هذه اللحظات

سليمان ربيعة





<<

## اهداء

الحمدالله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد  
الحمدالله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه  
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت انني لا أستطيع ولكن من  
قال انا لها نالها وانا لها وان ابنت رغما عنها اتيت بها كانت دروبا قاسية  
وطرقا خسرت بها الكثير ولكني وصلت

اهدي تخرجي الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي  
ابي الغالي

الى اليد الخفية التي ازلت عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل لحظة الم  
مررت بها امي الحبيبة

لإخوتي وكل عائلتي التي ساندتني و لا تزال من كبيرهم الى صغيرهم

الى رفيقتي ربيعة التي دعمتني في الأوقات الصعبة

الى كل من كان لهم اثر على حياتي و الى كل من احبهم قلبي و نسيهم قلبي

تدلاوتي مروة



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين معلم الأولين والآخرين و الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم لايزال الرجل عالما ما طلب العلم فان ظن أنه قد علم فقد جهل.

نحمد الله ونشكره جزيل الشكر على ما وهب لنا من نعمة العقل لنفكر وبالعلم لنتدبر سبحانه الذي أنار لنا دربنا.

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف "محمد الحبيب قوار"، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى أفراد مؤسسة ميناء مستغانم، دون أن ننسى كل الأساتذة من الابتدائي الى الثانوي لولاهم لما وصلنا لما نحن عليه اليوم.

وأخيرا نشكر كل من وقف الى جانبنا وأمدنا بالمساعدة سواء من قريب أو من بعيد ولو بعبارات

تشجيع.

شكرا.

## ملخص:

تُرَكِّز هذه المذكرة على دراسة تأثير الترقية على الرضا الوظيفي، وهو موضوع بالغ الأهمية للعاملين في القطاعين العام والخاص، ولكل المهتمين بتسيير الموارد البشرية.

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، الفصل الأول استعرض الإطار النظري للترقية، معرفاً بمفهومها وأبعادها المختلفة، تناول الإطار النظري للرضا الوظيفي، موضحاً تعريفه، عناصره، وأهمية تحقيقه في بيئة العمل، حيث لخصنا جل الجوانب المرتبطة بهذين المتغيرين وكذا اعتمدنا على الدراسات السابقة كمرجع يستدل به من أجل تدعيم الدراسة الحالية من خلال استنتاج بعض أوجه الاختلاف والتشابه. أما الفصل الثالث عرض دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة ميناء مستغانم، بهدف تحليل العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المسار المهني، الترقية، الرضا الوظيفي.

## Summary :

This memorandum focuses on studying the impact of promotion on job satisfaction, a topic of critical importance for employees in both the public and private sectors, and for all those interested in human resource management.

The study was divided into three chapters. The first chapter reviewed the theoretical framework of promotion, defining its concept and various dimensions. It addressed the theoretical framework of job satisfaction, explaining its definition, elements, and the importance of achieving it in the work environment. We summarized most of the aspects related to these two variables, and we also relied on previous studies as a reference to support the current study by deducing some aspects of differences and similarities. The third chapter presents a field study conducted at the Mostaganem Port Authority, with the aim of analyzing the relationship between promotion and job satisfaction among the institution's employees.

**.Keywords:** Career, promotion, job satisfaction

# الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
04	الاهداء
05	شكر وتقدير
06	ملخص
07	الفهرس
12	قائمة الأشكال
13	قائمة الجداول
16	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري للترقية

19	تمهيد.
20	<b>المبحث الأول: المسار المهني</b>
20	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني
23	المطلب الثاني: أنواع ومجالات المسار المهني
28	المطلب الثالث: أهم جوانب المسار المهني
35	<b>المبحث الثاني: ماهية الترقية</b>
35	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الترقية
38	المطلب الثاني: أهداف الترقية
39	المطلب الثالث أنواع الترقية
43	<b>المبحث الثالث: محددات الترقية</b>
50	المطلب الثاني : معايير الترقية
50	المطلب الثالث: موانع الترقية

## 59 الفصل الثاني: الإطار النظري الرضا الوظيفي

60 تمهيد.

60 المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

60 المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

62 المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي

64 المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

67 المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ، مظاهره، طرق قياسه و مؤشرات

68 المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

70 المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

72 المطلب الثالث : مؤشرات الرضا الوظيفي

74 المبحث الثالث: آثار علاقة الترقية بالرضا الوظيفي.

74 المطلب الأول: آثار عدم الرضا الوظيفي

75 المطلب الثاني: السلوكيات العدائية

76 المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية و الرضا

77 خلاصة الفصل

78 الفصل الثالث: الجانب الميداني

79 تمهيد.

80 المبحث الأول: لمحة تاريخية حول ميناء مستغانم

المطلب الأول: نشأة ميناء مستغانم

80

82	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية
91	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
91	المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة
94	المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية
101	المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة
126	الاستنتاج العام
126	الاقتراحات والتوصيات
127	خلاصة الفصل
129	خاتمة
133	المصادر والمراجع
144	الملاحق

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
23	المسار التقليدي	(01-01)
24	المسار الشبكي	(01-02)
30	مراحل المسار الوظيفي	(03-01)
73	أنواع الرضا الوظيفي	(01-02)
75	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	(02-02)
78	خطوات عملية الإدراك الموظف للعدالة	(03-02)
94	شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	(02-03)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	ملخص لمراحل المسار الوظيفي	(01-01)
69	مدة أقدمية	(02-01)
92	عدد العمال مؤسسة ميناء مستغانم	(01-03)
93	تشكيلة العمال في مؤسسة ميناء مستغانم	(02-03)
103	حساب معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات المحاور	(03-03)
104	توزيع العينة حسب الجنس	(03-04)
105	توزيع العينة حسب السن	(05-03)
106	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(06-03)
107	توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية	(03-07)
108	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	(08-03)
109	توزيع العينة حسب الترقية	(03-09)
110	توزيع العينة حسب طبيعة ترفيتهم	(03-10)
111	توزيع العينة حسب عدد مرات الترقية	(03-11)
112	توزيع العينة حسب سبب الحصول على الترقية	(12-03)
113	توزيع العينة حسب الغاية من الترقية	(03-13)
114	توزيع العينة حسب إذا جعلتهم الترقية راضون عن بيئة العمل بشكل عام	(14-03)
115	توزيع العينة حسب إذا جعلتهم الترقية راضون عن بيئة العمل بشكل عام	(15-03)
115	توزيع العينة حسب الشعور بالرضا عن وظيفتهم الحالية	(16-03)
116	توزيع العينة حسب الشعور بالرضا عن وظيفتهم الحالية	(17-03)
116	توزيع العينة حسب تناسب الأجر مع الجهد المبذول	(18-03)
117	توزيع العينة حسب كفاية الأجر لتلبية الاحتياجات المعيشية	(19-03)
118	توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالارتباط بالمؤسسة	(20-03)
119	توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالارتباط بالمؤسسة	(21-03)
120	توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالحماس	(22-03)
121	توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالحماس	(23-03)
121	توزيع العينة حسب الشعور بالأمان والاستقرار في المؤسسة	(24-03)
122	توزيع العينة حسب توفير فرص التدريب والتطوير في المؤسسة	(25-03)
122	توزيع العينة حسب توفير فرص التدريب والتطوير في المؤسسة	(26-03)
123	توزيع العينة حسب إذا كان عملهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	(27-03)
124	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الترقية و الرضا الوظيفي	(28-03)
125	حساب الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي	(29-03)
125	أثر الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي	(30-03)

قائمة الاختصارات

الدلالة باللغة الفرنسية	الاختصار
<b>Entreprise portuaire de l'exploitation</b>	<b>EPE</b>
<b>Entreprise portuaire par mise</b>	<b>EPM</b>
<b>Société par action</b>	<b>SPA</b>

# مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تسعى الدولة و الهيئات العمومية و المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق هدف التنمية الاستراتيجية بفاعلية الاهتمام بالموارد البشري ومن ثم تحقيق مستوى عال من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي لقد حظي هذا الموضوع عناية كبيرة من علماء الإدارة، والسلوك الإنساني، وذلك لاعتقادهم بان هناك علاقة واثرة الترقية بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم، حيث أعطى المدراء وأرباب العمل لهذا الموضوع اهتماما خاصا باعتباره عنصرا محفزا للعاملين وهذا ما يستدعي منا دراسة الرضا الوظيفي من أجل محاولة معرفة وفهم كل العوامل المؤثرة فيه، حيث أن ممارسات الترقية في أي هيئة لابد ان تتوفر على شرط العدالة و الشفافية، مما يتسبب في زيادة الشعور بالرضا لدى موظفيها. وحتى تحقق هذه السياسة أثرها يجب بناء ثقافة التركيز على الإنسان وتحقيق احتياجاته بعدالة وشفافية لما لهذا من أثر على سمعة الهيئة العمومية.

ترتبط الترقية في ذهن أي عامل أو موظف بالعديد من المعاني والتي تجعل منها هدف وغاية له. والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق فاعلية التنظيم بالاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتوفرة فيه من جهة وتحديد المركز الوظيفي ومن ثم الاقتصادي والاجتماعي داخل المؤسسة التي يعمل فيها بحيث يضيف أهمية لمن يشغله وتكوين قوة عمل منتجة وراضية من جهة أخرى.

فالترقية تمثل إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تعني اختيار أكفأ العاملين فتعد من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس إدراك احتياجات المهنية بهدف الوصول إلى تحقيق الطموح الوظيفي وهي تعد أحد العوامل المسببة لإثارة الشعور بالرضا لدى العامل، حيث تعمل على جميع المستويات والأنشطة منها تحسين الأداء والرغبة والاستعداد للعمل وتحقق التقدير والاحترام والاعتراف بمجهوده ومن ثم يحقق نتائج إيجابية تخدم كافة أقطاب الهيئة العمومية، وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة. وذلك من خلال وضع برامج ومعايير موضوعية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي يعد من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل.

أحد أهم المبادئ في إدارة الجودة الشاملة هو الرضا الوظيفي الذي يؤثر بأبعاده (نظام الرواتب، محتوى العمل، نمط الإشراف) في أداء الموظفين وخاصة لدى مينااء مستغانم الذي يعد من بين المؤسسات التي تقيس مدى

قوة الارتباط اذا كان إيجابيا ام سلبيا بالنسبة لبُعدي الرضا عن محتوى العمل، وكذلك عن نمط الإشراف على سياسة الترقية، وعن نظام الرواتب وهذا من خلال باستعمال أداة البحث وهو الاستبيان حيث متوسطات إجابات الموظفين حول كل من أبعاد الرضا الوظيفي والصورة الذهنية كانت من أجل مقارنة النتائج المحصل عليها لإثبات وجود نظام سياسة الترقية ومدى تأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

- وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

والمشعر الجزائري انتبه لهذه السياسة ووضع لها قوانين وضوابط تلتزم بتنفيذها الهيئات العمومية ومنها

ميناء مستغانم والتي تمثل حالة د راستنا.

وعلى هذا الأساس جاء تساؤلنا في هذه المداخلة يتمثل في:

كيف تؤثر الترقية الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ميناء مستغانم؟

ولالإلمام بجميع جوانب هذه الإشكالية، يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

-كيف تؤثر الترقية على الجوانب المختلفة من الرضا الوظيفي (مثل: الرضا عن الدخل، الدخل ، بيئة العمل)؟

-هل يشعر الموظفون الذين حصلوا على ترقية بزيادة في التحفيز والانتماء للمؤسسة؟

-كيف يمكن للترقية أن تؤثر على الرضا الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

إجابة لما طرح من تساؤلات تحت الإشكالية المطروحة تستند إلى الفرضيات التالية:

- تؤثر الترقية الوظيفية بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بحيث يؤدي حصول الموظف

على ترقية إلى زيادة شعوره بالتحفيز والانتماء والرضا عن بيئة العمل

- تؤدي الزيادة في الأجر إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تعزيز شعورهم بالتقدير

وتحقيق الأمان المادي

-يزداد الرضا الوظيفي مع توفر فرص التطوير المهني والتدريب المستمر حيث يرتفع شعور الموظف بالكفاءة والقدرة على التقدم

#### أهمية الدراسة:

يتطلب الحصول على موظفين مميزين في الميناء مستوى عال من الكفاءة، وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه الموظف وتنبع عن رضاهم الوظيفي، حيث برزت أهميته في إظهار عنصر الرضا عن العمل في فعالية برامج هذه المؤسسات، حيث كانت النتائج واضحة في انعكاس هذا العنصر بصورة مباشرة على رضا الموظفين.

كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على اتر الترقية على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات رضا الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تدفعه لأداء عمله بكل جدية، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو الاقتراحات التي قدمت في الاستبيانات الموزعة على الموظفين في ميناء مستغانم والتي عبروا فيها عن شعورهم بالرضا الوظيفي اتر الترقية والتي تسبب في الرفع من جودة أداءهم، مما يستدعي فهم النقائص الاختلالات، ولفت الانتباه إلى أهمية الترقية وتأثيرها على رضا الموظفين في حياة المؤسسة عامة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغيير والحركية المستمرة.

#### أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة الامام بكل جوانب الموضوع ومعرفة مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي

- إبراز القيمة الحقيقية للترقية على الرضا الوظيفي

- تقييم سياسة الترقية سواء التي يفرضها القانون أو الممارسة فعلا باستعمال معيارين هما العدالة والشفافية.

- تنفيذ إجراءات الترقية لتحقيق الرضا الوظيفي.

- هدفنا من تقديم الاستبيان على موظفي ميناء مستغانم في الدراسة التطبيقية لقياس مستوى رضاهم، وكذا تحليل الاستبيان بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي تبين مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي تبقى المؤسسة على اطلاع دائم فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

#### أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

#### أسباب شخصية

- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع تأثير الترقية على الرضا الوظيفي والحصول على أجوبة لأستئلتنا  
- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره بالنسبة للمؤسسات، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

#### حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- 1 الحدود البشرية : اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بميناء مستغانم حيث

شملت هذه العينة الإطار، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ

- 2 الحدود المكانية : تمس الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم

- 3 الحدود الزمانية : أجريت الدراسة الميدانية ابتداء من 2025-01-26 الى غاية 2025-03-27

#### الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الترقية من مختلف جوانبه وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب

التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: سياسة الترقية والرضا الوظيفي للموظفين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في ميناء مستغانم.

### منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الإحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الترقية على الرضا الوظيفي بميناء مستغانم.

وفي الجانب التطبيقي : تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وكذا برنامج SPSS و excel هذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على ميناء مستغانم ، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك بعرض قائمة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بميناء مستغانم ، ومن جميع الفئات مع التركيز أن تكون أكثر تمثيلا للموظفين، كما يعتبر برنامج SPSS الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجرى عليه البحث، وذلك قصد تصنيف وتحليل الآراء والمواقف التي تجمع بواسطته

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو

(الدراسة الميدانية) الجانب التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة

وكبيرة بهذه العلوم.

- كبر حجم عينة الدراسة الميدانية بميناء مستغانم.

- عدم التزام وتهاون بعض الموظفين في ميناء مستغانم محل الدراسة للمساهمة معنا في إطار ملئ

الاستبيانات المقدمة لهم حيث وزعت 60 استمارة، وتم استرجاع 42 منها.

هيكل الدراسة ومشتملاتها:

في هذا الشأن اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية. جاء الفصل

الأول بعنوان "الإطار النظري الترقية" حيث تناولنا ماهية الترقية وأهميتها ومختلف أسس ومعوقات

كذلك بعض سياستها وبرامجها وكيفية إدارتها.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان "المدخل النظرية للرضا الوظيفي" فقد تطرقنا فيه إلى ماهية

الرضا الوظيفي، وكيفية إدارتها والرضا الوظيفي ومختلف آليات لتحقيقه، طرق قياس الرضا الوظيفي

ومؤشراته والمحددات التنظيمية المؤثرة على أداء ورضا الموظفين. وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى

العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

وفي الفصل الثالث والأخير المسى ب " أثر الترقية على الرضا الوظيفي بميناء مستغانم"، قمنا بمعالجته من

خلال البدء بتقديم عام للميناء مستغانم محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية

التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تبويب وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي النهاية أهم

النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترناها أن تكون خاتمة هذه الرسالة

الفصل الأول:

الإطار النظري للترقية

تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهمية بالغة في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية لما لها من آثار ايجابية فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين ومن أهم الحقوق التي يتمتعون بها داخل المؤسسة، فالعامل حين التحاقه بوظيفة ما يسعى دائما إلى أن يحسن قدراته ويزيد في عمله فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال أهمية المسار المهني والترقية والبرامج التي تتبعها.

يحتل موضوع المسار المهني أهمية بالغة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة، وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة، التي يجب أن تتعامل معها الإدارة لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

#### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمسار المهني

يعتبر المسار المهني من أكثر المواضيع الهامة لذا سنتطرق في هذا المطلب الى تعريفه، خصائصه وأهميته.

#### أولاً: تعريف المسار المهني

" يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات الوظيفية ليعني ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة، ولكن المسار الوظيفي يتضمن أبعادا تفوق بكثير ما يتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة، فالمسار الوظيفي هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد من تعيينه إلى أن يحال إلى التقاعد".<sup>1</sup>

يشير مصطلح المسار الوظيفي الى: " تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي الى آخر، وهذا يستتبع ان يكون هناك توافقا وانسجاما بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف الى وظيفة اعلى".<sup>2</sup>

المسار المهني هو "احدى العمليات التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسار حياتهم المهنية في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم المهني الى التقاعد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009 ص 139.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، القاهرة، 2014 ص 291.

<sup>3</sup> علي حبيبة، تفسير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جامعة خميس مليانة، 2015 ص 10.

يقصد بالمسار الوظيفي: " مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فان العديد من الأفراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بان ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون اليه".<sup>1</sup>

المفهوم الشامل: مما سبق نجد أن: " المسار الوظيفي هو ذلك المسلك او الخط المرن الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن ان يتدرج فيها موظفو المنظمة او ينتقلوا اليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، او افقيا فيسمى بالنقل الوظيفي الأفقي أي أن المسارات توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي والمستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المنظمة التنظيمي".<sup>2</sup>

### ثانيا: خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن ان نستخلص الخصائص التالية:<sup>3</sup>

1. المسؤولية الفردية: وتشير الى ان تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية شخصية بالدرجة الأولى حيث يقع على عاتق الفرد ان يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي بشرط ان يكون ذلك مرتبطا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
2. كما يجب على الفرد تخطيط ورسم مساره الوظيفي وتأهيل نفسه برفع مستوى المعارف والقدرات التي لديه والتي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
3. تقع على المنظمة مسؤولية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتهيئة مناخ العمل المناسب.

اري دبيلر، ترجمة محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 1354  
مر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 546-567<sup>2</sup>  
<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 214-212

4. العمل بتوافق وانسجام بين المنظمة والفرد لإيجاد التوافق الدائم بين الفرد والوظيفة، وكذلك المنظمة، مما يؤدي الى تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين بحيث لا يميل أي منهما على الآخر.
5. تحقيق مصلحة الفرد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادها للتقدم بالنجاح في مختلف مراحلها.
6. الحدائة النسبية للمسار الوظيفي حيث انه بدأ الاهتمام به نظرا لاكتساب المورد البشري أهمية خاصة في العديد من المنظمات.

### ثالثا: أهمية المسار المهني

يمكن النظر الى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة.

#### 1. أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

- في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد الى وضع اهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها، يمكن ان عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
  - اشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن في توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتتري او الحرية، فان الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل. واخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان، وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002 ص305.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء: حيث التشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.
- توفير برامج التطوير والتدريب تمكّنهم من تحمل المسؤوليات: كما ان مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

### 2. أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة:

للمسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:<sup>2</sup>

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بعمليات الاستقطاب والاختبار والتكيف الاجتماعي للفرد الجديد، مع التركيز على اختيار أفضل العناصر المؤهلة والموهوبة لتعزيز التنمية. لتحقيق ذلك، يجب على المنظمة فهم المسارات الوظيفية التي تقدمها بما يتماشى مع أهدافها وتوقعاتها.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: يعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب. وعندما لا تتناسب الوظيفة مع مؤهلات الفرد أو ميوله، قد يشعر بالإحباط ويصبح عبئاً على المنظمة، مما يؤثر سلباً على الأداء. لذا من مصلحة المنظمة دعم الأفراد في إدارة مساراتهم الوظيفية.
- توفر المهارات والمواهب: توفير معلومات دقيقة عن العاملين وقدراتهم وطموحاتهم يساعد في اختيار الأنسب ووضعه في المكان المناسب، مما يحقق التوافق بين احتياجات المنظمة وإمكانات الأفراد.

<sup>1</sup>Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفرد، دار الوراق للنشر والتوزيع، البلد، 2015، ص87-88.

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: كمنظمة جاذبة للكفاءات البشرية من خلال سعيها الدائم لتحسين أنشطتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي.
- الاستقطاب: وتعني توفر المناخ التنظيمي الجاذب للكفاءات والموهوبين.
- توضيح الأهداف: ويعني شرح الأهداف لجميع العاملين في المنظمة ومساعدة كل من يطلب ذلك، وفي أحيان كثيرة تتم عملية تقسيم الأهداف ابتداء من الإدارة العليا نزولاً إلى الموظف الأدنى.
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في تقييم الأداء بشكل عادل يعتمد على الكفاءة والمهارة والاستعداد، وليس على معايير غير موضوعية كالجنس أو العمر، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد.
- إدارة الرسوب أو الجمود أو الانكماش الوظيفي: يساعد المسار الوظيفي في اختيار الأنسب للترقي عند وجود عدد كبير من المرشحين مقارنة بعدد الوظائف المتاحة.
- الدافعية: ان التخطيط الجيد للمسار الوظيفي يثير الدافعية لدى العاملين، فهو يعلم ان هو الان وأين سيصير في المستقبل، وبالتالي يعمل على تحمل مسؤوليات أكبر ويحقق النمو الشخصي لنفسه.
- التنمية المستمرة للموارد البشرية: يرتبط المسار الوظيفي بالتدريب، حيث تسبق كل ترقية برامج تدريبية تعزز قدرات ومعارف ومهارات الموظف.
- تقليل معدات الدوران الوظيفي: وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم التطويرية والتنموية مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي لديهم وبالتالي العمل بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

### المطلب الثاني: أنواع ومجالات المسار المهني

سمحت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتنوع المسارات الوظيفية ومجالاتها وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل منهما.

### أولاً: أنواع المسارات الوظيفية

هناك ثلاثة أنواع للمسارات المهنية وهي:

### 1. المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى الى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على ان تكون الوظيفة التي سيرقى او ينقل اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى ان الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة الموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك ان الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة واعداد له، ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق او المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بانه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن ان ينتقل اليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في اخر وظيفة واقعة عليه لحين احواله الى التقاعد، وهذه الفترة تدعى بفترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤولين عليه بسبب كبر سنه.<sup>1</sup>

ويمثل الشكل التالي هذا النوع من المسارات:

الشكل رقم (01-01): المسار التقليدي

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005 ص550.



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، القاهرة، 2014، ص 294.

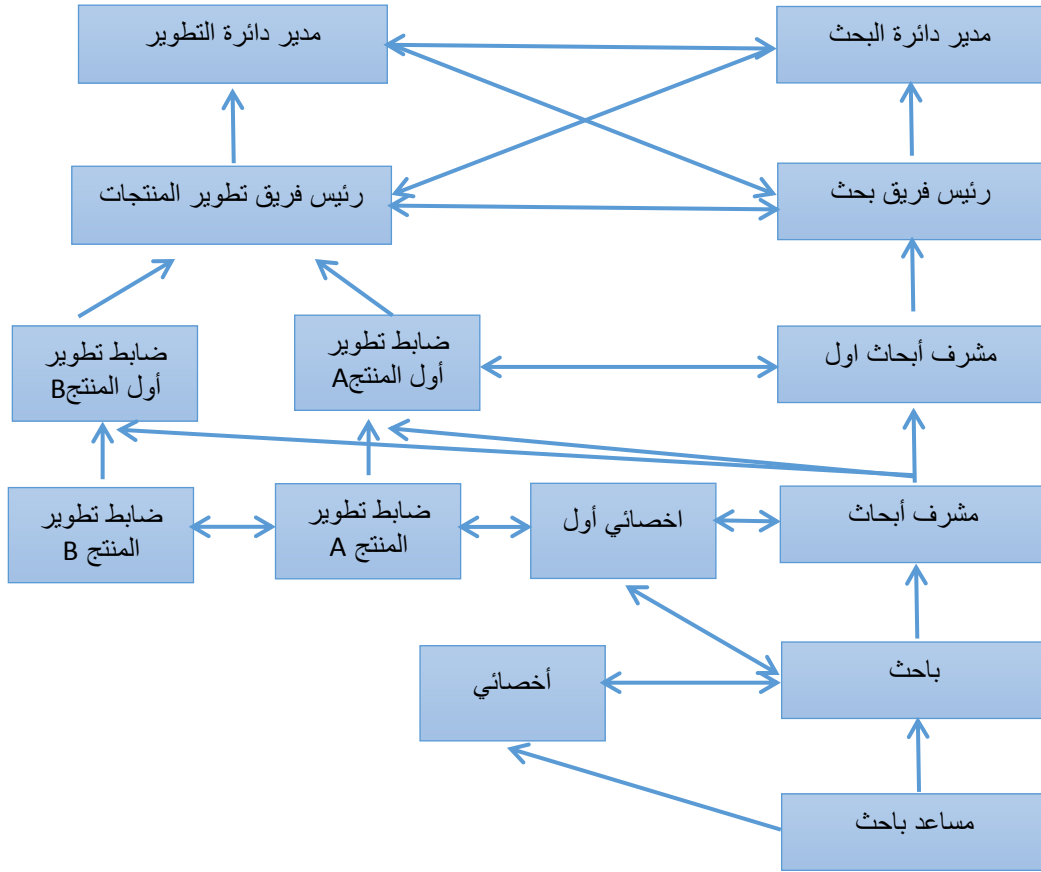
## 2. المسار الشبكي:

او بما يسمى بمسار المصفوفة يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى اخر ان المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وقدرات وخبرات متعددة مما ينتج له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد بان المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 61.

ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج:

الشكل رقم (01-02): المسار الشبكي



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2014، ص 295.

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن مشرف الأبحاث مثلا يمكن ان يترقى عموديا الى منصب أعلى أي الى مشرف أبحاث أول، كما يمكن ان تعمل المنظمة على توسيع خبرته من خلال نقله أفقيا الى أخصائي أول أو الى ضابط تطوير المنتج B. كما يمكن ترقيته الى ضابط تطوير أول سواء المنتج A أو المنتج B.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 294-295.

### 3. مسار الإنجازات:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد اليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

ويرى الباحث أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام اليه في مسار الإنجاز، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز.<sup>1</sup>

### 1. المسار المزدوج:

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، فوضع هذه الخيارات يخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما يزيد من الإنتاجية فيساعد المنظمة على بلوغ خطتها وبرامجها المرسومة

وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو الشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الموظفين الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.<sup>2</sup>

### ثانيا: مجالات رسم المسار الوظيفي

<sup>1</sup> عيد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص32.  
<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص220.

تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية ضمن ثلاث مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات:<sup>1</sup>

### 1. المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقا يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء لا يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

### 2. المجال الثنائي:

أشرنا سابقا الى أن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالين اثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية، فبالنسبة للفئة الثانية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين، وباحثين ومبرمجين... الخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي توصلوا اليها. ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات الى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء، فني والى جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني و اراد الانتقال الى المسار الإداري الاشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه وظائف المسار الإداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 548-549.

### المطلب الثالث: أهم جوانب المسار المهني

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض أنه بقي في المؤسسة طوال حياته الوظيفية فهو له علاقة مباشرة بتنمية المسار المهني وتخطيطه، الذي يتطلب في حد ذاته دراية بمراحل هذه الدورة وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا أن نشرح أهم مراحل المسار المهني للفرد العامل، من أين يبدأ هذا المسار وأين ينتهي.

#### أولاً: مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعة في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية وهي:<sup>1</sup> الاستكشاف، الحفاظ أو الصيانة وترك الوظيفة، وفيما يلي شرح مفصل لمراحل المسار الوظيفي.

#### 1. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة، بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبادون في اكتساب نواحي المعرفة المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدثت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص384.

الجامعي او حديث التخرج، وتجذر الإشارة الى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة، فان عمليات التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء، حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.

وأخيرا في مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.<sup>1</sup>

### 2. مرحلة التأسيس:

أثناء المرحلة الأولى يستطيع الفرد اكتساب بعض المعارف والمهارات اللازمة، وبعد شعور الفرد بتجاوز المرحلة السابقة بنجاح فانه ينتقل الى هذه المرحلة ويستطيع اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته وانخراطه بالعمل، وهذه المرحلة تتضمن:<sup>2</sup>

أ. التجربة: يتوصل الفرد من خلال هذه الفترة الى قناعة بأن اختياره ملائم أو غير ملائم، وإذا كان غير ملائم فانه يبدأ البحث عن مهام ووظائف جديدة.

ب. الاستقرار: حيث يتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة أكبر بتخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاج اليه من مهارات ومعارف لإحداث أكبر درجة ممكنة من الموافقة بين مؤهلاته ومتطلبات العمل والوظيفة.

ت. مرحلة الأزمة: وفي هذه المرحلة يطلق عليها أزمة منتصف العمر، يضطر الفرد لاتخاذ قرارات صعبة، فيبدأ بمراجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من إنجازات وأهداف وما لم يحققه ويبدأ ينفذ مساره الوظيفي استعدادا لاتخاذ قرارات صعبة جدا تتعلق بمستقبله واحتياجاته.

### 3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

<sup>1</sup> فائزة بورس، أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص83.  
<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002، ص194.

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسة المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه.<sup>1</sup>

#### 4. مرحلة الانحدار:

بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في اخر وظيفة وصل اليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله الى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وتسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة الركود حيث يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل اليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي الختام نود ان ننبه على نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي:

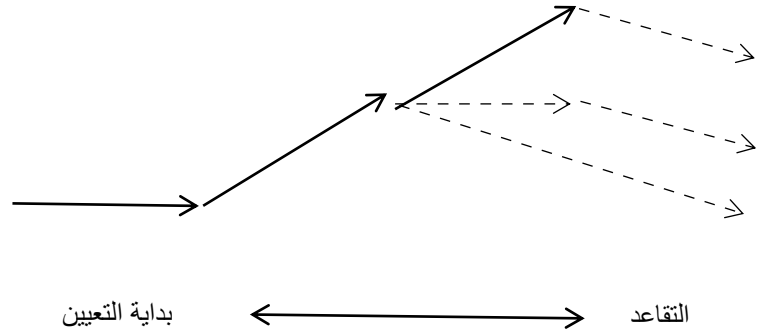
ان فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار في حين اخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم لضعف إمكانياتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

والشكل التالي يوضح هذه النقطة بوضوح وكذلك مراحل حياة الموظف الوظيفية:

الشكل الرقم (01-03): مراحل المسار الوظيفي

<sup>1</sup> Plain Mitrani, et autres, des compétences et des homes, les éditions d'organisation, paris, 1993, p44.

مرحلة الانحدار      مرحلة المحافظة      مرحلة التأسيس      مرحلة الاستكشاف



**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،

ص 5.

تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين بسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساره في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين تقدم وتطور مستمرين.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لكل منها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 560-562.

الجدول رقم (01-01): ملخص لمراحل المسار الوظيفي

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	تحديد الاهتمامات.	فرص التقدم والنمو.	الحفاظ على الإنجازات.	خطط التقاعد.
الخصائص	تحديد المهارات.	فرص الأمان.	تحديث المهارات.	التوازن بين الأنشطة وغير الوظيفية.
النشاط	المساعدة.	الاستقلالية.	التدريب.	ترك العمل.
	التعليم.	المساهمة.	وضع سياسات الدعم والتشجيع.	
العلاقة بالآخرين	صبي.	زعيم.	مراقب.	موجه مدعم.
السن	أقل من 30	من 30 الى 45	من 45 الى 60	أكثر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	من 2 الى 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،

ص 381.

ثانياً: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة الى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.<sup>1</sup>

### 1. العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:<sup>2</sup>

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي، يملك الفرد طموحات قد لا تتحقق رغم توفر الإمكانيات، مما قد يؤدي إلى خيبة أمل.
- أهمية الوظيفة الأولى: يشعر كثيرون بالإحباط في أولى وظائفهم بسبب صغر الدور وضعف الأهمية، ويزيد الأمر سوءًا التوقعات المبالغ فيها من جهة، وعدم اهتمام المديرين بتوظيف طاقات الشباب في أعمال تتطلب التحدي وتتيح لهم الفرص.
- عدم النضج الشخصي: يفتقر الفرد في بداية مساره المهني إلى الخبرة والمهارات الاجتماعية اللازمة لتحمل المسؤوليات والنجاح في العمل.
- انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون الى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج الى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص37.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص38.

- عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه: يحتاج الموظف الجديد إلى تغذية راجعة مستمرة توضح له مستوى أدائه ومدى حاجته للتطوير أو التدريب.
  - الرئيس المباشر سيء: إهمال الرئيس المباشر للموظف الجديد في التدريب والتوجيه والتحفيز يؤثر سلباً على أداءه وتكيفه.
  - 2. مشاكل مع الزملاء: قد يواجه الموظف الجديد حياءً من الزملاء لإثبات أقداميتهم، في حين هو بحاجة إلى زملاء ناصحين يوجهونه بشكل إيجابي.
  - 3. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي: تُعد مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل بسبب التغيرات النفسية والمهنية والأسرية التي يمر بها الفرد، وهي فترة جني الثمار وإعادة تقييم الحياة والعمل، مثل:<sup>1</sup>
    - إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
    - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
    - حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.
    - تزايد الشعور بالتقدم.
- كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:
- عدم انفصال العمل عن الحياة في بعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جداً.
  - الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جداً.

<sup>1</sup> دغشيش جميلة، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 38-39.

• تزايد الاعتمادية، نظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

• يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه الى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

#### 4. العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل الى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمختصين فإن العمل يؤدي الى شعوره أن جزء من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محطمة ومن العمل الصعب والشاق والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، ان التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:<sup>1</sup>

• أن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يساهم في المجتمع وأن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

• يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

• يساعد العمل أيضا على ابعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

• ان العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 39-40.

وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي الى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل.

### المبحث الثاني: ماهية الترقية

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية، وحافزا ماديا ومعنويا، يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى أو من سلك إلى آخر.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الترقية

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

### أولا: تعريف نظام الترقية

أ- لغة: "الترقية هي اسم من فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية"<sup>1</sup>.....

ب- اصطلاحا: "ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة

<sup>1</sup> نيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص87

الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداحيلهم<sup>1</sup>

تعددت تعاريف الترقية بتعدد آراء الكتاب والباحثين وأهم هذه التعريفات:

-التعريف الأول: "نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها"<sup>2</sup>

-التعريف الثاني: "هي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث صلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وتكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات الوظيفية"<sup>3</sup>

-التعريف الثالث: "يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة حالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب عن ذلك عدة نتائج منها:

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

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى لها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي تترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى"<sup>4</sup>

-التعريف الرابع: "الترقية تعني تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته، كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة أعلى بحكم طبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري"<sup>5</sup> من التعاريف السابقة نستخلص أن:

<sup>1</sup> مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 1

<sup>2</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص: 324

<sup>3</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دراسات في إدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 481 .

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2000، ص: 405.

<sup>5</sup> سعد نواف العتري، النظام القانوني للموظف العام، بدون طبعة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص91

الترقية هي عملية انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري، مما يتيح له مزايا مالية وإدارية إضافية. تتم الترقية بناءً على معايير محددة مثل الأداء المهني، الأقدمية، أو الشهادات العلمية. تهدف هذه العملية إلى تحفيز الموظفين وتعزيز كفاءتهم في العمل.

إذا تناولنا الترقية من الناحية القانونية، أي تحديد مفهومها على ضوء مختلف النصوص القانونية في الجزائر فإنه لا بد من التطرق إلى القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في الجزائر.

ولقد نص المشرع الجزائري على الترقية في الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب الرابع منه تحت عنوان "التنقيط والترقية".

فلقد نصت المادة 34 من الفصل الثاني على ما يأتي:

((تم ترقية الموظفين من درجة إلى درجة بصفة مستمرة مع زيادة في المرتب وهي مرتبطة في آن واحد بالأقدمية والنقط المرقمة والتقدير العام))<sup>1</sup>

أي أن المشرع تحدث عن الترقية في الدرجات فقط دون أن يعطي تعريفا لها وربطها بالأقدمية والتنقيط والتقدير العام دون الكفاءة والمؤهلات.

أما في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي فقد تحدث المشرع الجزائري عن الترقية واعتبرها حق من حقوق الموظف، وذلك ضمن المادة 38 من الفصل الأول من الباب الثاني تحت عنوان ضمانات وحقوق الموظف وواجباته والتي جاء فيها: ((للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية))<sup>2</sup> كما أن المشرع الجزائري في هذا الأمر ميز بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، على عكس ما جاءت به النصوص السابقة، وذلك ضمن الفصل السادس من الباب الرابع تحت عنوان (لترقية في الدرجات والترقية في الرتب)، حيث عرفت المادة 106 منه الترقية في الدرجات كما يلي: ((تتمثل الترقية في

<sup>1</sup> المادة 34 من الأمر -66، 133 الصادر في 02 جوان، 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية، رقم 46 لسنة 1966

<sup>2</sup> المادة 38 من الأمر، 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل 15 جويلية، 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية عدد، 46 بتاريخ 16 جويلية 2006

الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم<sup>1</sup>

كما عرفت المادة 107 من نفس الأمر الترقية في الرتبة كما يلي: ((تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة...))<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية الترقية

يسعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية ليس لإضافة المزيد من المسؤوليات والمهام، بل لأنها شكل رئيسي لتعزيز معنويات الموظف، وتتجه الإدارة الناجحة للترقية لزيادة الإنتاجية، بالإضافة للمزيد من المنزايا والفوائد التي تعود على الشركة والموظف، وتكمن أهمية الترقية فيما يأتي:<sup>3</sup>

#### أ. تحسين أداء الموظف وطموحه وعمله الجاد:

تُساعد الترقية الإدارة العليا على معرفة الأداء والعمل الجاد لموظفي المؤسسة، والاعتراف بهم مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والأهمية حيث إنّه عندما تُقدّر جهود الموظف فإنه سيتوجه للعمل بجدية أكبر، وسيحاول تحسين أدائه بشكل ممّا يعود بالنفع على الشركة.

#### ب. زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة:

يعدّ حصول الموظف على ترقية سبباً في زيادة الحافز لديه لمواصلة العمل بجدّ مع تقديم أفضل ما لديه، وسيشعر بالانتماء لمكان العمل والتفكير لصالحه، حيث يُعتبر هذا أهمّ سبب لتقديم الترقية، والذي بدوره يعود لصالح المؤسسة.

#### ت. يشجع الموظف على التمسك بمنصبه:

<sup>1</sup> المادة 106 من نفس الأمر  
<sup>2</sup> المادة 107 من الأمر رقم: 06-03 مرجع سابق  
<sup>3</sup> Anastasia Belyh (8/10/2020), "When and How to Promote Your Employees", CLEVERISM, Retrieved 22/1/2022

عندما تقوم الإدارة بترقية الموظف، سيُشعر الموظف بقيمته في المؤسسة ممّا يجعله يتمسك بمنصبه، والذي يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهرة والموهوبين دون الحاجة إلى توظيف أشخاص جدد وإعادة تأهيلهم، ممّا يوفر الوقت والمال.

### ث. زيادة الروح التنافسية في مكان العمل:

عندما ترقية الموظف الأفضل من ضمن الفريق، يُحفّز ذلك أعضاء الفريق الآخرين لأداء العمل بشكل أفضل من الموظف الذي حصل على الترقية، والذي يُساعد على تطوير روح تنافسية في مكان العمل، حيث يُعتبر هذا النوع من المنافسات مفيداً للمؤسسة لأنّه يعمل على تحسين الإنتاجية بشكل عام.

### ج. اكتشاف القادة المستقبليين:

يكون تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة من خلال تحديد قادة المستقبل ويحتاج ذلك إعدادهم وترقيتهم واكتشاف مهاراتهم ومواهبهم بشكل أكبر.

### ح. يزيد من رضا الموظف:

يشعر الموظف الذي لا يحصل على أيّ تقدير أو تقييم لعمله بالاستياء وعدم الرضا، وحالة الاستياء هذه لا تكون مفيدة لمصلحة المؤسسة، لأن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، لذلك تساعد الترقية على زيادة رضا الموظفين وتقليل الاستياء.

### المطلب الثاني: أهداف الترقية

تهدف عملية الترقية في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

أ. يساعد نظام الترقيات المخطط على تلبية احتياجات المنظمة من الموظفين بجودة وكمية مناسبة، ويجذب الأفراد للعمل فيها بسبب المزايا التي يوفرها.

<sup>1</sup> محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية علم النشاط البدني والرياضي التربوي 2002/2001 ص28.

ب. تُحَفِّز الترقيات العاملين وتمنحهم طمأنينة بتقدمهم الوظيفي وتحسين معيشتهم، مع توسيع خبراتهم وزيادة رضاهم دون الحاجة لتغيير العمل.

ت. تُساهم برامج الترقية الموضوعية في تحقيق توافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، مما يعزز نجاح المؤسسة وإشباع حاجات العاملين فيها.

ث. يرتبط تطلع الفرد للترقية والرغبة في المزايا المادية والمعنوية بتحقيق نمو وظيفي، مما يزيد رضا الموظف عن أدائه.

### المطلب الثالث: أنواع الترقية

يرتبط مفهوم الترقية عموماً بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني، وهو بور تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية، وفقاً لمناهج ملائمة، غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجات أو في الرتب، أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، كما يشمل أيضاً منح الأوسمة التشريفية والمكافآت، وبور المفهوم الذي استقر عليه المشرع الجزائري في المادتين 97 و98 من قانون الوظيفة العمومية رقم 1.03/06<sup>1</sup>.

أولاً: الترقية في الدرجة.

يرتبط هذا النوع من الترقية بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق لو أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لا على تغيير طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا على التطور في منصبه أو رتبته. وترتبط الترقية في الدرجات إلا بارتفاع في الأقدمية وبالتالي في التجربة، وتعمل بهذه الصيغة كل الوظائف العمومية عبر العالم اعتباراً بأنها تمثل في آن واحد مكافأة للولاء الذي يتحلى به الموظف تجاه الإدارة ووسيلة تمكنه من التكفل اللائق بأعبائه العائلية المتزايدة عبر السنين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 245.  
<sup>2</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 181 و182.

## الفصل الأول: الإطار النظري للترقية

ولقد نصت جميع القوانين المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة إلى غاية الأمر رقم 03/06 وفقا لنص المادة 106 كما يلي: "تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".<sup>1</sup>

وكقاعدة عامة، فإن الموظف يستفيد من الترقية في الدرجة طبقا لأحكام المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07<sup>2</sup> والتي تنص على ما يلي: "تمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و42 سنة".

وإذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى، وتوزع النسبة القصوى لتعويض الخبرة في صنف على إثني عشرة (12) درجة عن مدة أقدمية تتراوح بين 30 و42 سنة كما هو مبين في الجدول (02-01) الآتي:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	03 سنوات	3 سنوات و06 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

ويمكن أن تكرر القوانين الأساسية الخاصة، بالنظر إلى طبيعة مهام بعض الأسلاك، وتبرتين فقط من بين الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجات، كما هو الشأن بالنسبة لموظفي الأسلاك الأمنية الذين تنطوي مهامهم على مخاطر وتبعات ومسؤوليات خاصة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنظر المادة 106، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص10.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007، ص12.

<sup>3</sup> رشيد حباتي، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012، ص 64.

ثانيا: الترقية في الرتبة.

حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية أي تنظيم الوظيفة العمومية بما فيها الأمر 03-06 والذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته رقم 107 كما يلي: "تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:"<sup>1</sup>

- بعد تكوين متخصصين.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

وفيما يلي نقوم بشرح وتفصيل كل نوع على حدى كما يأتي:

أ. الترقية على أساس الشهادات.

هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تحصلوا على مؤهلات وشهادات خلال مساهم المهني، فبات م تفهم أن تنعكس إيجابا على وضعهم الوظيفي فتتم ترقيتهم من رتبة إلى أخرى، ونميز بين فئتين من المستفيدين من هذه الترقية الفئة الأولى وتشمل كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد، أما الفئة الثانية فتعني الموظفين الذين بصرف النظر عن كونهم يملكون المؤهلات والشهادات السالفة الذكر إلا أنهم يطمحون في الالتحاق بسلك أعلى في نفس الفرع المهني الذي ينتمون إليه، فلهؤلاء حق الأولوية في الاستفادة من هذا النوع من الترقية (أو التوظيف).<sup>2</sup>

ب. الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية.

<sup>1</sup> أنظر المادة 107، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص 11.

<sup>2</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 194.

هذا النوع من الترقية يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغة البيداغوجية، ومن الأهمية بمكان أن نشير من جهة إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية، ذلك أنه رغم اعتبارها مكافأة طبيعة للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني، إلا أنها تبقى مرهونة بـ:

- تسجيله في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين، الأمر الذي يفترض اللجوء إلى الملف الشخصي للموظف قصد استكمال عناصر أدائه من طرف المجنة المختصة بالترقية.
  - عدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية وعادة ما تتراوح نسبة هذه المناصب بين 10% و20% عندما يتعلق الأمر بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه، أما فيما يخص الترقية من رتبة إلى الرتبة التي تعلوها في نفس السلك فإن عدد المناصب مرهون بحاجات التآطير الوظيفي والهيكلية المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه وبالتنظيم الهرمي لمناصب العمل.
  - سن الموظف وبالحد الأقصى من هذا السن الذي تشترطه القوانين الأساسية الخاصة.
  - كما يمكن القول من جهة أخرى أنه إذا ما وظفت هذه الوسيلة من الترقية طبقا لمقتضيات التسيير المتوازن للمسارات المهنية فإنما بصرف النظر عن كونها تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسع من مجال طموحاته فإنها تشكل كذلك أرضية كفيلة بإعادة الاعتبار للجهد الشخصي وللإستحقاق كعوامل مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على الموارد البشرية واثمينها<sup>1</sup>.
- ت. الترقية عن طريق الاختبار.

هذا النوع من الترقية نصت عليه المادة 55 من القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية رقم 59-85 المعدل والمتمم والتي تقوم على شروط يجب توفرها وهي كما يأتي<sup>2</sup>:

- اكتساب صفة الموظف.

<sup>1</sup> هاشمي خرفي المرجع السابق ص 192 و193.

<sup>2</sup> أنظر المادة 55 من المرسوم التشريعي رقم 59/85 المعدل والمتمم، المرجع السابق ص341.

- إثبات حد أدنى من الأقدمية وذلك طبقاً لما تقره القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك.
- اكتساب خبرة مهنية كافية.
- التسجيل في الجدول السنوي للترقية.

ومن الجدير بالملاحظة أن الترقية عن طريق الاختيار لا يمكن تصورها إلا في إطار الترقية الرتبوية نفس السلك، أما الترقية من السلك الذي يعلوه فإنها مصنفة من بين طرق التوظيف الواردة في المادة 34 من ذات القانون وطبقاً بما تقتضيه القوانين الأساسية الخاصة.

### ث. الترقية الاستثنائية.

تخص هذه الترقية بعض من الموظفين مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي قد يتعرضون لها في القيام أو بمناسبة القيام بمهامهم، وقد كرس مبدئياً بمقتضى المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحال على القوانين الأساسية الخاصة إمكانية تحديد دقيق للرتب والأسلاك التي قد تطبق عليها هذه الترقيات، والتي لا يمكن العمل بها في كل الأحوال إلا في حدود 5% من عدد المناصب المطلوبة شغلها، وقد حددت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مقيدة تقتضي:

- إثبات القيام بعمل شجاع أو بطولي معترف به أو إثبات استحقاق شخصي مميز.
- تقديم تقرير معلل ومفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي أو التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
- الحصول على رأي مطابق للجنة المتساوية الأعضاء وغالباً ما تصدر هذه الترتيبات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية اعترافاً بالجميل ليعلن موظفيها (رجال الأمن، رجال المطافئ مثلاً).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص195.

تعد الترقية من أهم العوامل التي تساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، كما أنها تمثل أحد الأساليب التي تتبعها المؤسسات لتحفيز الكفاءات والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة. إذ تسعى الكثير من المؤسسات إلى منح موظفيها الفرص للترقية كجزء من استراتيجيات النمو والتطور المؤسسي. ورغم أهمية الترقية في تحفيز الأداء، إلا أن هناك العديد من الأسس التي تحكم عملية الترقية، والتي تضمن عدالة وسلاسة هذا التحول في المسار الوظيفي.

من ناحية أخرى، قد تواجه المؤسسات عددًا من المعوقات التي قد تعرقل أو تؤثر سلبًا على عملية الترقية. تتنوع هذه المعوقات بين قضايا إدارية، تنظيمية، أو حتى ثقافية، وقد تؤدي إلى إحباط الموظفين وتراجع أداءهم إذا لم تتم معالجتها بشكل فعال. يتطلب الأمر فهمًا دقيقًا للأسس التي تحدد من يستحق الترقية، وكذلك التعامل مع المعوقات التي قد تعترض هذه العملية لضمان تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة.

#### المطلب الأول: معايير الترقية

إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية هي:

نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة ونظام الترقية الذي يجمع بين عنصري الأقدمية والكفاءة معًا.

#### أولاً: نظام الترقية بالأقدمية

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديماً قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر، وأساسها في العمل الإداري أنه من قضي مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الذين قضوا مدة أقل.

وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاهما أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونا، أولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى.

### ثانيا: نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية، فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والجدارة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال والمراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومستويات أدائهم.

### ثالثا: الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة

ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة، ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2020، ص 499.

أ. ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

ب. ضرورة إتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.

ت. إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة والعليا، كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها. وهناك من أضاف أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين) كالجنس، أو المنطقة الجغرافية، وجنسية الموظف...) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبني صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له. وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا.

### المطلب الثاني: شروط الترقية

ينبغي أن نعي جيدا أن الترقية ليست كما تبدو للوهلة الأولى، أنها حق مقرر سلفا لجميع الموظفين العاملين بالدولة دون ضوابط أو شروط، فترقية الموظفين تستلزم توافر شروطها فيمن يراد ترقية، فالقوانين والأنظمة المنظمة للوظيفة العامة في مختلف الدول تستوجب لقيام هذا الحق شروطا عديدة تشكل في مجموعها ضوابط

متزنة وشروطا نزيهة تضمن أن تتم الترقية بشكل سليم ومنتظم، لذلك تعد أحكام وشروط الترقية جزءا لا يتجزأ من المركز القانوني والنظام الذي يتولاه الموظف العام.<sup>1</sup>

قسمنا هذا المطلب الى نقطتين: شروط الترقية في الدرجة وشروط الترقية في الرتبة.

### أولا: شروط الترقية في الدرجة

لقد نصت المادة 12 من المرسوم 07-304 على ما يلي: " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة، والقصوى تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة (10) موظفين".<sup>2</sup>

يتضح لنا من خلال هذه المادة أن الأقدمية شرط أساسي للترقية في الدرجة، وبالتالي يشترط على الموظفين من أجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة، أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها، وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى، وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى لانتقال من درجة الدنيا إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة، فسنوات الأقدمية موزعة على ثلاث وتائر وهي: المدة الدنيا، المتوسطة وأخيرا المدة القصوى، وتكون تباعا حسب النسب، أربعة بالنسبة للمدة الدنيا، أربعة بالنسبة للمتوسطة واثان بالنسبة للوتيرة القصوى من ضمن عشرة (10) موظفين .

كما يشير نفس المرسوم الرئاسي رقم، 07-304 إلى أنه في حالة ما إذا اقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة، فان النسب تكون بستة (06) وأربعة (04) من ضمن عشرة (10) موظفين؛ أي ترقية ستة (06) موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة (04) موظفين على أساس المدة القصوى، النسب تحدد على التوالي بستة (06) وأربعة (04)<sup>3</sup>، ضمن عشرة موظفين، وتكون الترقية من درجة الى قصوى بالمدة القصوى

<sup>1</sup> المادة 12 من المرسوم الرئاسي 07-304، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المادة 12 من المرسوم الرئاسي 07-304، نفس المرجع.

<sup>3</sup> المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم، 07-304، مرجع سابق.

حق مكتسب، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم "...وتتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى"<sup>1</sup>.

قد يستفيد الموظف الذي يمارس مهامه في بعض مناطق التراب الوطني تخفيضا في الأقدمية للالتحاق بالمنصب الأعلى والترقية في الدرجات، وهذا ما ورد في أحكام المرسوم رقم 72-199، المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات والهيئات العمومية القائمين بأعمالهم بولايات الساورة والواحات<sup>2</sup>.

وتتم ترقية الموظف الذي يوجد في عطلة مرضية طويلة المدى على أساس المدة المتوسطة خارج جدول الترقية<sup>3</sup> كما يمكن أيضا للموظف المنتدب طوال مدة انتدابه أن يرقى في رتبته الأصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة وهذا طبقا للمادة 96 من المرسوم التنفيذي (الملغى) رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985، وكذا المادة 133 من الأمر 03-06 التي نصت على أن: "الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات..." وأيضا يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عال، ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية، وهذا ما نصت عليه المادة 14 من المرسوم رقم 07-304: "يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا..."

### ثانيا: شروط الترقية في الرتبة

على غرار الشروط السابق ذكرها للترقية في الدرجة، فإن الترقية في الرتبة لا تخلو هي الأخرى من شروط تحكم هذا الحق، إذ أحاط المشرع الجزائري هذه العملية بمجموعة من الضوابط القانونية ولازم الإدارة والموظف

<sup>1</sup> المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، مرجع سابق.  
<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 72-199 المؤرخ في 10 أكتوبر 1972، المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، القائمين بأعمالهم في البلديات والواحات.  
<sup>3</sup> تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، بومرداس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص93.

العام بالخضوع لها واتباعها، وتتمثل في وجود وظيفة أعلى شاغرة، وأن تكون الترقية من الرتبة الأدنى إلى الأعلى مباشرة مع ضرورة استيفاء الموظف لكافة المؤهلات العلمية المطلوبة، وأخيرا المدة الزمنية اللازمة لها.

### أ. وجود منصب شاغره تمويل في الميزانية

وجود منصب شاغره تمويل في الميزانية أوجب المشرع الجزائري كقاعدة عامة، أن يكون التوظيف في منصب شاغر، بمعنى أن الترقية ال يمكن أن تكون إلا إذا وجدت وظائف شاغرة، وهو ما جاءت به أحكام المادة التاسعة (09) من الأمر رقم 06-03 والتي نصت على ما يلي: "كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية".

كما أضاف المرسوم رقم 12-194 مبينا الأثر القانوني في حالة عدم احترام الإدارة لهذا الشرط، وذلك بموجب أحكام المادة 34، حيث نصت على أنه "يعد باطلا وعديم الأثر كل قرار تعيين أو ترقية إذا تبين ما يأتي: عدم وجود منصب مالي شاغر مخصص للتوظيف أو الترقية"<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال من المادة المذكورة أعلاه، أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال ترقية موظف إلى وظيفة مشغولة وإلا ترتب عن ذلك ما يسمى "بازدواجية الوظيفة"، وبالتالي يحدث خرقا في الإجراءات المعمول بها في إطار القوانين والتنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية السارية المفعول.

### ب. الترقية من الرتبة الأدنى إلى الأعلى مباشرة

لقد اشترط المشرع الجزائري، أن تكون الترقية بنقل الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة أي: بمعنى الرتبة التي تلي تدريجيا الرتبة التي كان عليها في السابق، وهو ما نظمه من خلال أحكام المادة 107 من الأمر رقم 06-03 السالف الذكر، كما اشترط أن تكون الوظيفة التي يتم ترقيته إليها من نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة والتي لا تختلف عن الوظيفة التي يشغلها.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012 ص 10.

ولعل دافع المشرع من ذلك، يعود لعدة اعتبارات أهمها:<sup>1</sup>

- ضمان تسلسل الوظائف من خلال فسح المجال لفئة الموظفين من التدرج في كافة الرتب الوظيفية في المنظمة الإدارية.

- تحقيق المساواة بين الموظفين الإداريين في الترقية على أساس الرتبة، ومنع قفز أي موظف على قرينه في السلم الإداري من أجل تقلد رتب عليا.

ت. استيفاء الموظف لجميع الشهادات والمؤهلات العلمية المطلوبة

اشترط المشرع الجزائري المؤهل العلمي للموظف كشرط أساسي للترقية في الرتبة، وذلك بموجب أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المعدل والمتمم، الذي حدد مستويات التأهيل العلمي الواجب توافرها، حتى يرقى الموظف في ذات المجموعة أو من مجموعة إلى أخرى، حيث صنفها وفقا للمادة 08 من الأمر رقم 06-03 إلى أربعة (04) مجموعات (أ، ب، ج، د)، حيث لكل مجموعة الأصناف التي تنتهي إليها، مع ضرورة توفر المؤهل العلمي للترقية في الرتبة وفي نفس الشعبة، وفي حدود المناصب الشاغرة للتوظيف الخارجي، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، فإن المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996، المتعلق بتعيين الموظفين في الرتب الأعلى<sup>2</sup>، وكذا المنشور رقم 10 المؤرخ في 08 جوان 2014، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>، جاء ليوضح ويفسر أكثر كيفية الترقية عن طريق الشهادة أو المؤهل العلمي، علما أن حصول الموظف على هذه الشهادة يكون بعد توظيفه وليس قبل ذلك فعموما متى حصل الموظف على شهادات ومؤهلات خلال مساره المهني، فإنها تنعكس بالإيجاب على وضعه الوظيفي، فيصبح من حقه أن يرقى من رتبة إلى أخرى<sup>4</sup>.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد الوظائف المصنفة في المجموعة "أ" كالاتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> د، وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص177.  
<sup>2</sup> المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996، الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.  
<sup>3</sup> المنشور رقم 10 المؤرخ في 08 جوان 2014، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.  
<sup>4</sup> رشيد حبان، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر 06-03، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2012، ص 34  
<sup>5</sup> المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 14-266، المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 2014، ص04.

- الصنف 11: ويضم هذا الصنف الوظائف التي تتطلب مستوى التأهيل التالي: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA))، (بكالوريا + 03 سنوات) يعني بكالوريا و03 سنوات من التكوين.
  - الصنف 12: ويضم مجموعة الوظائف التي يتطلب لشغلها شهادة الليسانس، شهادة ليسانس (LMD) شهادة الدراسات العليا للمدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم<sup>1</sup>.
  - الصنف 13: وهو الصنف الذي يتضمن مجموعة الوظائف التي يتطلب لشغلها مستوى التأهيل التالي: (بكالوريا + 05 سنوات) من التكوين العالي، ماستر نظام ل،م،د، "LMD"، ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.
  - الصنف 14: ويضم هذا الصنف الوظائف التي يتطلب لشغلها شهادة ماجستير، وشهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
  - الصنف 15: هو صنف مخصص لرتب الترقية.
  - الصنف 16: هذا الصنف يتطلب لشغله مستوى تأهيل في شهادة دكتوراه في الطب العام.
  - الصنف 17: وهو صنف مخصص لرتب الترقية.
- ث. استنفاد المدة الزمنية اللازمة للترقية في الرتبة

يبدو أن بقاء الموظف مدة زمنية في وظيفته الأصلية شرطا لازما، لانتقاله إلى رتبة أعلى مباشرة، فلا يمكن ترقية موظف إلا بعد مضي مدة قانونية في الخدمة، فمعظم القوانين والأنظمة المتعلقة بالوظيفة العمومية تتطلب فترة من الزمن تحدد مسبقا، والتي من الواجب أن يمضيها الموظف المرشح للترقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المادة 03 من المرسوم رقم 304-07، مرجع سابق  
<sup>2</sup> د، وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص179.

لكن لا يحدث هذا، إلا بشروط في مقدمتها شرط الأقدمية في الرتبة والتي تكون 05 سنوات من الخدمة الفعلية، وهذا حسب القوانين المعمول بها في حدود 30% من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى وجود بعض النصوص القانونية التي تشترط 07 سنوات أقدمية مثل الترقية لرتبة مستشار<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق؛ فقد جاءت المادة 107 من الأمر رقم 06-03 في الفقرة الرابعة بنفس الشروط والمتمثلة في التسجيل في قائمة التأهيل وإثبات شرط الأقدمية، لذا يشترط في الموظف أن يكون قد أمضى في الوضعية المرقى منها المدة القانونية اللازمة وتسمى المدة البينية وهي محددة في التشريع الجزائري<sup>3</sup> بعشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية، شريطة توفر المناصب الشاغرة المخصصة لهذه الترقية بعد استشارة وموافقة لجنة الموظفين.

### المطلب الثالث: موانع الترقية

لقد حصر المشرع الجزائري الموانع التي تحول دون ترقية الموظف العام في نوعين من الموانع تتمثل في موانع تأديبية تتعلق ببعض الحالات التأديبية التي يتعرض لها الموظف العام عند ارتكابه خطأ مهني أو بموانع تتعلق ببعض الوضعيات القانونية.

### أولاً: الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي

قد يصدر عن الموظف أثناء مساره المهني أخطاء تأديبية تستوجب المساءلة، وتوضع بعض العقوبات التأديبية.

#### 1. العقوبات التأديبية

<sup>1</sup> سيف الدين ضفافلية، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية (دراسة حالة للترقية في الأسلاك الخاصة بالتربية)، مذكرة ماستر تخصص في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، الجزائر 2015، ص 49.

<sup>2</sup> المادة 26 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 2016/11/02 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي للموظفين الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66 الصادرة في 2016/11/07 .

<sup>3</sup> المادة 107 من الأمر 06-03 مرجع سابق.

نص المشرع الجزائري ضمن الباب السابع من الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام الوظيفة العمومي: " بشكل كلّ تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية"<sup>1</sup>.

حيث صنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المهنية التي يرتكبها الموظف إلى أربع درجات وهذا ما تضمنه المادة 163 من الأمر 03-06، حيث وضعت إجراءات التي تتعلق بالترقية والمتمثلة في:

- العقوبة من الدرجة الثانية: الشطب من قائمة التأهيل.
- العقوبة من الدرجة الثالثة: التنزيل من درجة إلى درجتين.
- العقوبة من الدرجة الرابعة: التنزيل إلى المرتبة السفلى مباشرة.

### أ. الشطب من قائمة التأهيل

يتم توقيع عقوبة الشطب من قائمة الترقية على الموظف كعقوبة من الدرجة الثانية والتي تطلب القانون ضرورة استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.

#### • شروط الشطب من قائمة الترقية:

يشترط لشطب اسم الموظف من قائمة الترقية ضرورة توافر الشروط الآتية:

- يجب أن يكون الموظف قد ارتكب جريمة تأديبية تستوجب معاقبته بالشطب من قائمة الترقية.
- يجب أن يتخذ قرار الشطب من قائمة الترقية بمعرفة السلطة المختصة بالتعيين باعتباره السلطة التأديبية المختصة، وأن يكون القرار معللا.
- يجب على السلطة التأديبية استطلاع رأي اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة قبل توقيع عقوبة الشطب من قائمة الترقية.

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص14.

### • أثار الشطب من قائمة الترقية:

يترتب على صدور قرار من السلطة التأديبية بتوقيع عقوبة الشطب من قائمة الترقية على الموظف، وحذف اسمه من هذه القائمة، وبالتالي عدم ترقية الموظف خلال مدة صلاحية هذه القائمة.

ولما كانت مدة صلاحية القائمة سنة واحدة، فإننا نرى مدة الشطب من القائمة لا تكون إلا من هذه السنة فقط، وبالتالي فليس هناك ثمة ما يمنع من إعادة إدراج اسم الموظف في قائمة الترقية الجديدة للسنة التالية، إذا ما رأت الإدارة ذلك وتوافرت فيه شروط استحقاق الترقية.

### ب. التنزيل من درجة إلى درجتين

ويقصد به خفض درجة الموظف المعاقب إلى درجة أسفل من الدرجة التي كان يشغلها مباشرة، وهذا الجزاء له أثر على مركزه الوظيفي من حيث الاختصاص وفر الترقية والعلاوات الدورية، حيث أنه يحتفظ له براتبه له كان يتقاضاه عند توقيع الجزاء وإمكانية تطبيق هذا الجزاء لا بد أن يكون الموظف المعاقب يشغل الدرجة ما فوق الأولى في سلم الوظائف<sup>1</sup>، لأنه يستحيل توقيع هذا النوع من الجزاء إذا لم تتوافر في الموظف بعد المدة التي تسمح له بالترقية إلى الدرجة الأولى<sup>2</sup>.

### ت. التنزيل إلى الرتبة سفلى مباشرة

لم يسبق للمشرع تناولها فهي تعد بمثابة سقوط حر للموظف لما بناه خلال مدة من الزمن وارتقائه من درجات تجعل منه بين لحظة وأخرى في أسفلها وهي ضريبة قوية تصيب الموظف ماديا ومعنويا بحجم هذه العقوبة وقوتها فإن الأخطاء التي توازيها ليست من الهين، وعليه فهي عقوبة رادعة مانعة.

### 2. المتابعات الجزائية

#### أ. الجرائم التأديبية في قانون العقوبات

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص14.  
<sup>2</sup> محمد الطاهر كاوجة، الإجراءات القانونية لتأديب الموظف العام، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص58.

باستعراضنا نصوص من قانون العقوبات الجزائري، نجد أن المشرع الجزائري قد جعل من بعض المخالفات التأديبية جرائم جنائية والسبب في ذلك يرجع إلى تأثيراته الجرائم على حسن سير المرفق العام وكرامة الوظيفة إذ يتعلق الأمر بـ:

جريمة تعسف رجال الأمن في استعمال سلطاتهم في مجال التفتيش كدخول منزل أحد المواطنين بغير رضاه وفي غير الحالات المقررة قانوناً<sup>1</sup>، وكذلك نص على جريمة امتناع الموظف أو القاضي عن الفصل فيما يجب عليه أن يقضي فيه بين الأطراف بعد أن يكون قد طلب إليه ذلك.<sup>2</sup>

نجده ينص على جرائم موظفي إدارة البريد لجرائم فتح واختلاس وإتلاف الرسائل أو المساعدة على ذلك أو إفشاء محتوى البرقيات، ونجده كذلك ينص على جريمتي ممارسة المهام من قبل الموظف دون ادلاء اليمين القانونية إذا كان القانون يشترط ذلك وكذلك جريمة استمراره في مزاولة مهامه رغم عزله أو إيقافه عن وظيفته، كما تطرق المشرع إلى جرائم أخرى قد يرتكبها الموظف وهي مثلاً جريمة التحريض كما نجده يحرم كل تزوير المحررات العمومية أو الرسمية التي يقوم به موظف عمومي وكذلك إذا قام بتسليم وثائق كجوزات السفر أو بطاقات التعريف في غير الحالات التي حددها القانون.<sup>3</sup>

كما نص على جريمة خيانة الأمانة وكذلك جريمة عدم احترام ضباط الحالة المدنية أو قوانين الزواج أو دفن الموتى.<sup>4</sup>

### ب. الأخطاء التأديبية في القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية

باستعراض مواد الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية نجده حصر الأخطاء التأديبية التالية الذكر:

<sup>1</sup> الأمر رقم 156-66، الصادر في 08 يونيو سنة 1966، والمتضمن قانون العقوبات، ج ر ج رقم 13.

<sup>2</sup> المادة 136، الأمر رقم 156-66، المصدر نفسه.

<sup>3</sup> محمد الطاهر كاوجة، مرجع سابق، ص 58.

<sup>4</sup> المادة 441، 15679، الأمر 03-66، المصدر نفسه.

فيعتبر خطأ كل إخلال بالانضباط العام يقوم به الموظف يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح<sup>1</sup>، وكذلك المساس سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين أو أملاك الدولة طبقاً لنص المادة 179 من الأمر 03-06 المتعلق بالوظيفة العامة، كما يعتبر خطأ القيام بتحويل غير قانوني للوثائق الإدارية أو إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من الواجب تقديمها خلال عمله أو رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول أو قيامه بإفشاء أو إفشاء الأسرار المهنية أو استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض خارجة عن المصلحة، كما تعتبر أخطاء تدريبية ومهنية الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته أو ارتكاب أعمال عنف أو تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية التي أو جمع بين الوظيفة التي يستغلها ونشاط مريح آخر<sup>2</sup>.

### ت. المخالفات التي وردت في القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته

لقد عنى القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، عناية خاصة بالموظف وذلك لأنه وجه الإدارة وبالتالي وجه الدولة، إذ نجده قد أحصى عدة جرائم ومخالفات يرتكبها الموظف، إذ يعتبر جريمة كل اختلاس أو أتلاف عمدي دون مبرر للممتلكات العمومية أو الخاصة وذلك طبقاً لنص المادة 29 منه<sup>3</sup>. كما يعتبر مخالفة يرتكبها الموظف في حالة مطالبة أو تلقي أو اشتراط أو الأمر بتحصيل مبالغ مالية يعلم أنها غير مستحقة الأداء وكل موظف يمنح إعفاءات أو تخفيضات في الضرائب دون ترخيص من القانون<sup>4</sup>. وكذلك يعتبر خطأ يستحق المتابعة التأديبية كل استعمال للنقود أو خرق للقوانين والتنظيمات بغرض الحصول على منابع غير مستحقة، وكذلك تلقي فوائد من العقود التي يكون فيها مديراً أو مشرفاً<sup>5</sup>، وكذا في حال قبوله لهدية أو مزية غير مستحقة من شأنها أن تؤثر في إجراء أو معاملة وذلك لضمان عدم التشكيك في المرفق العام وذلك طبقاً لنص المادة 38 من الأمر 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

<sup>1</sup> المادة 178، الأمر 03-06، المرجع السابق.

<sup>2</sup> المادة 180، 181، الأمر 03-06، المرجع السابق.

<sup>3</sup> المادة 29، القانون رقم 01-06، الصادر في 20-02-2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ج ر ج رقم 14 المعدلة والمنتمة بالقانون رقم 11-15 مؤرخ في 2 رمضان عام 1442 الموافق ل 2 أوت 2012، ج ر ج رقم 44.

<sup>4</sup> المادة 30، القانون رقم 01-06، المرجع السابق.

<sup>5</sup> المواد 32، 33، 35، المرسوم رقم 59-85، المرجع السابق.

بالإضافة إلى المخالفات التي وردت في القوانين المنظمة لبعض شؤون الموظفين<sup>1</sup> وكذا المرسوم رقم 131-88 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن في المادة 40 منه<sup>2</sup> بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 130-88 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث في نص المادة 24 منه<sup>3</sup>. حيث نص ذلك الأمر رقم 03-06 المتعلق بالوظيفة العامة: "يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه"<sup>4</sup>.

بالتالي لا تسوي وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا، هذا يؤدي كذلك إلى توقيف النظر في ترقية الموظف إلى حين صدور الحكم النهائي، وفي حالة تبرئته من التهم المنسوبة إليه برفع مانع الترقية مباشرة بعد تسوية وضعيته الإدارية.

### ثانيا: الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية

إذا كان الأصل في العلاقات الوظيفية قيام الموظف بعمله بصفة مستمرة، ومقابل استفادته من راتبه المقرر قانونا ومن حقه في الترقية، إلا أنه وخروجا عن القاعدة العامة في توقف العلاقة الوظيفية مؤقتا لسبب من الأسباب التي حددها القانون<sup>5</sup>، تحت عنوان الوضعيات القانونية الأساسية للموظف.

فالتبيعة القانونية والتنظيمية التي تربط الموظفين بالإدارة تفترض بالضرورة أن تكون وضعيتهم مطابقة تماما لأحكام القانون الأساسي التابعين له، وقد نصت المادة 86 من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 على ما يلي: "يوضع كل عامل في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها في إحدى الحالات الآتية: الخدمات الفعلية، الانتداب، وضعية خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية، نص عليها المشرع في المادة

<sup>1</sup> المواد 26، 27، المرسوم رقم 59-85، المرجع السابق.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 131-88 الصادر في 24 جويلية 1988 الخاص بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر ج رقم 27.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 130-08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1924 الموافق ل 3 ماي 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث ج ر ج رقم 23 الصادر في 4 ماي 2008.

<sup>4</sup> المادة 174، الأمر 03-06 المصدر السابق.

<sup>5</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص145.

127 من قانون الوظيفة العمومية ضمن الباب السادس من الأمر 03-06<sup>1</sup>، وسوف نتطرق إلى الوضعيات التي تمثل مانع من موانع الترقية للموظف العام.

### 1. وضعية خارج الإطار

قام المشرع الجزائري بتعريف هذه الوضعية في المادة 140 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت على وضعية خارج الإطار وهي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف منه بعد استنفاد حقوقه في الانتداب في إطار أحكام المادة 135 في وظيفة لا يحكمها القانون الأساسي.

وبالتالي فهي الحالة التي تقتصر على الموظفين المنتمين إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في المادة الثامنة (08) من هذا القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وهي من الناحية الإجرائية لا تختلف عن الانتداب فكلاهما يتم بقرار إداري فردي من السلطة المخولة في حين تختلف وضعية خارج الإطار من حيث المدة التي لا يمكن أن تتجاوز 05 سنوات ولا يستفيد المعنيون من الترقية في الدرجات.<sup>2</sup>

### 2. الإحالة على الاستيداع

تعتبر الإحالة على الاستيداع الوضعية القانونية التي يتم من خلالها الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل بين الموظف والمؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة<sup>3</sup>، بحيث تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع ولا يمكنه أن يتقاضى خلال هذه الفترة أي راتب ولا يمكنه أن يمارس أي نشاط مربح<sup>4</sup>، وقد نصت على هذه الوضعية التي تحول دون ترقية الموظف العام المادة 145 من

<sup>1</sup> هاشمي خرفي مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> على نيكوش السعيد وجعفر خولة، النظام القانوني لترقية الموظف العمومي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق، 2016-2017، ص 47.

<sup>3</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور التسيير، الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 86.

<sup>4</sup> عبد الحكيم سواكو، الوظيفة العمومية في الجزائر -دراسة تحليلية على ضوء آراء الفقه واجتهاد القضاء الإداري- الطبعة لأولى، مطبعة مزوار، الوادي، 2011، ص 262.

الأمر 03-06 حيث جاء فيها: "تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل إذ تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي حالة التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

نميز بين صورتين من الإحالة على الاستيداع تتمثل في:<sup>1</sup>

### أ. الإحالة على الاستيداع بقوة القانون

تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات التالية:

- في حالة تعرض أصول الموظف أو زوجته أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير وهذا اعتبار إنساني قدرة المشرع، فالمرض متى كان خطيرا أو في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجة لإعاقة نتج عنها تشتت ذهن الموظف وتضعف معنوياته، ومن ثم يؤثر ذلك على أدائه الوظيفي وعلى نطاق الخدمة العمومية، فيكون من المستحسن الاعتراف له بحق توقيف العلاقة بينه وبين الإدارة المستخدمة ليتسنى له متابعة وضعية المرض الخطير وحالة الإعاقة الخاصة بأحد الأصول أو بالزوجة أو بأحد المتكفل بهم.<sup>2</sup>
- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن 05 سنوات، وقد راعى المشرع في هذه الحالة لاعتبار إنساني مركزين هما مركز الأم الموظفة وطفلها الذي لم يتجاوز عمره خمس سنوات.
- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته، وقد كرس المشرع في هذه الحالة مبدأ دستوريا يتمثل في حق كل مواطن أن تحظى أسرته بحماية الدولة، والمجتمع.
- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

<sup>1</sup> علي العرنان مولود، الأسس النظرية الوظيفية العامة وتطور تطبيقاتها في نظام الوظيف العمومي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص المؤسسات السياسية والإدارية الجزائرية، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، الجزائري، 2013، ص341.  
<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص146.

- أما عن الفترة المحددة للإحالة على الاستيداع في جميع هذه الحالات سألفة الذكر، تقدر بمدة دنيا قدرها 06 أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس سنوات خلال كامل الحياة المهنية للموظف العام.

ب. الإحالة على الاستيداع بطلب الموظف

نص على هذا النوع من الإحالة الأمر 03-06 في المادة 148: " يمكن للموظف أن يستفيد من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية لاسيما القيام بدراسات أو أعمال أو بحث بطلب منه بعد سنتين من الخدمة الفعلية.

غير أنه لا يجوز للموظف المتريص ولا للموظف المرسم الذي لم يستوفي المدة القانونية تقديم طلب من أجل الاستفادة من هذه الحالة.

تحدد هذه الإحالة بمدة دنيا قدرها ستة أشهر قابلة للتجديد في حدود سنتين خلال مدة مسار المهني للموظف العام.

ويفهم من خلال نص المادة 135 المذكورة أعلاه أنه حتى يكون الموظف العام أمام وضعية خارج الإطار يجب أي تتوفر فيه مجموعة من الشروط تكمن في:

- ضرورة استفادة الموظف حقه في الانتداب الإرادي موضوع المادة 135، أي سبق له الاستفادة من حالة الانتداب.

- تتم وضعية الإحالة خارج الإطار بطلب من الموظف المعني، أي بإرادته ورغبته.

- يجب أن تكون الوظيفة المراد الالتحاق بها لا تخضع لأحكام قانون الوظيفة العامة.

- كما أنه لا يمكن أن يوضع خارج الإطار إلا الموظفين المنتمين إلى الفوج (أ) المنصوص عليهم في أحكام المادة 08 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، أي الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو ما يعادله.<sup>1</sup>

تكرس هذه الوضعية بقرار إداري فردي لمدة لا تتجاوز 5 سنوات حيث، لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات.<sup>2</sup>

غير أن الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار يتقاضى راتبه ويقوم من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.<sup>3</sup>

بعد انتهاء مدة الإحالة على الاستيداع يعاد إدراج الموظف في سلكه ويعين في المنصب الذي كان يشغله أو في منصب مماثل، وينطلق من جديد تطور مساره المهني من المستوى الذي كان عليه من قبل الإحالة على الاستيداع.

نخلص في الأخير إلى أن الموظف هو كل عون يعين في وظيفة عامة ودائمة، وأن نشاطه يتصف بالاستمرارية والدوام غير أنه في بعض الأحيان قد يحدث وأن يتوقف الموظف عن نشاطه باتخاذ الوضعية خارج الإطار والتي يترتب عليها توقيف راتبه، كما تعتبر أحد الموانع التي تمنعه من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية وفي الدرجات.

تجدر الإشارة إلى أن الموظف الذي يوجد في حالة استيداع، لا يمكنه طيلة هذه الفترة ممارسة أي نشاط مريح مهما كانت طبيعته<sup>4</sup>، فلا يعقل أن ينقطع الموظف عن أداء عمله الأصلي ليتفرغ لنشاط آخر، فهذا التصرف محضور ويعرضه للمتابعة<sup>5</sup>، وقد أجازت المادة 151 من الأمر 03-06 للإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من حقيقة الأسباب التي يكون الموظف قد قدمها تدعيماً لطلب الإحالة على الاستيداع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> المادة 146 من الأمر 03-06.

<sup>2</sup> المادة 141 من الأمر 03-06.

<sup>3</sup> المادة 141 من الأمر 03-06.

<sup>4</sup> علي العرنان مولود، مرجع سابق، ص 324.

<sup>5</sup> ناصر عرفاوي، عبد الرؤوف بولنوار، تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 03-06، مذكرة ماستر تخصص قانون عام، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2016، ص 60.

<sup>6</sup> مريم قديري، الوضعيات القانونية والأساسية للموظف، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013، ص 21.

سواء كانت الإحالة على الاستيداع بقوة القانون أو إرادية، فإن تكريسها يتم بقرار إداري فردي، يصدر من السلطة المختصة بذلك.<sup>1</sup>

من خلال مما سبق، فإن الموظف الذي يتوقف مؤقتاً عن أداء نشاطه الوظيفي بسبب وضعية الإحالة على الاستيداع، يتوقف راتبه وحقوقه في الأقدمية والترقية في الدرجات وفي التقاعد، ويحتفظ بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ الإحالة على الاستيداع.<sup>2</sup>

ويكون استرجاعه لهذه الحقوق مرهوناً بانقضاء مدة هذه الوضعية، أي أن بانتهاء المدة القانونية لهذه الوضعية يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائداً عن العدد، وهي نفس الضمانة المقررة في وضعية الانتداب كشكل من أشكال حماية الموظف تجاه التصرفات الإدارية.<sup>3</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل خلصنا إلى أن الترقية هي إحدى عوامل تطلعات العامل في عمله لما تحمله من مزايا تعود عليه وعلى مؤسسته، وحصول العامل على الترقية يعني زيادة في الأجر وارتقائه إلى منصب أعلى هذا ما ينعكس على الحياة الاجتماعية، فهي عامل يساعد الاستقرار الوظيفي وحل للمشاكل المادية للعامل.

تعد الترقية من أهم المزايا التي يحصل عليها الموظف العام أثناء الخدمة الوظيفية، لأنها ترفع الموظف في السلم الوظيفي مما يؤدي إلى تزايد تبعاته وسلطاته فيصبح في أعلى الهرم الوظيفي، ويجب على الجهة الإدارية أن توفق بين رغبة الموظف في الترقية وبين حاجة الإدارة إلى قصر الترقية لشغل الوظائف الأكثر أهمية على الأکفاء، فإذا لم يكفل نظام الترقية رغبة الموظف في الترقى وحاجة الإدارة إلى أكفأ العناصر لتشغل بها الوظائف الأعلى ذات الواجبات والسلطات والمسؤوليات الأكثر خطورة دب الفساد وسادت الفوضى فهي الحافز الحقيقي

<sup>1</sup> علي العرنان مولود، مرجع سابق، ص 342.

<sup>2</sup> المادة 145 من الأمر 06-03.

<sup>3</sup> رشيد حبان، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012، ص 69.

للموظف على الاجتهاد في أمله في الترقية. لذا أحاط المشرع الجزائري عملية الترقية بمجموعة من الضوابط القانونية وألزم الإدارة والموظف العام بالخضوع لها وإتباعها.

**الفصل الثاني:**

**الإطار النظري للرضا الوظيفي**

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله او عدم رضاه ومع كل تلك الدراسات الا انه لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي وضمن هذا الفصل سنلقي الضوء عليه اكثر /

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي :

أ. تعريف الرضا:

لغة: رضي عنه، أي رآه له أهلاً، أحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: عرفه " ممفورد mumford : " الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله

أكثر من تلك التي لا يحبها"<sup>2</sup>.

ب. تعريف الرضا الوظيفي:

هذه أهم التعاريف التي وردت في مفهوم الرضا الوظيفي:

اجرائياً

- هو ذلك الشعور الذي يحسه الموظف، تجاه عمله والذي يحقق له رغباته واحتياجاته.

اصطلاحاً

التدفق النقدي أو السلبي الذي يتحقق لفرد أو مجموعة من الأفراد أو لمؤسسة أو للاقتصاد القومي في

<sup>1</sup> بن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب، دار صادر بيروت ، لبنان، المجلد 11، الطبعة 04، 2005، ص 8 16

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004، ص 196

مجموعة خلال فترة الزمن.

يعرفه ستون": الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل " معها من خلال طموحه الوظيفي ، ورغبته في النمو والتقدم ، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

كما يرى هوبك": أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل " الفرد على القول أنني راض في وظيفتي <sup>1</sup>.

و يرى هيربرت: " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في " زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم <sup>2</sup>.

حسب لولر: " إن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة و رضا و كثيرا ما تشير أدبيات السلوك" التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته و بيئة العمل <sup>3</sup>

و قد عرفه "أوارد و شيث haward and sheth : " بأنه الحالة العقلية للموظف التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود.

يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع الذي تحقق له من أداء عمله، وهو ملخص ما ذهب إليه أحمد فاضل عباس في تعريفه للرضا الوظيفي ونشير إلى أن الإشباع المقصود يكون منسوبا إلى حاجات الإنسان المختلفة.

ويعلق النشواني على هذا التعريف بقوله: "... ومنها حاجته للأكل والمشرب والسكن وحاجته للانتماء وحاجته للاحترام وأخيرا حاجته لتحقيق ذاته أي أن درجة الرضا هي الدرجة من الإشباع التي يحصل عليها الانسان في سعيه لإشباع حاجاته العديدة"

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2008 ، ص 131 ، 132

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2002 ، ص 211 ، 212

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور (أ) ، إدارة الموارد البشرية العامة ، در المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1983 ، ص 53

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

---

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، أي نتيجة الانتماء للمنظمة.
2. رد فعل إيجابي عن مدى تحقيق الوظيفة لغاية الفرد.
3. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي .

❖ أهمية الرضا الوظيفي للموظف<sup>1</sup> :

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى :

▪ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطىها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

▪ الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي. إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة<sup>2</sup>

▪ زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

• الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على م قابلة متطلبات الحياة

❖ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

▪ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم

▪ ارتفاع في الإنتاجية ن فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم 2005 ، الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، ص 191،192  
<sup>2</sup> بلخيري وآخرون، 2012

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن ان تحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي

\* النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر الى ان الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

\* الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني لتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

\* الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته

\* للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

\* رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي

أ - الرضا عن الأجر : يقصد به المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظيرالمجهودات التي يبذلها ، وأشارت دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس .

ب - الرضا عن محتوى العمل : أكد العديد من الباحثين أن محتوى العمل يعتبرالعامل الرئيس ي للسعادة في العمل لدى البعض حيث أنه يتصل بعدة متغيرات أهمها :

- درجة تنوع مهام العمل .

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .

- استخدام الفرد لقدراته .

ج - الرضا عن فرص الترقية:

أن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن اشباع

الحاجات العليا ذو أهمية للأفراد ذوي الحاجات العليا<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو عساف وآخرون، 2019 .

ث - الرضا عن الإشراف : تشير الدراسات إلى أن نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي ، بحيث أن المشرف الذي ينمي لدى مرؤوسيه روح المساندة والعمل والتشجيع على إبداء آرائهم بحرية يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم .

المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

أولاً : أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي الى عدة أنواع أهمها :

- الرضا الداخلي : هذا النوع من الرضا يأتي من المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله، واحساسه بالإنجاز ومن احساسه بقدرته الشخصية من خلال هذا الإنجاز<sup>1</sup>
- الرضا الخارجي: ويتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل في عمله مثل المدير، زملاء العمل، وطبيعة العمل وبيئة العمل الخارجي يرتبط بالعائدات المادية<sup>2</sup>
- الرضا الكلي: ويعرف على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة للعوامل الفرعية، حيث نستطيع الإشارة الى درجة الرضا العام<sup>3</sup>
- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجود لكنه لا يزال يؤدي أعماله .

<sup>1</sup> العبيدي، 2013 ص 30

<sup>2</sup> محمد رماح، 2018

<sup>3</sup> محايدين، 2016

الشكل رقم (01-02) : أنواع الرضا الوظيفي



ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها ، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة ، وأخرى متعلقة بطبيعة العامل نفسه .

أ - العوامل التنظيمية :

1. نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم ، وأهمها : الأجر ، الحوافز و المكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .<sup>1</sup>

2. السياسات التسيرية :

نمط الإشراف: يدخل نمط الإشراف ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوك العامل و هو لا يقل عن العوائد المادية أهميّا .

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 154

3. محتوى العمل : يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة و الإداري مهمته الأعمال الإدارية و هكذا ، و لاشك أن لهذا المضمون أثر النفس ي على العامل و هو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه . و يعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة و المشاركة في العمل و غيرها<sup>1</sup>

### ب - العوامل الذاتية :

أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس أقرب للرضا فطريا و آخريين يميلون للاستياء المستمر، و من أهم هذه المسببات مايلي :

- (1) احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي و احترام الذات<sup>2</sup>
- (2) تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، و حسن تصرفه في التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره<sup>3</sup>
- (3) المكانة الاجتماعية : المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء و عدم الرضا<sup>4</sup>.
- (4) الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التعساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلي و الاجتماعي فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا و مشاكل و صراعات تنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد و نهال فريد مصطفى ، إدارة اللوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2003 ، ص 163 ، 166

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 5 ص 243 ، 2000<sup>3</sup>

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره ، ص 204

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الشكل رقم (02-02) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي			
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى رضا العمل عن الحياة بصفة عامة .</li> <li>• نظرة المجتمع للموظف .</li> <li>• الانتماء الديموغرافي ( حضري ، ريفي ) .</li> <li>• اختلاف الجنسية .</li> <li>• البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدة و توقيت العمل .</li> <li>• ظروف العمل المادية .</li> <li>• أساليب العمل .</li> <li>• الإجراءات القانونية للعمل .</li> <li>• نظم الاتصال .</li> <li>• التكنولوجيا .</li> <li>• نمط القيادة و الإشراف .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من حيث أداء العامل للوظيفة :</li> <li>• الشعور بالإنجاز .</li> <li>• الأجر والحوافز .</li> <li>• فرص الترقية .</li> <li>• الشعور بالأمن الوظيفي .</li> <li>• العلاقات مع الآخرين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عامل السن .</li> <li>• الأقدمية في العمل .</li> <li>• نوع الجنس .</li> <li>• المستوى التعليمي .</li> <li>• أهمية العمل للعامل .</li> <li>• شخصية العامل ( اتجاهاته ، قيمه ، معتقداته ، و طموحه )</li> <li>• من حيث طبيعة تصميم الوظيفة :</li> <li>• درجة تكبير الوظيفة .</li> <li>• درجة إثراء الوظيفة .</li> <li>• السيطرة على الوظيفة .</li> <li>• طبيعة الوظيفة .</li> <li>• المشاركة في اتخاذ القرار .</li> <li>• المستوى التنظيمي للوظيفة .</li> </ul>

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ، مظاهره، طرق قياسه و مؤشراتَه .

نظرا لأهمية العنصر البشري، أصبحت مختلف المنظمات تحرص على تلبية رغباته من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق ولاء كفاءاتها عن طريق تحقيق رضاهم الوظيفي ، و منه وجدت عدة نظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ، وضع أسس لقياسه و مؤشراتَه لدى العاملين ، سنحاول في هذا المبحث أن نستعرض بعض النظريات التي تناولت هذه الظاهرة .

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

أولاً: النظريات

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ما سلو Abraham Maslow :

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً منذ أن تم تطويرها عام 0203 م و من ثم نشرها سنة 0201 م ، بعد نشر ما سلو لكتابه " الحافز والشخصية " ، و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط وإنما هنالك دوافع أكثر لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ، و قسم ما سلو هذه الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ، و إن حاجات الأفراد يمكن ترتيبها على شكل هرم ، في إشارة إلى الأهمية التي تحظى بها هذه الحاجات بالنسبة للأفراد .

2. نظرية ذات العاملين ( Two –Factor theory ) :

قدمت هذه النظرية من طرف فريدريك هرزبرج (Frederic Herzberg) عام 0212 م، و منذ ذلك التاريخ ونظريته تحظى باهتمام الكثير من الباحثين ، و قبل ظهورها كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد

واحد فقط ، أي أن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي

1.

### 1. نظرية التوقع : Expetancy Theory

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم Victor H. Vroom في منتصف ستينات القرن العشرين ، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الأبحاث ، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال

( Lyman W.Porter و)بورتر ادوارد لول<sup>2</sup>( Edward F. Lawler )

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير "

وبعبارة أخرى تركز هذه النظرية على ثلاثة ركائز مهمة وهي:<sup>3</sup>

أ. الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في

عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.

ب. الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق

الأداء

### نظرية العدالة (Equity theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز Stacy Adams وذلك عام 0211 و تقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا

الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر

والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 392

<sup>2</sup> جيرالد جرينزج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بيسوني ، دار

المديح الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 208

<sup>3</sup> جيرالد جرينزج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بيسوني ، دار

المديح الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 208

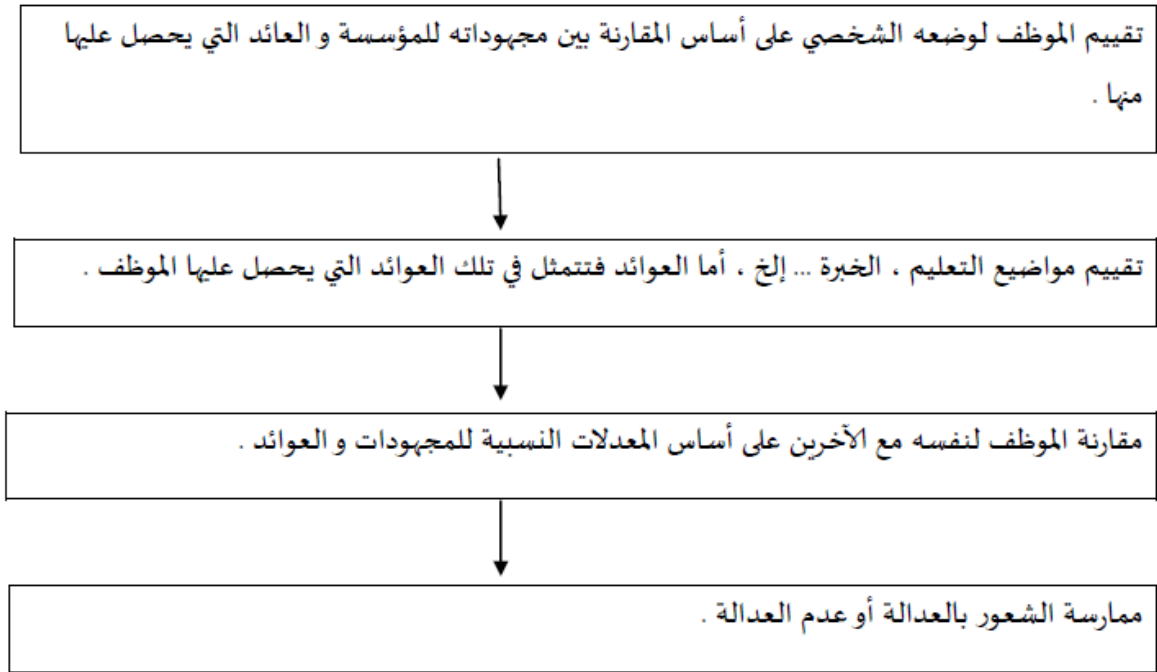
## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات<sup>1</sup> نظرية: )

(MC-G REGOR 1960

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات أهمها أن العاملين يكرهون في المتوسط العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وتنفيذهم للعملية الإنتاجية يكون بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء لذا فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه<sup>2</sup>

الشكل رقم (03-02) : خطوات عملية الإدراك الموظف للعدالة .



المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين :

### 1. المقاييس الموضوعية :

<sup>1</sup> محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 ، ص 312

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا ، 1995 ، (ص 93- 94)

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الأثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل وترك العمل، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا الفرد العامل<sup>1</sup>

- الغياب: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى العامل ويحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع عدد الغياب للأفراد \* 100

متوسط عدد الأفراد العاملين

- ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات ترك الخدمة الاخر تباري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي.

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة \* 100

مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة

### 2. المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، فهي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين واستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي ت وجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل،

<sup>1</sup> الأمين واخرون، 2016

<sup>2</sup> موسى، 2016

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها<sup>1</sup>.

أ- المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستخدمة ما يلي:

### • الاستبانة الوصفية للوظيفة (Job Descriptive Index):

صممه كل من لاروش وفياتور، وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل صغيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمعا لتقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

### • استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

وضع هذا الاستبيان أساتذة من جامعة مينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962، وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم كالأجر، فرص الترقية، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، زيادة الأجر، المزايا الاضافية، وادارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات موافق بشدة، موافق، غير متأكد، معارض، معارض بشدة<sup>2</sup>.

### • أسلوب الأحداث الحرجة:

<sup>1</sup> حسن ر.، السلوك التنظيمي المعاصر، 2004  
لطان، 2004<sup>2</sup>

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيربرت يتم من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحصا لإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه، فمثلا إذا

ذكر العديد من الأفراد المواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد<sup>1</sup>

المطلب الثالث : مؤشرات الرضا الوظيفي .

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة في عدة مظاهر مختلفة كالإضراب ، التمارض ، الشكاوي ، الغياب ... إلخ ، وهذه المظاهر تشكل عائق كبير بالنسبة للمؤسسات فهي تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها ، وبالتالي تتسبب بشكل أو بآخر بتكاليف إضافية مثل ك تدريب وتأهيل أفراد جدد .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين<sup>2</sup>:

✓ ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

✓ ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات .

و تعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة و تؤثر عليها بشكل سلبي و تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في<sup>3</sup> :

○ الوصول المتأخر و المتكرر إلى مكان العمل .

<sup>1</sup> حسن ر، 2004

<sup>2</sup> زين الدين ضيايف ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

<sup>3</sup> زهية غزيون ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 111

○ تدهور الإنتاجية .

○ التمارض لتسهيل عملية الغياب .

○ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات سنحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها ، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

### 1. التمارض :

إن حالة الشعور بعدم الرضا الوظيفي تخلق جو من التوتر والقلق لدى الفرد العامل ، و من أجل التخلص من هذا الشعور يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، و تعني أن ي دعي الفرد المرض بتردده المستمر على عيادة المؤسسة و ما إلى ذلك ، وهذا السلوك يعبر عن الملل الموظف من العمل أو من الظروف المحيطة بالعمل .

### 2. كثرة الشكاوي:

يدفع الاستياء من ظروف العمل و محيط العمل بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا و شفويا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوي المرتفعة تعكس لنا مستوى الرضا ، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الشكاوي و تحليلها بدقة للخروج بحلول مرضية نوعا ما <sup>1</sup>.

### 3. الإضراب :

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بطريقة مباشرة سوء العلاقة التنظيمية علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية، لذلك هو يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا، فالإضراب هو تعبير صريح عن وضعية العمل التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت، 1997، ص493،  
494

### 4. اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله ، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح ، والذات ، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل ، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً ، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة .

### 5. الرضا عن العمل والإصابات :

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله ، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه ، ولقد تضاربت و بين معدلات الحوادث والإصابات ، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل ، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل ، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راض ي عن عمله .

### المبحث الثالث: آثار علاقة الترقية بالرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: آثار عدم الرضا الوظيفي

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء سلوك الأفراد في المنظمة والتي يمكن ملاحظتها من خاتل الغياب وترك العمل، التوقف في العمل الاضطراب، الإصابات التمارض والسلوكيات العدائية كثرة الشكاوى والتخريب واللامبالاة.

أ. الغياب

يلتحق الفرد بعمله يوميا بناء على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على الفوائد و كما اشرفنا سابقا فان العائد يؤدي للرضا لذا فان عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه و مع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب .

لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال ها رفستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعا ومؤكدا على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و معدل الغياب<sup>1</sup>

### ب. ترك العمل

عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فانه تعبير عن عدم رضاه عن العمل فات يمكن للفرد أن يستمر في أداء عمله و هو غير راض عن عمله، خصوصا إذا كان لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عماد في منظمة أخرى تلبي احتياجاته، و تحقق له الرضا وقد أثبتت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل ترك العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل معدل ترك العمل إلى الانخفاض<sup>2</sup>.

و هذا ما نلاحظه في الدول النامية و التي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثا عن عمل يحقق لهم الرضا والاحترام في الدول المتقدمة. و يتمثل في ما يلي:

### ج/ التوقف عن العمل

#### أولا: الإضراب

يعبر الإضراب عن حالة من الفوضى والتدمير والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة و يلجأ العامل إلى هذا الشكل (الإضراب سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد ردا على

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، 2002، ص 205.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان مرجع سابق، ص 205

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الوضعية التي يعيشونها الأجر المنخفض طرق الإشراف الترقية ... و تطلعهم إلى زيادة الأجر، و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها<sup>1</sup>.

### ثانيا: الإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات من شأنها التغيب أو ترك العمل وإنما هو تعبير جزئي عن عدم رضا الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته و على هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل ، و تفر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو وسيلة إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه و هناك العديد من البحوث أكدت على وجود تلك العاشقة العكسية بين الإصابات و درجة الشعور بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>

### ثالثا: التمارض

ادعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل للواقع المعيشي أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء عمله<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: السلوكيات العدائية

#### أولاً: الشكاوى

و تتمثل في:

أظهرت دراسات FLEISHMAN و HARRIS سنة 1962 إن ارتفاع الشكاوى و التظلمات يظهر كثيرا منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف ، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم و الشكاوى كأخر إجراء للتعبير عن

<sup>1</sup> خليلي أحمد، 1991، ص 433

<sup>2</sup> خليلي أحمد 1991، ص 3

<sup>3</sup> المرجع السابق، 1991، ص 434

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تدمره اتجاه الأسباب التي تجعله في حالة عدم الرضا عن عمله أو عن غيرها بهدف جلب اهتمام المشرفين و الإداريين لدراسة وضعيته<sup>1</sup> أو بغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من اجل تفادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا

ثانيا: اللامبالاة و التخريب :

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطاب كي لا تؤثر على سائمة المنتجات و تجهيزات المنظمة غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل و أن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه و انضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال و الامبالاة و اللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته<sup>2</sup> تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار و تزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد و عن أعمالهم فالغياب حتما يقلل من إنتاجية العامل رجوعا إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل و ترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقيلين و هذا ما يجبرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين و تكلفة التدريب و أيضا الإضراب فانه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها و كذلك نفس الحال مع باقى آثار عدم الرضا أن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دوما متيقظة و حريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل و الطرق الممكنة .

المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية و الرضا

الرضا الوظيفي ضروري و ضرورته ليست مقصورة على بيئة العمل فحسب بل تتعداه إلى حياة الإنسان الشخصية كما أن برامج التنمية البشرية يستحيل تطبيقها دون أن يشعر الإنسان بالرضا الوظيفي في أداء العمل.

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 434

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 434

أظهرت نتائج البحوث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الرضا الوظيفي وتحليل وتصميم العمل

( الترقية).

- إشباع حاجات الموظفين النفسية بالإضافة إلى المزايا المادية والرواتب تشجع وتدفع الأفراد للعمل بهدف تحقيق التفوق في مجال زيادة الإنتاجية حيث يتوقف النجاح فيه على توافر العديد من المقومات لعل من أهمها رضا العامل عن العمل الذي يقوم به والنشاط الذي سببته به في سوق العمل وفسح المجال لهم لإبداء آرائهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرار وبكل تأكيد تلك هي السياسة الإستراتيجية والتي بدورها يتم جعل أهداف الموظف ضمن أهداف المنشأة فكلما تطور الموظف حصل على الترقية ليرضى شعوره ورغباته وبالتالي تحظى المنشأة في كسب عمالة أكثر وفاء و التزاما ودقة بالعمل.

- تعتبر الترقية إحداهم عوامل الرضا الوظيفي التي تدفع الموظف الأداء أفضل حيث يمثل: الترقية أحد محفزات الأداء في المنظمات، فليس الأجر. وظف وإنما تحقيق مكانة اجتماعية وأدبية أفضل في مجتمع هو بالتالي يكون للترقية الأثر الأقوى بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي.

يتحقق الرضا الوظيفي في حال تمت رقية وفقا لمبدأ العدالة والشفافية وبمفاضلة سليمة بعيدة عن المحاباة والمحسوبية والعكس صحيح فإن الترقيات غير العادلة ينتج عنها تدمير وعدم الإحساس والأمان وبالرضا الوظيفي.

- يعتبر مجال الثواب المادي هو العامل الأساسي في الرضا الوظيفي والمسؤول عن ارتفاع معدل الإنتاجية والعكس وهذا إذا دل على شيء إنما يدل على ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل :

يعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة من ظواهر العصر الحديث لما له من أهمية في حياة الأفراد بصفة عامة ، و ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساس لراحته النفسية و الاجتماعية ، فهو يرتبط بنجاح الفرد في عمله و يعكس مكانته في المنظمة و المجتمع . و لاشك أن تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيره المباشر على إنتاجية العاملين فيها .

و منه فإن المنظمات حاليا مجبرة على إتباع الميكانيزمات اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها ، مثل تحسين ظروف العمل ، توفير جو مريح تسوده الثقة و المودة بين أفراد المنظمة الواحدة ، تحقيق العدالة في تقسيم العوائد بالأخص للدفع بالفرد إلى بذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة .

# الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين التطرق في هذا الفصل الى دراسة الحالة التطبيقية وذلك بأسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على ميناء مستغانم ومن اجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص دراستنا وتحليلها للوصول الى نتائج تخدم دراستنا وكان ذلك عن طريق

اجراء مقابلة مع مديرة المصالح البشرية لميناء مستغانم

الاطلاع الى وثائق خاصة بالميناء

اعداد استبيان و توزيعه على عينة عشوائية

ومن خلال هذا الفصل قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين هما

تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول ميناء مستغانم

المطلب الأول: نشأة ميناء مستغانم

كان الميناء خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم" ومن هنا سميت المدينة "مستغانم". وفي سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م . انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء سنة 1882 وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة. تلت ذلك أعمال التهيئة ضخمة بين 1890 و1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، تم إنشاء حوض ثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959 م .

منذ ذلك الحين تم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر اورقة نقل متعددة الأنماط

نشأة مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات : الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري ويساهم على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية واقتصادية / شركة ذات أسهم SPA/EPM/EPE أنشأت في إطار اصلاح النظام الإصلاحي المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 287.82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م .

وفي 29 فيفري 1989 م ، شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرارها في وضعيتها المالية ، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية إقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORT ، تحمل سجل تجاري رقم B.88.01 وتخضع للقوانين التجاري و المدني طبقا لأحكام القوانين 01.88 و 03.88 و 04.88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101.88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م والمرسوم 119.88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م والمرسوم 177.88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م

### مهام مؤسسة ميناء مستغانم

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين؛
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- لقيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

الجدول رقم (01-03) : عدد العمال مؤسسة ميناء مستغانم

السنوات	2018	2019
العدد	797	774

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

المصدر: وتائق خاصة بمؤسسة ميناء مستغانم

الجدول رقم (02-03) تشكيلة العمال في مؤسسة ميناء مستغانم

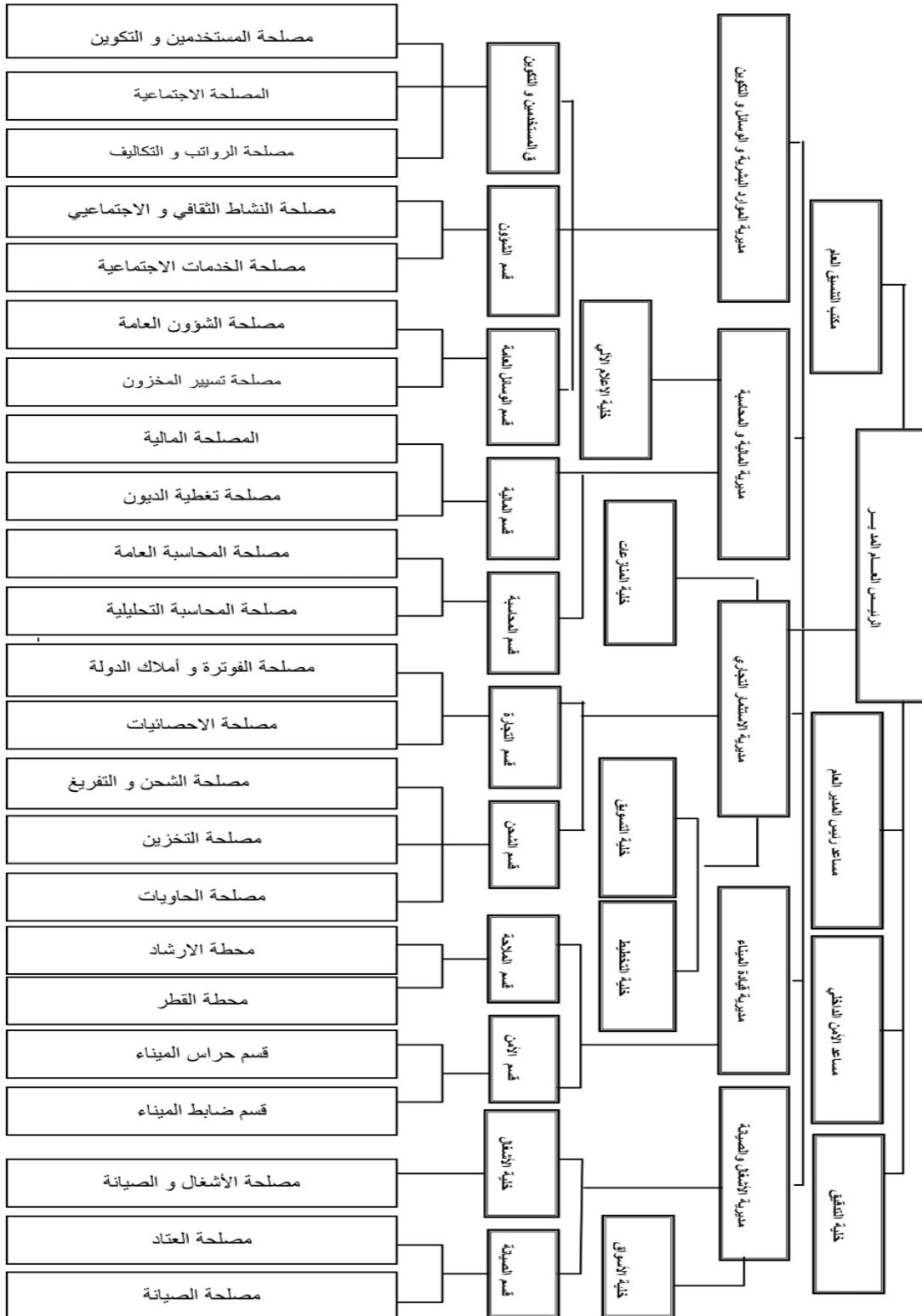
2018	السنة
72	الإطارات
97	أعوان التحكم
628	أعوان التنفيذ
797	المجموع

المصدر: وتائق خاصة بمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (01-03) شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:





### المديرية العامة

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسهر الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم. وتتكون من:

1-1 رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

1-2 مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في إتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

1-3 مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسسي ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

1-4 مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

1-5 خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة، وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

### 2- مديرية الموارد البشرية

مديرية الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الهي

زانية في إطار مصاريف المستخدمين. ويتكون من المصالح التالية:

2-1-1 مصلحة المستخدمين والتكوين: تقوم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها .

2-1-2 المصلحة الاجتماعية: تتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.

2-2 قسم الوسائل العامة: يهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين:

2-2-1 مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات نسخ مكاتب، كراسي) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق... الخ .

كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم ا أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

2-3 قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحين:

2-3-1 مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء.... الخ.

2-3-2 مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافأة لهم على الجهود المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد المتسمية والموسم الإصطيافي.

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

### 3- مديرية المالية والمحاسبة

وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

3-1 قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

3-1-1 مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

3-1-2 مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.

3-2 قسم المالية: يشرف قسم المالية على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:

3-2-1 المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.

3-2-2 مصلحة التحصيلات: وتقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الإلتزامات تجاه المؤسسة مع تمديد هؤلاء

3-2-3 المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحققاتهم

### 4- مديرية الاستثمار والاستغلال

وتقوم هذه المديرية بـ:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع ( الشحن، التفريغ، والتخزين)؛
- تسيير أملاك الدولة المينائية ؛
- تسيير الإنشاءات المتخصصة؛
- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

وتتفرع هذه المديرية إلى:

- 4-1 قسم الشحن والتفريغ : تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح :
- 4-1-1 مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود. وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بدل الكثير من العناية والصرامة والاحتراس أثناء العملية. كما تتميز بتنوع مصدرها كونها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.
- 4-1-2 مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

4-1-3 مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها.

4-2 القسم التجاري : ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين :

4-2-1 مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

4-2-2 مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

3-4 خلايا مديرية الاستثمار التجاري : تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية :

4-3-1 خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة و مقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

4-3-2 خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيواستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد. وتتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة. وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين.

3-3-4 خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية. كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا (الزيادة في الأجور).

### 5- مديرة قيادة الميناء

وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، وتأمين الحدود المينائية، وتتكون من قسمين:

1-5 قسم الملاحة: ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من :

1-1-5 محطة القاطرة : وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنيطة لها وأثناء العودة من تنفيذ هذه المهام. حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

5-1-2 محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة إرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

5-2 قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل. ويتفرع هذا القسم إلى:

5-2-1 قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الإتصال بريان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

5-2-2 قسم حراس الميناء: وتمثل مهامه في حراسة الميناء.

### 6- مديرية الأشغال والصيانة

وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.

أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات. تتكون هذه المديرية من:

6-1 قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصطلحين:

6-1-1 مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات، والمعدات الميكانيكية.

6-1-2 مصلحة العتاد: تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

6-2 قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير بيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون من مصلحة الأشغال والصيانة.

مصلحة الأشغال والصيانة: تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

### المطلب الثالث: منهج ومجتمع الدراسة

من اجل الوصول الى نتائج دقيقة وموثوقة حول اثر الترقية على الرضا الوظيفي بميناء مستغانم قمنا بجمع وتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والتي نعرضها فيما يلي

#### مصادر المعلومات :

تم الاعتماد على مصادر متعددة لجمع المعلومات المتعلقة بتأثير الترقية على الرضا الوظيفي وذلك عن طريق المقابلة الشخصية حيث أجرينا مقابلات مع مسؤولي في الميناء بغرض التعرف على سياسات الترقية والاستبيان حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي الميناء لجمع البيانات

#### اختيار العينة:(مجتمع الدراسة)

عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية بسيطة اخذت على أساس المقتنيات المتاحة وتعتبر ممثلة للمجتمع المدروس الى حد ما اشتملت عينة الدراسة على 60موظف موزعين بالشكل الاتي فمنهم من أجاب ومنهم لا (الإطارات أعوان التنفيذ وأعوان التحكم)

من خلال الدراسة الاستطلاعية نسعى إلى:

- تحديد العناصر (المتغيرات) الأكثر أهمية والتي لها تأثير على رضا الموظفين.

- أخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار المستجوبين لمعرفة مشاكل واختلافات الموظفين.
- فتح مجال الدراسة في هذا الموضوع لدراسات لاحقة لإتمام ما توصلنا إليه والوصول إلى نتائج أحسن.
- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين في المجالات الأكاديمية والمهنية حيث استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية
- الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من مدى الاتساق الداخلي لها ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه
- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نختبر مدى ثبات الدراسة لكل محور والثبات الكلي كالآتي:

الجدول رقم (03-03): حساب معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات المحاور

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ
المحور الأول	10	0.972
المحور الثاني	10	0.983
المجموع الكلي	20	0.989

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الفا كرو نباخ المحور الأول بلغ (0,972) و هو قريب من 1 و هو ثبات مرتفع اما معامل الفا كرو نباخ للمحور الثاني فقد بلغ 0.983 و هو عالي و اكبر من 0,60 مما يدل على انه يتمتع بثبات مرتفع حيث بلغ الثبات الكلي للأداة 0.989 لاجمالي فقرات الاستبيان 20فقرة و هذا ما يدل ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق و الثبات و على هذا الأساس يمكننا القول ان الاستبانة تتمتع

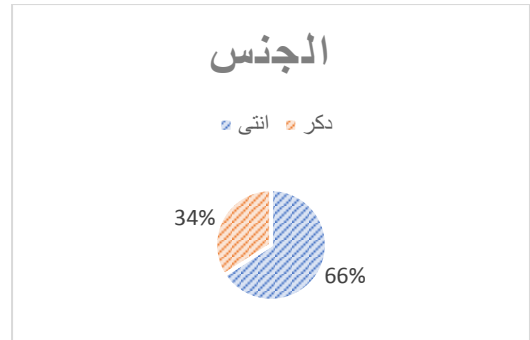
بدرجة عالية من الصدق والثبات و من تم يمكن الاعتماد عليها و تصبح صالحة للتطبيق على عينة الدراسة لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة

### المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول (03-04): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس		%	%
التكرار	الجنس	نسبة مئوية	المجمعة
29	أنثى	65.9%	65.9%
15	ذكر	34.1%	100.0%

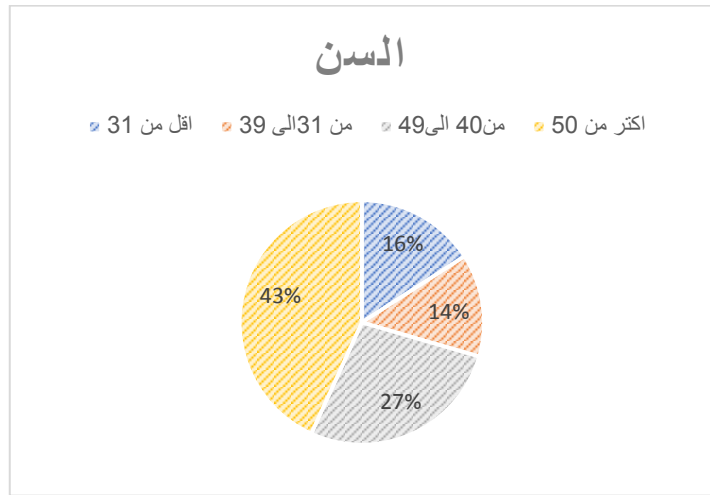


المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26 و EXCEL

من خلال نتائج الجدول التكراري المتعلق بمتغير الجنس، يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن (29) مبحوثة، وهو ما يمثل نسبة (65.9%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور (15) مبحوثاً، أي بنسبة (34.1%) من العينة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تمثيل العنصر النسوي في الدراسة كان أعلى من تمثيل العنصر الذكوري، وهو ما قد يؤثر على طبيعة بعض النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة تبعاً للفروق المرتبطة بالجنس.

الجدول (03-05): توزيع العينة حسب السن

السن	%	% نسبة مئوية	التكرار	السن
أقل من 31 سنة	7	15.9%	15.9%	
أكثر من 50 سنة	6	13.6%	29.5%	
من 31 إلى 39 سنة	12	27.3%	56.8%	
من 40 إلى 49 سنة	19	43.2%	100.0%	



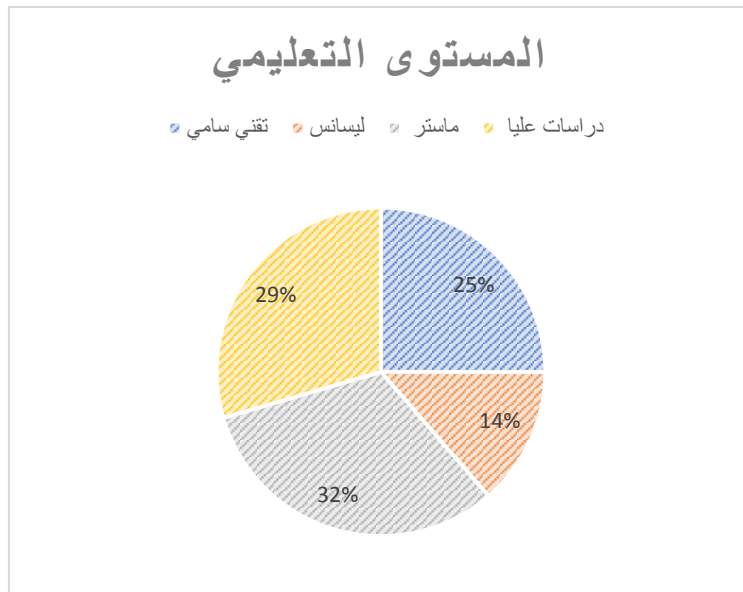
المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26 و EXCEL

من خلال نتائج الجدول التكراري الخاص بمتغير السن، يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة من 40 إلى 49 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها (19) مبحوثاً، بنسبة قدرها 43.2% من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة بعدد قدره (12) مبحوثاً، أي بنسبة 27.3%، ثم فئة أقل من 31 سنة التي بلغ عددها (7) مبحوثين بنسبة 15.9%، وأخيراً الفئة العمرية أكثر من 50 سنة التي ضمت (6) مبحوثين فقط، بنسبة 13.6% من مجموع العينة.

وتعكس هذه النتائج أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة المتوسطة والكبرى من حيث العمر، مما قد يكون له أثر على مواقفهم واتجاهاتهم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

الجدول (03-06): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي			
المستوى التعليمي	التكرار	% نسبة مئوية	% المجموعة
ثقني سامي	11	25.0%	25.0%
دراسات عليا	6	13.6%	38.6%
ليسانس	14	31.8%	70.5%
ماستر	13	29.5%	100.0%

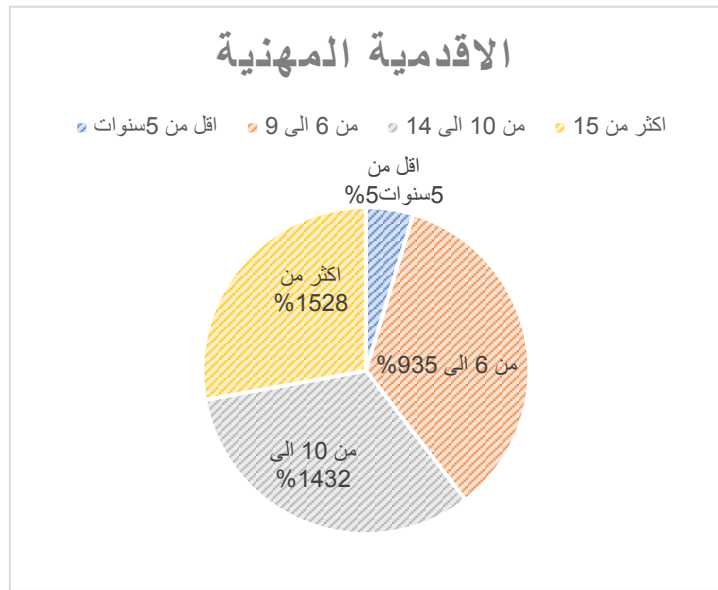


المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

يتبين من خلال نتائج الجدول التكراري المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس، حيث بلغ عددهم (14) مبحوثاً، وهو ما يمثل نسبة قدرها 31.8% من إجمالي العينة، تليهم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بعدد قدره (13) مبحوثاً وبنسبة 29.5%. ثم فئة التقني السامي بعدد (11) مبحوثاً وبنسبة 25.0%. وأخيراً فئة الحاصلين على دراسات عليا بعدد (6) مبحوثين فقط، أي بنسبة 13.6%.

الجدول (03-07): توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
4.7%	4.7%	2	أقل من 5 سنوات
39.5%	34.9%	15	من 6 إلى 9 سنوات
72.1%	32.6%	14	من 10 إلى 14 سنة
100.0%	27.9%	12	من



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

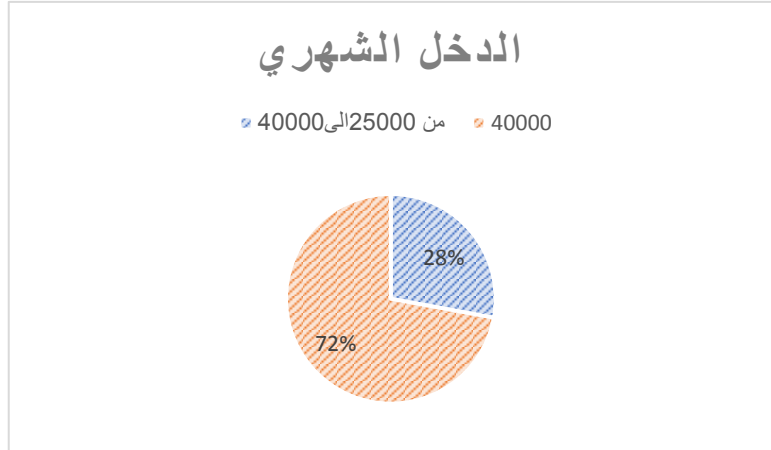
وتوضح هذه النتائج أن العينة تضم نسبة معتبرة من الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية (ليسانس وماستر)، وهو ما قد يؤثر إيجاباً على درجة وعيهم وإدراكهم لموضوعات ومجالات الدراسة.

تشير نتائج الجدول التكراري الخاص بمتغير الأقدمية المهنية إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية عالية، حيث جاءت فئة الذين يملكون أقدمية أكثر من 15 سنة في المرتبة الأولى بعدد قدره (15) مبحوثاً، وهو ما يمثل نسبة 34.9% من إجمالي العينة، تليها فئة ذوي الأقدمية من 10 إلى 14 سنة بعدد قدره (14) مبحوثاً بنسبة 32.6%، ثم فئة الأقدمية من 6 إلى 9 سنوات بعدد (12) مبحوثاً بنسبة 27.9%، وأخيراً فئة الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بعدد (2) مبحوثين فقط وبنسبة ضئيلة بلغت 4.7%.

وتوضح هذه النتائج أن غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تفوق عشر سنوات، وهو ما قد يعكس درجة النضج المهني والمعرفة التراكمية لديهم في محيط العمل، الأمر الذي قد يؤثر على مواقفهم وآرائهم تجاه متغيرات الدراسة.

الجدول (03-08): توزيع العينة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	الدخل الشهري
72.1%	72.1%	31	اكثر من 40000 دج
100.0%	27.9%	12	من 25000 دج الى 40000 دج



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين، بنسبة معتبرة بلغت (72.1%)، يتقاضون أجراً شهرياً يفوق 40.000 دج، ما يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة ينتمون إلى الفئات ذات الأجور المتوسطة إلى المرتفعة، وهو مؤشر إيجابي نسبياً فيما يخص الجانب المادي للوظيفة.

في المقابل، صرّح (27.9%) من المبحوثين بأن دخلهم الشهري يتراوح ما بين 25.000 دج إلى 40.000 دج، وهي نسبة أقل تمثل فئة العمال ذوي الدخل المحدود نسبياً مقارنة بزملائهم.

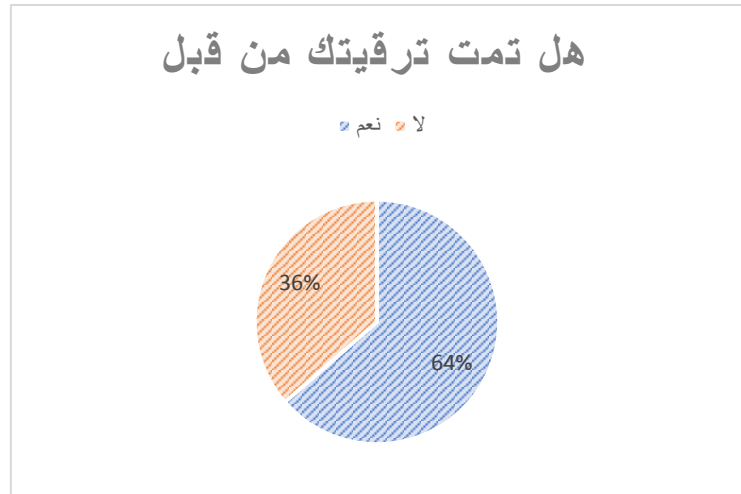
تعكس هذه النتائج وجود تباين في مستويات الأجور داخل المؤسسة، مع ميل واضح نحو ارتفاع مداخل غالبية العمال، الأمر الذي قد يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي ويقلل من احتمال حدوث ضغوط مالية لدى هذه الفئة من العاملين.

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول (03-09): توزيع العينة حسب الترقية

هل تمت ترقيتك من قبل			
%	% نسبة مئوية	التكرار	هل تمت ترقيتك من قبل
المجمعة			
36.4%	36.4%	16	لا
100.0%	63.6%	28	نعم



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

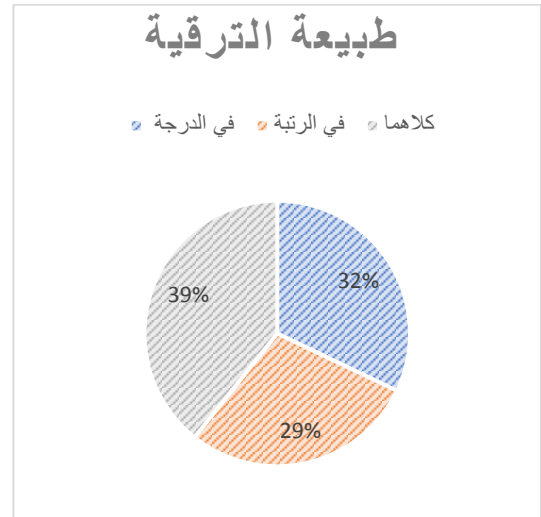
تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية الباحثين صرّحوا بأنهم قد تمت ترقيتهم خلال مساهمهم المهني، بنسبة بلغت (63.6%)، وهو ما يعكس وجود حركة في مجال الترقية داخل المؤسسة، ولو بشكل متفاوت بين الأفراد.

في المقابل، فإن نسبة معتبرة من العمال (36.4%) أفادوا بأنهم لم يسبق لهم أن استفادوا من أية ترقية، ما قد يعكس إما قلة سنوات الأقدمية لديهم، أو وجود معوقات في سياسات الترقية المطبقة في المؤسسة، أو حتى محدودية المناصب المتاحة للترقية.

هذا التباين بين الفئتين يعكس اختلاف مسارات التطور المهني بين العمال، ويدعو إلى دراسة أعمق لأسباب عدم ترقية هذه الفئة المهمة من الموظفين، خاصة لما لذلك من أثر محتمل على الرضا والتحفيز الوظيفي.

الجدول (10-03): توزيع العينة حسب طبيعة ترقيةهم

ماهي طبيعة ترقيةك			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	ماهي طبيعة ترقيةك
32.1%	32.1%	9	في الدرجة
60.7%	28.6%	8	في الرتبة
100.0%	39.3%	11	كلاهما معا



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب المبحوثين قد صرّحوا بأن طبيعة ترقيةهم شملت الدرجة والرتبة معاً، بنسبة بلغت (39.3%)، ما يعكس توجه المؤسسة لمنح ترقية شاملة تجمع بين الارتقاء في السلم الوظيفي وزيادة الدرجة في آن واحد.

في المقابل، صرّح (32.1%) من العمال بأن ترقيةهم كانت في الدرجة فقط، مما قد يشير إلى وجود فئة من الموظفين الذين يحصلون على ترقية محدودة تقتصر على تحسين الوضعية المالية دون تغيير فعلي في المنصب أو المسؤوليات.

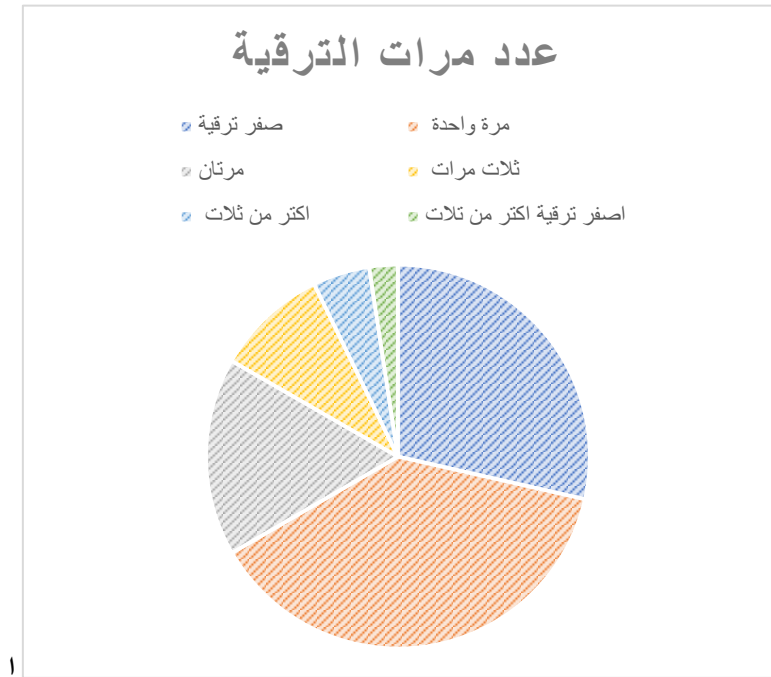
أما نسبة (28.6%) فقد صرّحوا بأن ترقيةهم كانت في الرتبة فقط، وهو ما يعني ترقية تلمس الجانب الإداري أو الوظيفي دون أن تترافق بترقية مالية في الدرجة، الأمر الذي قد يعكس سياسة التدرج المهني داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أغلب الترقية في هذه المؤسسة تميل لأن تكون شاملة، ما قد يساهم في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين، خاصة أن الترقية في الدرجة والرتبة معاً تمنح مزايا مالية وإدارية معاً.

ومع ذلك، فإن وجود نسب معتبرة ممن حصلوا على ترقيات جزئية (في الدرجة فقط أو الرتبة فقط) يعكس تنوعاً في مسارات الترقية قد يرتبط بطبيعة كل منصب وظيفي أو بشروط محددة لكل نمط من الترقية.

الجدول (11-03): توزيع العينة حسب عدد مرات الترقية

ما هو عدد مرات ترقيتك			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	ما هو عدد مرات ترقيتك
4.8%	4.8%	2	أكثر من ثلاث مرات
42.9%	38.1%	16	ترقية واحدة
52.4%	9.5%	4	ثلاث مرات
81.0%	28.6%	12	صفر ترقية
83.3%	2.4%	1	أكثر من ثلاثة مرات
100.0%	16.7%	7	مرتان



لمصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين لم يحصلوا على أية ترقية خلال مسارهم المهني، حيث بلغت نسبتهم (28.6%)، ما يعكس محدودية فرص الترقية داخل المؤسسة أو صعوبة تحقيق شروطها.

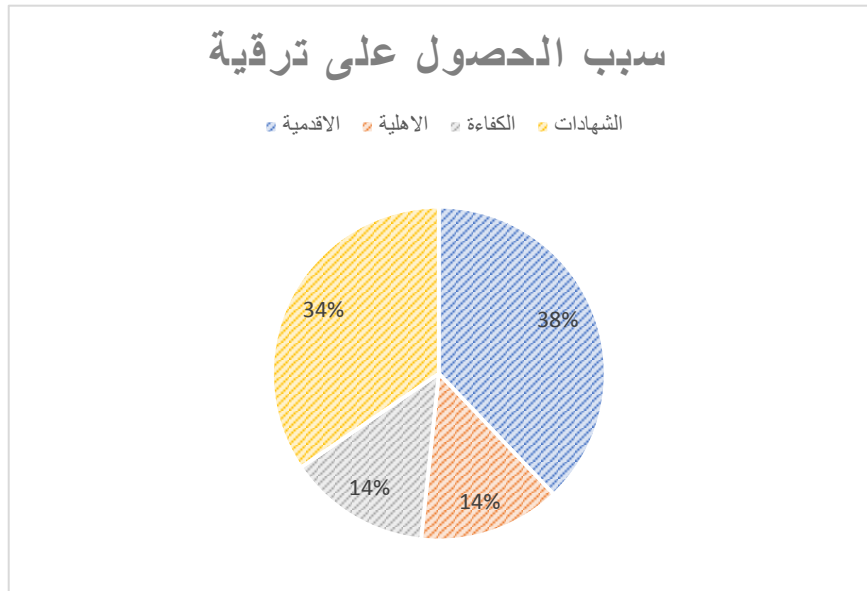
أما غالبية العمال فقد صرحوا بأنهم تحصلوا على ترقية واحدة فقط بنسبة (38.1%)، وهو ما يدل على أن الترقية الأولى قد تكون متاحة بعد فترة معينة من العمل، لكن إمكانية الحصول على ترقيات إضافية تبقى

محدودة. كما أن نسبة العمال الذين تحصلوا على ترقيتين بلغت (16.7%)، في حين أن نسبة من صرحوا بالحصول على ثلاث ترقيات لم تتجاوز (9.5%)، وهي نسبة ضعيفة نسبياً. أما بخصوص العمال الذين تحصلوا على أكثر من ثلاث ترقيات فقد بلغت نسبتهم (4.8%)، ما يعكس قلة من استطاعوا بلوغ هذا المستوى من الترقية، الأمر الذي قد يرتبط بعدد سنوات الخدمة الطويلة أو بشروط استثنائية.

ومن جهة أخرى، لوحظ وجود استجابة غامضة ضمن الفئة "صفر ترقية، أكثر من ثلاث مرات" بنسبة (2.4%)، ما يشير إلى احتمال وقوع خطأ في الإجابة أو سوء فهم للسؤال من طرف بعض المستجوبين. وبالتالي، يمكن القول أن مسار الترقية في هذه المؤسسة يتميز بنوع من البطء، حيث أن أكثر من نصف العمال (66.7%) لم يحصلوا سوى على ترقية واحدة أو لم يترقوا إطلاقاً، الأمر الذي يستدعي مراجعة سياسات التحفيز والترقية لتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء المهني للعاملين.

الجدول (12-03): توزيع العينة حسب سبب الحصول على الترقية

ما هو سبب حصولك على الترقية			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	ما هو سبب حصولك على الترقية
37.9%	37.9%	11	الأقدمية
51.7%	13.8%	4	التأهيل
65.5%	13.8%	4	الكفاءة
100.0%	34.5%	10	شهادات



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

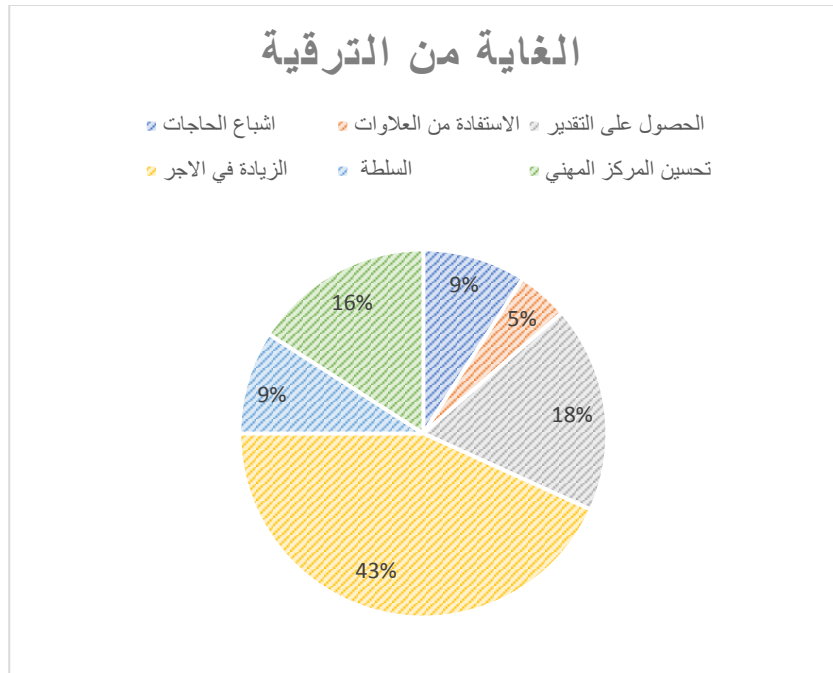
تشير نتائج الجدول التكراري الخاص بمتغير "سبب حصولك على الترقية" إلى أن أغلب أفراد العينة قد حصلوا على ترقية اعتماداً على عامل الأقدمية، حيث بلغ عددهم (11) مبحوثاً، وهو ما يمثل نسبة 37.9% من إجمالي العينة، تليهم فئة الذين أشاروا إلى أن حصولهم على الترقية كان بفضل الشهادات التي يمتلكونها بعدد (10) مبحوثين بنسبة 34.5%.

في حين أن فئة الذين ترقوا بفضل التأهيل وكذلك بفضل الكفاءة قد بلغ عدد كل منهما (4) مبحوثين فقط، بنسبة متساوية قدرت بـ 13.8% لكل فئة.

وتدل هذه النتائج على أن معيار الأقدمية لا يزال العامل الأساسي في منح الترقية ضمن المؤسسة المدروسة، رغم توفر بعض العوامل الأخرى كالشهادات والتأهيل والكفاءة.

الجدول (13-03): توزيع العينة حسب الغاية من الترقية

ماهي غايتك من الترقية			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	ماهي غايتك من الترقية
9.1%	9.1%	4	اشباع الحاجات
13.6%	4.5%	2	الاستفادة من العلاوات
31.8%	18.2%	8	الحصول على تقدير
75.0%	43.2%	19	الزيادة في الأجر
84.1%	9.1%	4	السلطة
100.0%	15.9%	7	تحسين المركز المهني



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

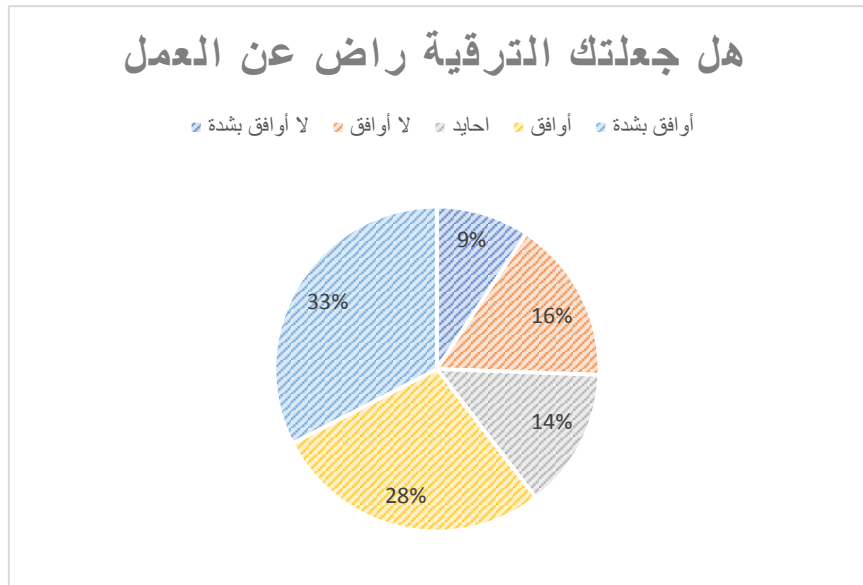
من خلال نتائج الجدول التكراري المتعلق بمتغير "غاية الموظف من الترقية"، يتضح أن الغاية الأكثر أهمية بالنسبة لغالبية أفراد العينة هي "الزيادة في الأجر"، حيث اختارها (19) مبحوثًا، وهو ما يمثل نسبة 43.2% من إجمالي العينة. تليها غاية "الحصول على تقدير" التي عبر عنها (8) مبحوثين بنسبة 18.2%، ثم غاية "تحسين المركز المهني" بعدد قدره (7) مبحوثين بنسبة 15.9%.

أما غايتا "إشباع الحاجات" و"السلطة" فقد حصل كل منهما على اختيار (4) مبحوثين بنسبة 9.1% لكل منهما، وأخيرًا جاءت غاية "الاستفادة من العلاوات" في المرتبة الأخيرة باختيار (2) مبحوثين فقط بنسبة 4.5% من العينة الكلية.

وتشير هذه النتائج إلى أن العامل المادي (الزيادة في الأجر) يُعد المحفز الأساسي لدى غالبية الموظفين نحو الترقية، متبوعًا بالرغبة في تحقيق التقدير الذاتي والاجتماعي وتحسين المركز المهني.

الجدول (14-03): توزيع العينة حسب إذا جعلتهم الترقية راضون عن بيئة العمل بشكل عام

جعلتك الترقية راضي عن بيئة العمل بشكل عام			
%	% نسبة	التكرار	جعلتك الترقية راضي عن بيئة العمل بشكل عام
المجمعة	مئوية		
9.3%	9.3%	4	1
25.6%	16.3%	7	2
39.5%	14.0%	6	3
67.4%	27.9%	12	4
100.0%	32.6%	14	5



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26، و EXCEL أعلى نسبة كانت للدرجة 5 (أوافق بشدة) بـ 32.6% من العينة، ما يعكس رضا مرتفع نسبيًا عن بيئة العمل،

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

كذلك، نسبة كبيرة (27.9%) اختارت الدرجة 4 (أوافق) بالمقابل، فقط 9.3% أعربوا عن عدم الموافقة الشديدة (1) هذا يدل إجمالاً على أن أغلبية المستجوبين راضون عن بيئة العمل.

الجدول (15-03): توزيع العينة حسب إذا جعلتهم الترقية راضون عن بيئة العمل بشكل عام

مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0.05	991.5	2	15.11	47%.60	26	نعم
				58%.25	11	لا
				95%.13	6	نوعاً ما
				100%	43	المجموع

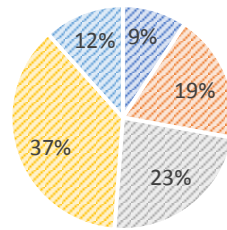
بما أن القيمة المحسوبة المقدر ب 15.11 أكبر من القيمة الحرجة المقدر ب 5.991، يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

الجدول (16-03): توزيع العينة حسب الشعور بالرضا عن وظيفتهم الحالية

انت تشعر بالرضا عن وظيفتك الحالية			
% المجمعة	% نسبة	التكرار	انت
9.3%	9.3%	4	1
27.9%	18.6%	8	2
51.2%	23.3%	10	3
88.4%	37.2%	16	4
100.0%	11.6%	5	5

### انت تشعر بارضا عن وظيفتك الحالية

أوافق بشدة  أوافق  الحياد  لا أوافق  لا أوافق بشدة



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

غالبية المستجوبين أبدوا رضاهم عن وظائفهم:

- 37.2% اختاروا الدرجة 4 (أوافق)
- 11.6% اختاروا الدرجة 5 (أوافق بشدة)
- أي ما مجموعه 48.8% من العينة أبدت درجة من الرضا.

بالمقابل، هناك نسبة غير قليلة من المترددين والرافضين:

- 23.3% اختاروا الحياد (الدرجة 3) ، وهو ما يدل على أن نسبة معتبرة غير محددة الرأي بخصوص رضاها الوظيفي.
- 18.6% اختاروا الدرجة 2 (لا أوافق)
- 9.3% اختاروا الدرجة 1 (لا أوافق بشدة)

الجدول (03-17): توزيع العينة حسب الشعور بالرضا عن وظيفتهم الحالية

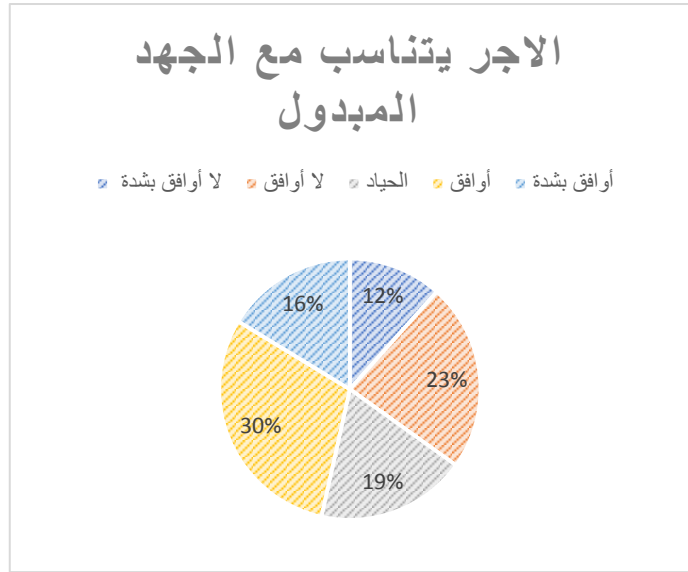
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
نعم	21	48,83%	4,79	2	5,991	0,05
لا	12	27,91%				
نوعا ما	10	23,26%				
المجموع	43	100%				

بما أن القيمة المحسوبة المقدر ب 4,79 أصغر من القيمة الحرجة المقدر ب 5,991، يعني أن ليس لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول (03-18): توزيع العينة حسب تناسب الأجر مع الجهد المبذول

الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول			
%	% نسبة	التكرار	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول
المجموعة	مئوية		
11.6%	11.6%	5	1
34.9%	23.3%	10	2
53.5%	18.6%	8	3
83.7%	30.2%	13	4
100.0%	16.3%	7	5



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

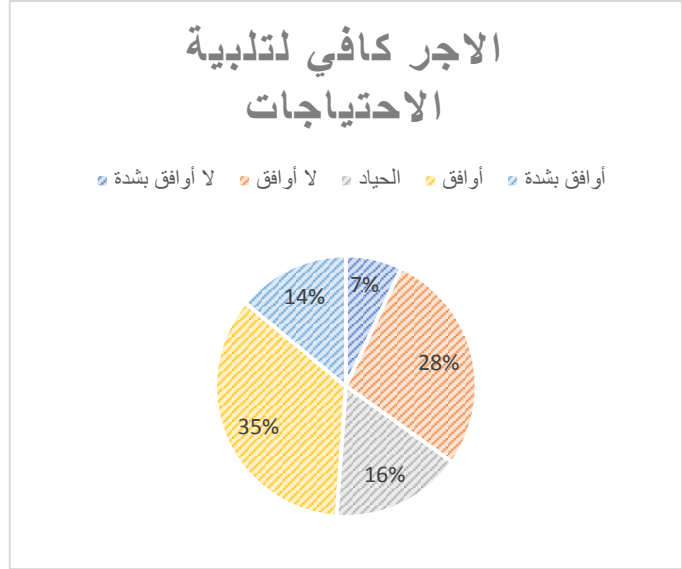
أغلب الإجابات تراوحت بين الدرجة 4 (30.2) % والدرجة 2 (23.3%).

يوجد تباين ملحوظ يعكس وجود شريحة غير مقتنعة (23.3% في الدرجة 2) مقابل نسبة راضية (30.2% في الدرجة)

فقط 11.6% يرون أن الأجر لا يتناسب بشدة (الدرجة 1)

الجدول (19-03): توزيع العينة حسب كفاية الأجر لتلبية الاحتياجات المعيشية

الأجر كافي لتلبية الاحتياجات			
الاحتياجات	التكرار	% نسبة مئوية	% المجموعة
1	3	7.0%	7.0%
2	12	27.9%	34.9%
3	7	16.3%	51.2%
4	15	34.9%	86.0%
5	6	14.0%	100.0%



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

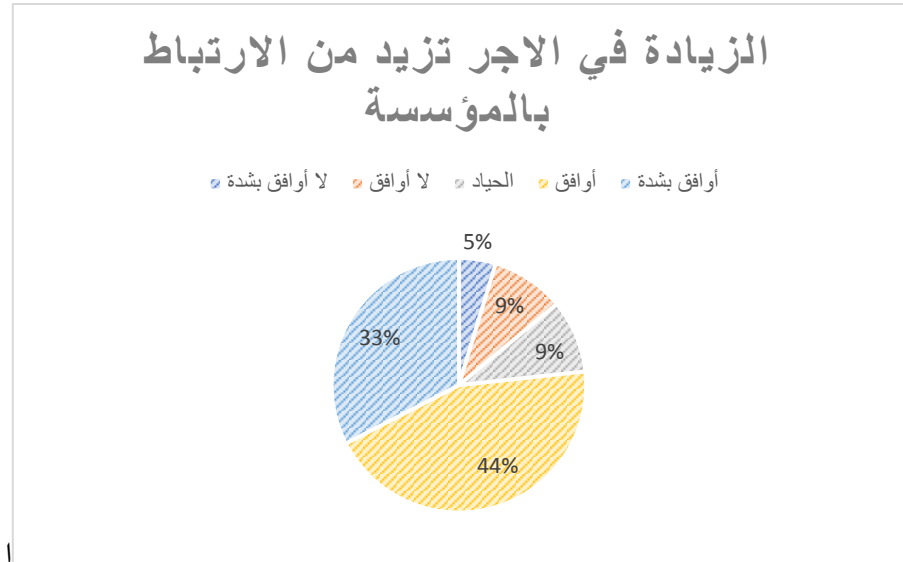
نسبة معتبرة ترى الأجر غير كافٍ (الدرجة 2 = 27.9%).

بالمقابل، 34.9% يرون الأجر كافياً (الدرجة 4)

هذا يدل على وجود تفاوت في الرضا المادي بين الموظفين

الجدول (20-03): توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالارتباط بالمؤسسة

الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	
4.7%	4.7%	2	1
14.0%	9.3%	4	2
23.3%	9.3%	4	3
67.4%	44.2%	19	4
100.0%	32.6%	14	5



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

الغالبية العظمى من المبحوثين عبّروا عن موافقتهم على أن زيادة الأجر تعزز ارتباطهم بالمؤسسة:

- 44.2% اختاروا الدرجة 4 (أوافق)
- 32.6% اختاروا الدرجة 5 (أوافق بشدة)
- أي أن حوالي 76.8% من العينة مقتنعون بأهمية أثر الأجر على الارتباط بالمؤسسة. نسبة قليلة فقط عبّرت عن عدم الموافقة:
- 4.7% اختاروا الدرجة 1 (لا أوافق بشدة)
- 9.3% اختاروا الدرجة 2 (لا أوافق)

هناك نسبة متوسطة اتخذت موقف الحياد (الدرجة 3) قدرت بـ 9.3%

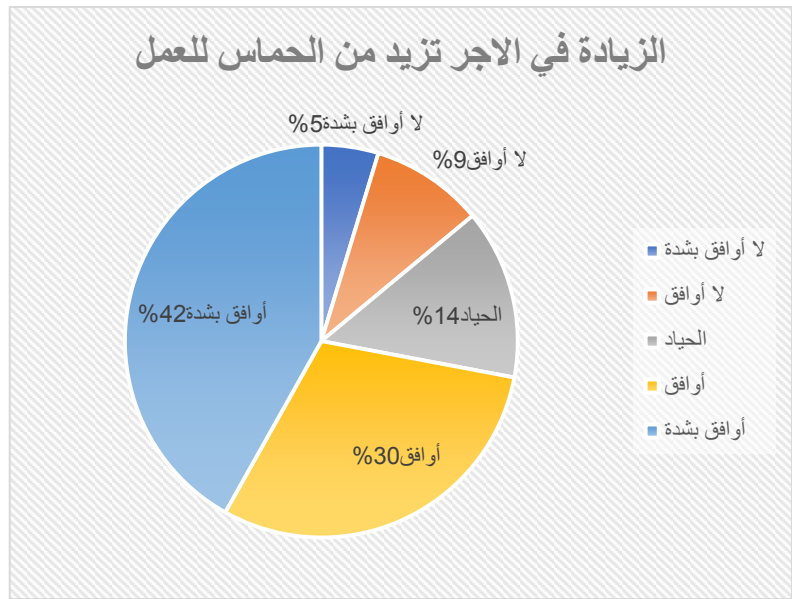
الجدول (21-03): توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالارتباط بالمؤسسة

مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0,05	5,991	2	36,63	76,74%	33	نعم
				13,95%	6	لا
				9,30%	4	نوعا ما
				100%	43	المجموع

بما أن القيمة المحسوبة المقدره بـ 36,63 أكبر من القيمة الحرجة المقدره بـ 5,991، يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05.

الجدول (22-03): توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالحماس

الزيادة في الأجر تزيد من الحماس للعمل				
%	% نسبة	التكرار	الزيادة في الأجر تزيد من الحماس للعمل	%
المجمعة	مئوية			
4.7%	4.7%	2	1	
14.0%	9.3%	4	2	
27.9%	14.0%	6	3	
58.1%	30.2%	13	4	
100.0%	41.9%	18	5	



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26 و EXCEL

أغلب المستجوبين أقرروا بأن الزيادة في الأجر تعزز حماسهم للعمل:

- 41.9% اختاروا الدرجة 5 (أوافق بشدة)
- 30.2% اختاروا الدرجة 4 (أوافق)
- أي أن ما مجموعه 72.1% من العينة مقتنعون بشدة بهذا الأثر الإيجابي للأجر على الحماس في العمل.

بالمقابل، نسبة قليلة فقط لم توافق

- 4.7% اختاروا الدرجة 1 (لا أوافق بشدة)
- 9.3% اختاروا الدرجة 2 (لا أوافق)

الجدول (03-23): توزيع العينة حسب علاقة الزيادة في الأجر بالحماس

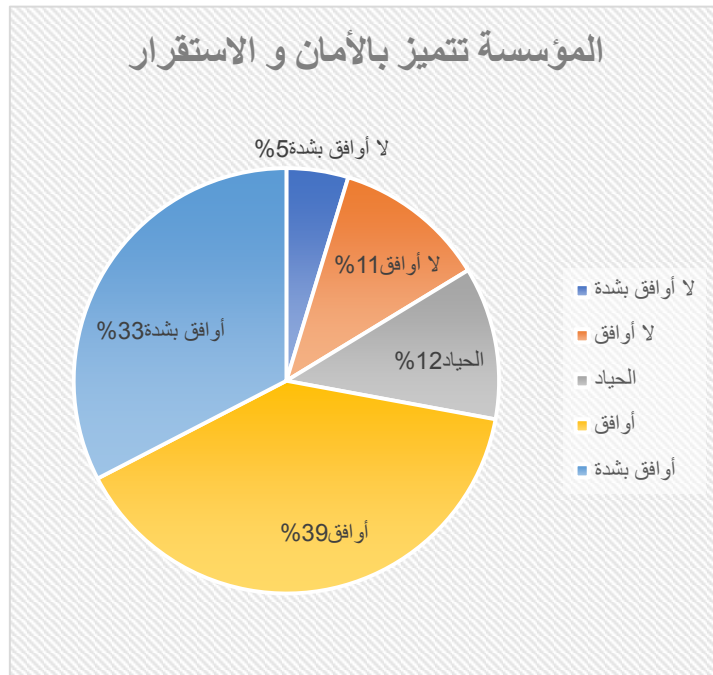
مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0,05	5,991	2	29,07	72,09%	31	نعم
				13,95%	6	لا
				13,95%	6	نوعا ما
				100%	43	المجموع

بما أن القيمة المحسوبة المقدر ب 29,07 أكبر من القيمة الحرجة المقدر ب 5,991، يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05.

المطلب الرابع: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

الجدول (03-24): توزيع العينة حسب الشعور بالأمان والاستقرار في المؤسسة

المؤسسة تتميز بالأمان والاستقرار			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	الأمان
4.7%	4.7%	2	1
16.3%	11.6%	5	2
27.9%	11.6%	5	3
67.4%	39.5%	17	4
100.0%	32.6%	14	5



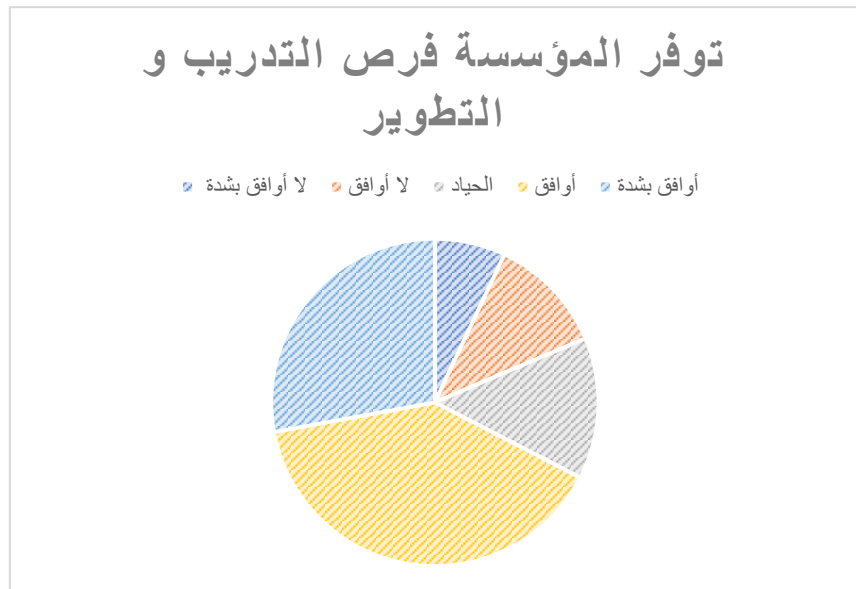
المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

أغلب المستجوبين يرون أن المؤسسة توفر أمانًا واستقرارًا وظيفيًا بدرجات متفاوتة:

- 39.5% اختاروا الدرجة 4 (أوافق)
- 32.6% اختاروا الدرجة 5 (أوافق بشدة)
- بذلك، ما مجموعه 72.1% يعترفون بوجود الأمان والاستقرار في مؤسستهم.
- بالمقابل، نسبة ضئيلة ترى عكس ذلك:
- 4.7% اختاروا الدرجة 1 (لا أوافق بشدة)
- 11.6% اختاروا الدرجة 2 (لا أوافق)
- نسبة الحياد (الدرجة 3) بلغت 11.6%

الجدول (03-25): توزيع العينة حسب توفير فرص التدريب والتطوير في المؤسسة

توفر المؤسسة فرص التدريب والتطوير			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	توفر المؤسسة فرص لتدريب والتطوير
7.0%	7.0%	3	1
18.6%	11.6%	5	2
32.6%	14.0%	6	3
72.1%	39.5%	17	4
100.0%	27.9%	12	5



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

أعلى نسبة من المستجوبين كانت عند الدرجة 4 (أوافق) بنسبة 39.5% من العينة، مما يدل على أن أغلبية المشاركين يرون أن المؤسسة توفر بدرجة مقبولة فرصًا للتدريب والتطوير.

نسبة معتبرة أيضًا اختارت الدرجة 5 (أوافق بشدة) بنسبة 27.9%. مما يدعم الفكرة بأن فئة هامة ترى أن فرص التدريب والتطوير متوفرة بشكل جيد جدًا.

بالمقابل، نسبة غير هينة (18.6%) عبرت عن عدم الموافقة أو الرفض (الدرجتين 1 و 2) وهو مؤشر على وجود جزء من العمال يرى أن هذه الفرص غير كافية.

نسبة الحياد (الدرجة 3) بلغت 14.0%، مما يعكس وجود شريحة غير قادرة على تقييم الوضع بشكل واضح.

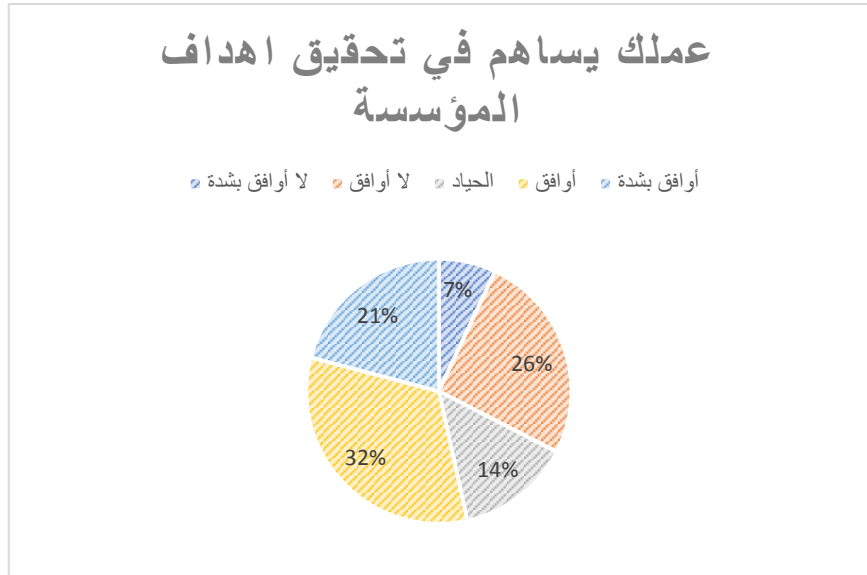
الجدول (03-26): توزيع العينة حسب توفير فرص التدريب والتطوير في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
نعم	29	67,44%	22,67	2	991,5	05.0
لا	8	18,60%				
نوعا ما	6	13,95%				
المجموع	43	100%				

بما أن القيمة المحسوبة المقدرة ب 22,67 أكبر من القيمة الحرجة المقدرة ب 5.991، يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05.

الجدول (03-27): توزيع العينة حسب إذا كان عملهم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

عملك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة			
% المجموعة	% نسبة مئوية	التكرار	عملك
7.0%	7.0%	3	1
32.6%	25.6%	11	2
46.5%	14.0%	6	3
79.1%	32.6%	14	4
100.0%	20.9%	9	5



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26, و EXCEL

أكثر من نصف العينة وافقت بشدة أو وافقت (32.6% و 20.9%).

هذا يدل على اعتقاد الموظفين بدورهم في تحقيق أهداف مؤسستهم.

نسبة الحياد (الدرجة 3) قدرت بـ 14.0%.

الجدول (28-03): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الترقية و الرضا الوظيفي

	SPSS										
الزيادة	انت	الأمان	الارتباط	توفر	عملك	تشعر	كافي	الاجر	جعلتك	الترقية	راضي
عام	عن	بيئة	العمل	بشكل	عام	عام	عام	عام	عام	عام	عام
رقم	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
نقائص	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المتوسط الحسابي	3.23	3.84	3.91	3.70	3.35	3.63	3.21	3.16	3.58		
الترتيب	3	4	4	4	4	4	3	3	4		
الانحراف المعياري	1.17	1.15	1.11	1.21	1.27	1.16	1.21	1.29	1.35		
حد أدنى	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
حد أقصى	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

الجدول (03-29): حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القراءة
جعلتك الترقية راضي عن بيئة العمل بشكل عام	3.58	1.35	رضا متوسط مرتفع عن بيئة العمل بعد الترقية.
الأجر والمجهود	3.16	1.29	رضا متوسط، يعكس تبايناً في تقدير الأجر مقارنة بالمجهود.
كفاية الأجر	3.21	1.21	رضا متوسط وضعيف نسبياً بخصوص كفاية الأجر لتلبية الاحتياجات.
الشعور بالرضا عن الوظيفة الحالية	3.63	1.16	رضا جيد نسبياً عن الوظيفة الحالية.
عملك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	3.35	1.27	تقييم متوسط يميل إلى الإيجابي بخصوص مساهمة العمل في الأهداف المؤسسية.
توفر فرص التدريب والتطوير	3.70	1.21	رضا مرتفع نسبياً بخصوص فرص التدريب والتطوير.
الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة	3.91	1.11	اتفاق كبير بين العمال على أهمية الأجر في رفع مستوى الارتباط بالمؤسسة.
الأمان والاستقرار في المؤسسة	3.84	1.15	الشعور بالأمان والاستقرار مرتفع نسبياً.
الرضا الوظيفي العام	3.23	1.17	رضا متوسط بخصوص الرضا عن الوظيفة بشكل عام.
الزيادة في الأجر يزيد من الحماس للعمل	3.95	1.17	أعلى متوسط، يدل على تأثير قوي للزيادة في الأجر على الحماس للعمل.

الجدول (03-30): أثر الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي

المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	ترتيب المحاور	درجة الأهمية
المحور الأول: الترقية	3.56	2	متوسطة
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	3.60	1	مرتفعة

وفي الأخير طلبنا من المبحوثين تقديم مقترحات لتحسين نظام الترقية في المؤسسة، اختلفت الأجوبة من

شخص لأخر لخصناها فيما يلي:

- اعتماد معايير تقييم موضوعية وشفافة مثل: الكفاءة المهنية، الخبرة العملية، المؤهلات العلمية

والمهارات الشخصية.

- مراجعة وتحديث نظام الترقية الحالي وإعادة النظر في الفترات الزمنية للترقية واليات الترقية وكذا الموازنة بين الأقدمية والكفاءة لضمان العدالة.
- تعزيز التكوين المستمر والتطوير المهني.
- تفعيل دور الرقابة الإدارية من خلال متابعة الأداء وتقديم ملاحظات بناءة.
- تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي.
- مراجعة نظام الحوافز والمكافآت.

### الاستنتاج العام:

تُعد هذه الدراسة بمثابة تسليط الضوء على أهمية المورد البشري في نجاح المؤسسات، حيث أصبح الاهتمام بتطويره وتحفيزه ضرورة ملحة. فالمورد البشري يُعتبر المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، وأي تقصير في تنميته قد يؤدي إلى سوء استغلاله، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام. لذلك، يُعتبر تحفيز العاملين والبحث عن مستوى رضاهم من الأولويات التي تساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى المؤسسة ككل.

تُعتبر الترقية إحدى الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز موظفيها، حيث تساهم في تعزيز الدافع لديهم من خلال الحوافز المادية المتمثلة في زيادة الأجر والمنح المرتبطة بالترقية، والحوافز المعنوية المتمثلة في تحسين المكانة والسمعة الإدارية داخل المؤسسة، وبالتالي، فإن الترقية لا تقتصر على تحسين الوضع المالي للموظف، بل تمتد لتؤثر إيجابيًا على مساره المهني، مما يعزز رضاه الوظيفي ويحفزه على تقديم أداء أفضل.

إذا تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي بالإيجاب إذا تم احترام المعايير الموضوعية واتباع الأساليب العادلة، وإذا لم يتم احترام المعايير الموضوعية والعادلة يؤدي الى عدم شعور الموظف بالرضا في وظيفته وهذا ينعكس سلبيًا على أدائه في العمل.

### خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل حول الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة ميناء مستغانم، والتي كان الهدف منها دراسة أثر الترقية على الرضا الوظيفي، ومن خلال تحليل ومعالجة البيانات توصلنا الى تحليلات ونتائج أكدت صدق الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي، والفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير الأجر على الرضا الوظيفي.

# الخاتمة

يعد نظام الترقية احد الركائز الأساسية في سياسة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات فهو لا يقتصر على تحسين الوضع المالي للموظف من خلال زيادة الاجر و المنح المرتبطة بالترقية بل يمتد ليشمل تعزيز مكانته الوظيفية و السمعة الإدارية داخل المؤسسة هذا التوازن بين الجوانب المادية و المعنوية يسهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابيا على أدائه المهني و استمراريته داخل المؤسسة و أي تقصير من طرف المؤسسة في استغلال مواردها البشرية بشكل فعال يسبب انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة و بالتالي يؤدي الى ضعف الإنتاجية و يعيق تحقيق الأهداف المسطرة مما يهدد استقرار المؤسسة و قدرتها على التنافس

وفي الختام يعتبر هذا البحث فرصة قيمة ومفيدة من الناحية العملية حيث أتاح لنا استكشاف تأثير الترقية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة على الرغم من الجهود المبذولة في اعداد هذا العمل الا انه لا يخلو من بعض النقائص ومع ذلك نرى انه يسهم بشكل إيجابي في اثناء المكتبة العلمية و يعد تمهيدا لمواضيع بحثية أخرى يمكن ان تشكل إشكاليات دراسات مستقبلية

#### اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS و اعتمدت الدراسة على اختبار الارتباط PEARSON

المتغيرات	معامل (PEARSON) (R	الدلالة
الرضا عن الاجر و الترقية / الرضا الوظيفي	0,931	علاقة طردية قوية و ذات دلالة إحصائية

الفرضية الأولى : و التي صيغت كمايلي " تؤثر الترقية الوظيفية بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بحيث يؤدي حصول الموظف على ترقية إلى زيادة شعوره بالتحفيز والانتماء والرضا عن بيئة العمل" هذه الفرضية تحققت

الفرضية الثانية : و التي صيغت كما يلي : " تؤدي الزيادة في الأجر إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تعزيز شعورهم بالتقدير وتحقيق الأمان المادي." ، هذه الفرضية صحيحة تم إثباتها الفرضية الثالثة : و التي صيغت كما يلي : " يزداد الرضا الوظيفي مع توفر فرص التطوير المهني والتدريب المستمر حيث يرتفع شعور الموظف بالكفاءة والقدرة على التقدم." ، هذه الفرضية صحيحة تم إثباتها

– النتيجة معامل الارتباط PEARSON بين الترقية و الرضا الوظيفي بلغ 0,931 ( $0,01 <$ ) مما يدل على وجود علاقة قوية و إيجابية أي كلما ارتفع رضا الموظف عن الاجر و الترقية زاد مستوى رضاه عن العمل

- تؤدي الزيادة في الاجر من الرفع من مستوى الرضا الوظيفي تم تأكيدها من خلال النتائج
- يزداد الرضا الوظيفي مع توفر فرص التدريب تم تأكيدها بوضوح
- اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الرضا الوظيفي في ميناء مستغانم حيث ساهمت الترقية بشكل إيجابي من الرفع من مستوى رضا موظفيها
- وفي الأخير طلبنا من المبحوثين تقديم مقترحات لتحسين نظام الترقية في المؤسسة، اختلفت الأجوبة من شخص لأخر لخصناها فيما يلي:
- اعتماد معايير تقييم موضوعية وشفافة مثل: الكفاءة المهنية، الخبرة العملية، المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.

- مراجعة وتحديث نظام الترقية الحالي وإعادة النظر في الفترات الزمنية للترقية واليات الترقية وكذا الموازنة بين الأقدمية والكفاءة لضمان العدالة.
- تعزيز التكوين المستمر والتطوير المهني.
- تفعيل دور الرقابة الإدارية من خلال متابعة الأداء وتقديم ملاحظات بناءة.
- تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي.
- مراجعة نظام الحوافز والمكافآت.

#### الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- توفير فرص أكثر للترقية.
- ضرورة الاطلاع على قوانين الترقية من قبل الموظفين.
- توفير فرص التوظيف لفئة الشباب.
- أخذ عملية التكوين بعين الاعتبار في عملية الترقية وهذا لتثمين الجهود المبذولة.
- شفافية ووضوح معايير الترقية في المؤسسة بمراعاة كل الجوانب كالقدرات والمؤهلات العلمية والخبرات.

#### افاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الامام بجميع جوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن اجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة:

-علاقة الترقية بالاحتفاظ بالموظفين

-تأثير الترقية على فرق العمل

-كيف يمكن للأبعاد الثقافية على التأثير على الرضا الوظيفي

# المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- (1) أبو عساف وآخرون، 2019 .
- (2) أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ،
- (3) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردى، دار الوراق للنشر والتوزيع، البلد، 2015،
- (4) أحمد صقر عاشور (أ) ، إدارة الموارد البشرية العامة ، در المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1983،
- (5) أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ،
- (6) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983،
- (7) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 5، 2000،
- (8) أحمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995،
- (9) اري ديسلر، ترجمة محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007،
- (10) الأمر رقم 03-06،
- (11) الأمر رقم 66-156، الصادر في 08 يونيو سنة 1966، والمتضمن قانون العقوبات، ج ر ج رقم 13.
- (12) الأمين واخرون، 2016،
- (13) أنظر المادة 106، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006..

- (14) أنظر المادة 107، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006،
- (15) أنظر المادة 55 من المرسوم التشريعي رقم 59/85 المعدل والمتمم، المرجع السابق
- (16) بلخيري وآخرون، 2012
- (17) بن منظور و أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب، دار صادر بيروت ، لبنان، المجلد 11، الطبعة 04، 2005، ص 8 16
- (18) بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 61.
- (19) تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، بومرداس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010،
- (20) جلال إبراهيم العبد ونهال فريد مصطفي ، إدارة اللوجستيات ، دارالجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر ، ط 1، 2003،
- (21) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
- (22) جيرالد جرينج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بيسوني ، دار المديح الرياض ، السعودية ، 2004 ،
- (23) حسن ر.. السلوك التنظيمي المعاصر، 2004
- (24) خليبي أحمد 1991، ص 3

- (25) خليلي أحمد، 1991،
- (26) د، وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002،
- (27) د، وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002،
- (28) دغشيش جميلة، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018،
- (29) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002
- (30) رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012،
- (31) رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر 03-06، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012،
- (32) زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007،
- (33) زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره،
- (34) سعد نواف العتري، النظام القانوني للموظف العام، بدون طبعة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2007،
- (35) سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور التسيير، الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
- (36) سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007،.

- (37) سيف الدين ضفافلية، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية (دراسة حالة للترقية في الأسلاك الخاصة بالتربية)، مذكرة ماستر تخصص في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، الجزائر 2015، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2000،
- (38) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008،
- (39) عبد الحكيم سواكو، الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة تحليلية على ضوء آراء الفقه واجتهاد القضاء الإداري- الطبعة الأولى، مطبعة مزوار، الوادي، 2011، عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001،
- (40) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997،
- (41) عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية 2003،
- (42) العبيدي، 2013
- (43) علي تيكوش السعيد وجعفر خولة، النظام القانوني لترقية الموظف العمومي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق، 2016-2017،
- (44) علي العرنان مولود، الأسس النظرية الوظيفية العامة وتطور تطبيقاتها في نظام الوظيف العمومي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص المؤسسات السياسية والإدارية الجزائرية، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 1، الجزائري، 2013،
- (45) علي العرنان مولود، مرجع سابق،

46) عليي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جامعة خميس مليانة، 2015.

47) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

48) عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015. عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005.

49) عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2005.

50) عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره.

51) فايزة بوراس، أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

52) قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

53) لطان، 2004.

54) المادة 38 من الأمر، 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثاني عام 1427 الموافق ل 15 جويلية 2006 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية عدد، 46 بتاريخ 16 جويلية 2006.

55) المادة 03 من المرسوم رقم 07-304.

56) المادة 106 من نفس الأمر

57) المادة 107 من الأمر 06-03

58) المادة 12 من المرسوم الرئاسي 07-304.

59) المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304.

60) المادة 136، الأمر رقم 66-156، المصدر نفسه.

- (61) المادة 141 من الأمر 03-06.
- (62) المادة 146 من الأمر 03-06.
- (63) المادة 174، الأمر 03-06
- (64) المادة 178، الأمر 03-06.
- (65) المادة 180، 181، الأمر 03-06.
- (66) المادة 26 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 280-16 المؤرخ في 02/11/2016 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في، 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي للموظفين الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66 الصادرة في 07/11/2016 .
- (67) المادة 29، القانون رقم 01-06، الصادر في 20-02-2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ج رج رقم 14 المعدلة والمتممة بالقانون رقم 15-11 مؤرخ في 2 رمضان عام 1442 الموافق ل 2 أوت 2012، ج رج ج رقم 44.
- (68) المادة 30، القانون رقم 01-06، المرجع السابق.
- (69) المادة 34 من الأمر -66، 133 الصادر في 02 جوان، 1966 المتضمن القانوني الأساسي العام للتوظيف العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية، رقم 46 لسنة 1966
- (70) المادة 15679، 441، الأمر 03-66، المصدر نفسه.
- (71) المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 266-14، المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 07-304،
- (72) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (73) محايدين، 2016

- (74) محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 ،
- (75) محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل، القاهرة، 2014،
- (76) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره..
- (77) محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2008 ،
- (78) محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2002 ،
- (79) محمد الطاهر كاوجة، الإجراءات القانونية لتأديب الموظف العام، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014،
- (80) محمد الطاهر كاوجة،
- (81) محمد رماح، 2018
- (82) محمد سعيد انور سلطان
- (83) محمد سعيد أنور سلطان، 2002،
- (84) محمد سعيد سلطان (ب)،
- (85) محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004،
- (86) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دراسات في إدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر،

- (87) محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية علم النشاط البدني والرياضي التربوي 2002/2001
- (88) مروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (89) المرسوم التنفيذي 130-08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1924 الموافق ل 3 ماي 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث ج ر ج رقم 23 الصادر في 4 ماي 2008.
- (90) المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية وإجراءاتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012
- (91) المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007.
- (92) المرسوم الرئاسي رقم 72-199 المؤرخ في 10 أكتوبر 1972، المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، القائمين بأعمالهم في واليتي الساورة والواحات.
- (93) المرسوم رقم 88-131 الصادر في 24 جويلية 1988 الخاص بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر ج رقم 27.
- (94) مريم قديري، الوضعيات القانونية والأساسية للموظف، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013.
- (95) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،
- (96) مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

(97) المنشور رقم 10 المؤرخ في 08 جوان 2014، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

(98) المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية

(99) المواد 26،27، المرسوم رقم 59-85..

(100) المواد 32،33،35، المرسوم رقم 59-85.

(101) المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 2014.

(102) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002

(103) موسى، 2016

(104) ناصر عرفاوي، عبد الرؤوف بولنوار، تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 03-06،

مذكرة ماستر تخصص قانون عام ، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2016،

(105) نفس المرجع السابق،

(106) نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم 2005 ، الاقتصادية ، جامعة الجزائر

(107) نيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة

ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010،

(108) هاشي خرفي المرجع السابق

(109) هاشي خرفي مرجع سابق،

(110) هاشي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010،

(111) هاشي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010،

(112) يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادرة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2020،

113) Anastasia Belyh (8/10/2020), "When and How to Promote Your Employees", CLEVERISM,  
Retrieved 22/1/2022

114) Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998,

115) Plain Mitrani, et autres, des compétences et des homes, les éditions d'organisation, paris,  
1993,

# الملاحق

استبيان حول أثر الترقية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسعدنا الأخ (ت) المحترم (ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة حول أثر الترقية على

الرضا الوظيفي في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة.

مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد

البشرية، تحت عنوان " حول أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة ميناء مستغانم"، تحت

إشراف الأستاذ ، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات ستستعمل بغرض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

الشكر الجزيل عل تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق أسى عبارات الاحترام والتقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة ☑

من اعداد الطالبتين

- سليمان ربيعة

تدلاوتي مروة -

## اثر الترقية على الرضا الوظيفي

الجنس

- ذكر
- أنثى

السن

- اقل من 31 سنة
- من 31 الى 39 سنة
- من 40 الى 49 سنة
- اكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي

- تقني مساهم
- ليسانسي
- ماستر
- دراسات عليا

ماهي غايتك من الترقية

- الزيادة في الاجر
- السلطة
- الحصول على تقدير
- الاستفادة من العلاوات
- تحسين المركز المهني
- اشباع الحاجات

هل جعلتك الترقية راضي عن بيئة العمل بشكل عام

- نعم
- لا

هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

- نعم
- لا

هل الاجر الحالي كافي لتلبية احتياجاتك المعيشية

- نعم
- لا

هل الزيادة في الاجر تزيد من الحماس للعمل

نعم

لا

هل انت راضي عن الاجر الذي تتقاضاه

نعم

لا

هل زيادة الاجر تزيد من ارتباطك بامؤسسة

نعم

لا

هل تشعر بالامان و الاستقرار

نعم

لا

ما مدى رضاك عن فرص التدريب و التطوير المتاحة لك

- راضي
- راضي جدا
- متوسط
- غير راضي

هل تشعر بالرضى عن وظيفتك الحالية

- راضي
- راضي جدا
- متوسط
- غير راضي

هل تشعر ان عملك يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة

- نعم
- لا

ما هي غايتك من الترقية

- الزيادة في الاجر
- السلطة
- الحصول على تقدير
- الاستفادة من العلاوات
- تحسين المركز المهني
- اشباع الحاجات

هل جعلتك الترقية راضي عن بيئة العمل بشكل عام

- نعم
- لا

هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

- نعم
- لا

هل الاجر الحالي كافى لتلبية احتياجاتك المعيشية

- نعم
- لا