

العنوان :

معوقات الترقية لدى موظفي السونطراك

دراسة ميدانية في مديرية الصيانة الأغواط DML

بولاية الاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ. د/عاجب بومدين

إعداد الطالبة :

بن العربي الهام

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
د . بوشهير الهواري	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
أ. د عاجب بومدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفا و مقررا
د . كزواي عطالله	أستاذ محاضر ب	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وهبنا على هبة العلم والمعرفة نحمده ونستعين به الواحد
القهار العليم الجبار ووحى على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

لقوله تعالى:

"اقرأ باسم ربك الذي خلق (01) خلق الانسان من علق (02) اقرأ وربك
الأكرم (03) الذي علم بالقلم (04) علم الانسان ما لا يعلم (05)"

سورة العلق الآية (1) (5)

نشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأنار لي الطريق للعلم
والمعرفة بفضل الله أولاً وبفضل الأستاذ المشرف **عاجب بومدين** والأستاذين
صافي محمد و **عموم رمضان** وأخصهما بالشكر والثناء على بذل
مجهوداتهم مع أسمى معاني التقدير والاحترام لهما .
وأسأل الله أن يكون قد وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع.

هتاف

أهدي هذا العمل المتواضع خالصا لوجه الله تعالى والى
كامل أفراد العائلة الكريمة بن العربي صغيرا و كبيرا

والى كل الأحباب

والى كل من كان سببا في نجاحي وتوفيقي في انجاز هذا
العمل البسيط.

الهام بن العربي



فهرس
المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	ملخص الدراسة
IV-I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
02-01	مقدمة
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
04	I) الإشكالية
05	II) أهداف الدراسة
05	III) أهمية الدراسة
05	IV) أسباب اختيار الموضوع
06	V) هيكله الدراسة
06	VI) تحديد المفاهيم الإجرائية
06	VII) الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الترقية	
12	تمهيد
13	-أولا : الاطار المفاهيمي للترقية

13	(I) تعريف الترقية
14	(II) أهمية و أهداف الترقية
16	(III) أنواع الترقية
18	(IV) شروط الترقية
18	- ثانيا : الاجراءات و أسس أنظمة الترقية و أشكالها
18	(I) أسس أنظمة الترقية.
21	(II) أشكال الترقية.
22	(III) مشاكل أنظمة ترقية.
23	(IV) صعوبات تطبيق عملية الترقية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :الإجراءات الميدانية للدراسة	
27	تمهيد
28	(I) منهج الدراسة
28	(II) حدود الدراسة
28	(III) تحديد مجتمع و عينة الدراسة
34	(IV) أدوات جمع البيانات
37	(V) الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج	
39	تمهيد

40	I) عرض وتفسير نتائج المحور الاول
42	II) عرض وتفسير نتائج المحور الثاني
45	III) النتائج العامة للدراسة
47	-الخاتمة
49	-قائمة المصادر و المراجع
	-الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	يوضح المدة الدنيا, و المدة الوسطى , المدة القصوى .	01
29	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
30	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	03
31	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
32	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	05
33	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06
35	يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور المقياس	07
36	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحاور	08
40	يوضح إجابات المبحوثين عن بعد صعوبات تتعلق بالأنظمة والإجراءات الإدارية	09
42	يوضح إجابات المبحوثين عن بعد صعوبات تتعلق بمعايير وأساليب الترقية	10

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
31	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
32	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى	03
33	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	04
34	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	05

مُلخَص

الدراسة

ملخص الدراسة :

إن دراستنا الحالية تهدف إلى الكشف عن معوقات الترقية لدى الموظفين عند عينة من موظفي مديرية الصيانة DML بولاية الأغواط وذلك في ظل المتغيرات الوسطية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) تضمنت الدراسة بمختلف متغيراتها جانب نظري و جانب تطبيقي، كما تم إتباع المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة من الموظفين قوامها (20)، و تم اختيارهم بطريقة قصدية. وتم الاعتماد على استبيان مصمم من طرف الطالبة، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة وتطبيقها في جمع البيانات توصلنا إلى وجود معوقات تتعلق بعملية الترقية نذكر منها :

- الترقية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين.
- تمنح الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة.
- تقوم المديرية بالإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية.
- تسعى المديرية لتوضيح القوانين المعمول بها في الترقية.
- توفر المديرية الأظرف المالية اللازمة .
- على الرغم من تطبيق الترقية بموضوعية في مؤسسة الصيانة إلا أن هناك بعض التمييز والتفرقة بين الموظفين ، و تدخل الوساطة في تطبيق الترقية داخل المديرية.
- شرط الأقدمية والكفاءة في الترقية يؤدي إلي الشعور بالإحباط بين الأفراد من ذوي الكفاءات المتميزة، ولا يشجع الكفاءات المتميزة على الإقبال على العمل في المديرية.
- تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية .
- عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية.
- الزامية الموظف بتكوين متخصص كشرط من شروط الترقية.
- بطاقة التنقيط السنوي غير موضوعية.

Study Summary:

Our current study aims to uncover the obstacles to promotion among employees in a sample from the Maintenance Department (DML) in the province of El Oued. This is done in light of various demographic variables (age, gender, educational level, seniority, position).

The study encompasses both theoretical and applied aspects, employing an exploratory descriptive approach that aligns with the nature of the subject. The sample consists of 20 employees, selected purposefully. A questionnaire designed by the student was used, and after ensuring its psychometric properties and applying it for data collection, we identified several obstacles related to the promotion process, including:

- Promotion significantly affects employee behaviors.
- Promotion is based on seniority and competence.
- The department announces vacant positions for promotion.
- The department seeks to clarify the applicable promotion regulations.
- The department provides the necessary financial envelopes.
- Despite the objective application of promotion in the maintenance institution, there is still some discrimination and differentiation among employees, and there is interference in the promotion process within the department.
- The requirement of seniority and competence in promotion leads to frustration among individuals with outstanding skills and does not encourage highly skilled individuals to seek employment in the department.
- Supervisors delay in implementing administrative procedures.
- Equal opportunities for promotion are not provided among workers.
- Employees are mandated to undergo specialized training as a condition for promotion.
- The annual scoring card is not objective.



مقدمة

مقدمة:

تعتمد الإدارة لأداء مهامها على مجموعة من الوسائل من بينها الوسائل البشرية والتي تتجسد فعليا في الموظفين، وهذا بالنظر الى زيادة الوعي بالموارد البشري للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام ، وقد أولى علماء الإدارة عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم... الخ.

فنجد أغلب الدول من بينها دولة الجزائر تنص في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، غير أن الموظف في أي منظمة لا يسعى فقط الى الحصول على مقابل مادي، انما يطمح الى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الادارية، حيث تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الاداء وتحسينه وتحفيز الموظف على بذل مجهودات أكبر في أقصر وقت ممكن بكفاءة وفاعلية، وذلك انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له.

فالترقية تلعب دورا مهما وبارزا في حياة الموظفين، واهتماما وحرصا بهم لإيجاد نظام ترقية سليم خالي من المشاكل ويتناسب طرديا مع مدى تقدم الدولة، وتبرز أهمية تبني نظام موضوعي وعادل للترقية على أسس سليمة تكفل تحقيق كل أهدافه وغاياته بعيدا كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية، ويساهم في الارتقاء لمستوى الجهاز الاداري في الدولة وتحقيق التوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة للموظف والمصلحة العامة للدولة.

فان دراستنا هذه تعتمد على خطة للوصول الى الصعوبات التي تعيق ترقية الموظف وكذا إيجاد حلول لها، وهذه الأخيرة هي هدفنا الأساسي المرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة التي اعتمدنا فيها على تقسيم الدراسة الى أربع فصول ضم كل فصل خطة، الفصل الأول هو فصل التمهيدي وفيه الإشكالية وأهمية الدراسة وأهدافها وكذا وأسباب اختيار الموضوع وهيكله الدراسة التي تتضمن الخطة المنتهجة للدراسة مع تحديد المفاهيم الإجرائية وذكر الدراسات السابقة إذا توفرت مع التعقيب عليها.

بالنسبة الفصل الثاني تناولنا فيه الترقية نكلما فيه الإطار المفاهيمي للترقية ويحتوي على أربع نقاط نكلما فيها عن تعريف الترقية وأهميتها وأهدافها، مع ذكر أنواع الترقية أيضا فيه شروط الترقية أما في عنوان الإجراءات وأسس أنظمة الترقية مع أشكالها وفيه ثلاث نقاط تحدثنا فيها على أسس أنظمة الترقية وعلى أشكالها واختتمناها معيقات ترقية الموظفين.

وفي الفصل الثالث بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية حيث احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تضمنت المنهج المتبع في الدراسة وحدود الدراسة وأيضاً تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع البيانات والتحقق من خصائصها السيكومترية ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفي الفصل الرابع تطرقنا الى عرض وتحليل وتفسير النتائج محاور الاستبيان، والنتائج العامة للدراسة، وأخيراً الخاتمة.

الفصل الأول

الاشكالية

واعترافاتها

(1) إشكالية البحث:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تهتم بها المنظمة والتي تدخل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية، فهو القوة التي يرتكز عليها التنظيم وإدارة المؤسسات কিفما كانت سواء خدماتية أو اقتصادية ... أو غيرها، فاهتمام المنظمة بالجوانب التحفيزية للعاملين لإبراز التحولات الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك للوصول إلى نتائج أفضل، فكان لزاماً على المؤسسات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى العاملين فإذا تحقق هذا فإنه كفيل بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف إلى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء ومن بينها الترقية حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستؤثر الترقية على أداء العاملين.

فأصبحت هاته المؤسسات تبذل قصارى جهدها لجلب العنصر البشري واختياره وتعيينه وتدريبه وتقديم الحوافز له وعلى ضوء هاته العوامل والاهتمامات يحظى العامل في المؤسسة بالعديد من الحقوق التي تكفلها له إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر الترقية من أبرز الحقوق بحيث أن المؤسسة تعمل على مراقبة العامل من حيث الأداء والفاعلية والدافعية وتسعى كل إدارة في أن تصل إلى تحقيق إنتاجية تجعلها تتنافس في السوق.

فالترقية من أهم مواضيع الوظيفة العامة خاصة في عصرنا الحديث، فهي عبارة عن وسيلة تسير الإدارة على أحسن وجه وكذا تغرس روح التنافس بين الموظفين، مما يجعلهم يسعون دوماً للحصول على الزيادة في الراتب والحصول على الدرجات العليا ويؤدي هذا لتحسين مستواهم ومهاراتهم وخبراتهم خلال مسارهم المهني..

كما أنها تجذب الأفراد الأكفاء وذوي الخبرات العالية إلى الرغبة في العمل في الإدارة وعدم الاستقالة من الوظيفة، وذلك لحصولهم على الراتب الأعلى في الدولة. من جهة أخرى تعتبر من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف بها، فالموظف في أي منظمة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي، وإنما يطمح إلى أعلى المراتب والمناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة والتي تضمن بدورها له الاستقرار والأمن الوظيفيين واستمرار الخبرة المهنية.

فهي بكل أشكالها تعتبر الركيزة الأساسية لكل مورد بشري في مسار حياته العملية وحافزاً مادياً ومعنوياً يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والانتماء في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية بحيث تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

وتحظى عملية الترقية باهتمام واسع من قبل المنظمات المعاصرة باعتبارها الأحسن للوصول لرضا الموظفين وينطبق هذا الاهتمام المتزايد بعملية الترقية من الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه في حياة الموظفين، وانطلاقاً من هذا الدور يمكننا أنندرك دافع الدولة في اهتمامها وحرصها على إيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طردياً مع مدى تقدم هذه الدولة، وتبرز أهمية تبني نظام موضوعي وعادل للترقية يقوم على أسس سليمة تكفل تحقيق كل أهدافه وغاياته بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية واللاموضوعية، ويساهم في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري في الدولة، ويحقق التوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة للموظف والمصلحة العامة للدولة.

وفضلاً على أن الترقية حق من حقوق العمال وتعتبر حافزاً مادياً ومعنوياً وتضمن العامل وتزيد من تحسين أداءه كما ذكرنا سلفاً، فقد يعاني نظام الترقية من جهة أخرى من العراقيل والمشاكل التي تعيق تطبيقه.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذه الدراسة من خلال طرح الاشكالية التالية:

* ما هي أهم معوقات الترقية بمديرية الصيانة الأغواط DML؟

(II) أهداف الدراسة:

- أ. معرفة الصعوبات الإدارية التي تعيق ترقية الموظف
- ب. التعرف على الصعوبات التي تتعلق بالأنظمة و الإجراءات الإدارية .
- ج. التعرف على الصعوبات التي تتعلق بمعايير و أساليب الترقية .

(III) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال اتصاله بأهم شريحة من شرائح المجتمع وهذه الشريحة تتمثل في الموظفين، إذ أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها، كما تعد الرأسمال الحقيقي لكل إدارة ، ومنه يتم تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة ويتوقف على مدى نجاحها في انتقاد الكفاءات من الموارد البشرية المشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب، وكذا التطبيق السليم لعملية الترقية ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي تترتب منها.

(IV) أسباب اختيار الموضوع:

- تعود اسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات واسباب نذكر منها ما يلي:
- محاولة معالجة أنظمة الترقية المعتمدة في القطاع العام مع تقديم بعض الاقتراحات لتحسينها.
 - محاولة التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق ترقية الموظفين داخل المديرية اتباع الدراسة الميدانية.

(V) تحديد المفاهيم الإجرائية:

تعتبر المفاهيم بمثابة اللغة العلمية المتداولة بين الأفراد، مما يجعل الاتصال بينهم سهلاً، كما تكتسب أهمية معتبرة في دراسة أي موضوع مما يدعوننا إلى أن نحدد المفاهيم الإجرائية للمصطلحات الموجودة في دراستنا الحالية وهي كالآتي:

***التعريف الإجرائي للترقية** : هي من أهم العوامل المتاحة للموظفين وإحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجع حركتهم داخل المؤسسة، وهي انتقال الموظف من حالة إلى حالة أو من مكانة إلى مكانة أعلى، وهذا ما يترتب عليه أحياناً زيادة في الأجر وهي حافز من الحوافز تثير دافعية الأفراد الموظفين ليحسنوا من أدائهم ويزيدون من إنتاجيتهم.

(VI) دراسات سابقة:

***الدراسة الأولى**: تمثلت في دراسة نسيم أحمد الصيد بعنوان " نظام الترقية والفعالية التنظيمية" تمحورت حول تساؤل رئيسي مؤداه هل هناك علاقة إرتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ ومن أهم نتائجها:

-تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

-تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الإستقرار.

-يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة

***الدراسة الثانية**: تمثلت في الترقية الوظيفية والإستقرار المهني لجبلي فاتح 2005-2006

وقد هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي إضافة إلى إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال وعدالتها في ترقية الأفراد.

إعتمد في دراسته على منهج المسح الاجتماعي باستخدام الملاحظة والمقابلة والإستمارة كأدوات لجمع البيانات ويتشكل مجتمع دراسته في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة.

وأهم نتائج هذه الدراسة هي أن الترقية والإستقرار المهني متغيران يرتبطان في كثير من الأوجه وهذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الإستقرار.

***الدراسة الثالثة**: تمثلت في دراسة الباحث ناصري مختار 2016 دراسة بعنوان " أثر الترقية على الرضا الوظيفي

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: ما مدى أثر الترقية على الرضا الوظيفي

للعاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء؟

وقد هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

_التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة

_التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي.

_قياس مدى إرتباط الترقية بالرضا الوظيفي.

وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته الذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها كمياً وكيفياً، بأسلوب دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، مستخدماً الإستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. وقد توصل إلى نتائج وهي:

-وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد ، الخبرة المهنية

-بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي.

-معظم العاملين راضون على ظروف العمل بالمؤسسة

- أغلب العاملين محايدون بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة.

الدراسة الرابعة: تمثلت في دراسة الباحثين أسماء بقي وعبد القادر الجليلي 2018 بعنوان " دور الترقية في رفع

أداء الموظفين " تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: هل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟

وقد هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.

-معرفة مدى إنسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع الأسس والمعايير المتبعة في سياسة الترقية.

-محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المؤسسة وتميزها.

وقد إعتد الباحثان على المنهج الوصفي باختيار عينة شملت 53 عاملاً، وعلى الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلوا إلى نتائج وهي:

-توجد علاقة بين الترقية وأداء الموظفين

- مساهمة الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تطبيقها عليهم تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية،

وتجعلهم يزيدون من إنتاجياتهم وذلك ما يعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة على حد سواء، وهكذا يزيد الموظفين من

ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

- وجود علاقة بين تطبيق سياسة الترقية بالاقدمية أو الكفاءة في زيادة الانتاجية .

الدراسة الخامسة: دراسة الباحثين غريس سمير وجعارنية جمال 2018 بعنوان "أثر الترقية الوظيفية على

الاستقرار المهني" تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ؟

وقد توصلوا إلى نتائج وهي:

- هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف.
- هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة.

مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا:

أولاً: أوجه التشابه

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الترقية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة.
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طرح الفرضيات.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم

الفصل الثاني:

الترقية

تمهيد:

تعتبر الترقية بكل أشكالها الركيزة الأساسية لكل مورد بشري في مسار حياته العملية، وحافزا ماديا ومعنويا، يؤثر بصفة مباشرة في التثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والانتماء في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الادارية بحيث تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى من درجات السلم الوظيفي، فالترقية من الحوافز المهمة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال و تدفعهم للعمل و تزيد من شعورهم بأهمية العمل , ولهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الترقية من حيث مفهومها و أهميتها و أهدافها و أنواعها واجراءات الترقية و أشكالها والصعوبات التي تعيق الترقية.

-أولاً: الإطار المفاهيمي للترقية:

أي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، وإنما يطمح بالاستمرار للترقي أو الارتقاء لممارسة وظائف أعلى، كما أنه لسبب أو لآخر قد ينقل أو يحول من وظيفة الى أخرى، مثلما أنه في حالات نادرة قد يخفض الى درجات دنيا. وليس من السهل وضع قواعد محددة أو آليات تحكم هذه المتغيرات، فمن الواضح اذن أن الموظف في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة لأخرى وفقاً لاتجاهات ثلاثة (تصاعدياً، تنازلياً، أفقياً).

فالترقيات تعد بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر، وكلما كان هذا الطريق معبداً وسالكا وخالي من العراقيل أمام الموظفين زاد رضاهم وأحسوا بالأمل والتفاؤل، ومن هنا تأتي توضيحات ماهية الترقية وأهميتها وأنواعها واجراءاتها وأشكالها والمشاكل التي تعيق الترقية في تطبيقها.

(I) تعريف الترقية:

تعدد تعريف الترقية من الناحية اللغوية والاصطلاحية الفقهية والقانونية والقضائية وهذا ما سنتعرف عليه.

-أولاً: تعريف الترقية لغة: هي اسم من الفعل رقى يرقى ترقية و يقصد بها رفع الشخص أو أشخاص من مرتبة الى مرتبة أعلى.(شعبي أمينه , 2004 , ص 56 .)

-ثانياً : تعريف الترقية اصطلاحاً : يقصد بها انتقال الموظف من وضعية الى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالياً و مستقبلاً كما قد تصاحب هذه زيادة في الامتيازات الوظيفية للتغيير في طبيعة الأعمال و درجة المسؤولية في مجال السلطة فالترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع و تعتبر جزء من ثقافة المجتمع .(صلاح الدين عبد الباقي , 2000 , ص 22 .)

وعرفها سليمان محمد الطماوي : أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية .(سليمان محمد الطماوي , 1986 , ص 452 .)

ويعرفه WHGHT على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن من نمو في الاختصاصات و تغيير في الواجبات و زيادة المسؤوليات و يصاحب هذا التغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر.(سعيد قارة , 1993 , ص 23 .)

تعريف آخر:

نقل العامل الى مركز مصحوب بأثار مادية و معنوية وهي أيضا اسناد وظيفة جديدة الى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات ,فالترقية هي تدرج العامل من سلم التنظيم الاداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها أثار مادية و معنوية.(محمد أنس قاسم , 1973 , ص 22).

تعريف آخر : فالترقية عبارة عن تجديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية , وهي شيء مرغوب في جميع المجتمعات , كما أن معظم العاملين ان لم نقل كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم وأعمالهم حتى يتحصلوا على الراتب الذي عادة ما يقترن بالترقية. ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم و تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل , اذا ارتبطت بالكفاءة الانتاجية فاذا كان لدى العامل رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى.(نور الدين خاروش , 2011 , ص 151).

(II) أهمية و أهداف الترقية

أولا : أهمية الترقية :

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة و العاملين , و تبدو هذه الأهمية فيما يلي :

1. بالنسبة للإدارة : وذلك في تحقيق ما يلي :

- الكشف عن قدرات الأفراد الموظفين و عن انجازاتهم , مما يعني دعم فعالية ادارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة .

-تمكين الادارة من استثمار و توظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الانتاجية , و دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الانتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى .

-اظهار وجه المنظمة و سمعتها بصورة مشرفة ,ففي حين يتجه نظام الترقيات الى تحفيز الأفراد الموظفين بصفة فردية , فان التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على ايمان الادارة بأهمية الحاجات المادية و المعنوية التي يرغب الأفراد الموظفين اشباعها , ومن خلال الحوافز المادية التي يتحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى .

-تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في المؤسسة , و جذب العمالة المطلوبة في المستقبل .(نادر أحمد بوشيحة , 2010 , ص 186).

2. بالنسبة للموظفين: تبرز أهمية الترقية و انعكاساتها على نفسية الموظفين و كذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي :

- رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين .
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الانتاج و التميز في العمل .
- ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة .
- حفظ الدوران الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المنظمة .
- زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي للموظفين .(يوسف حجيم الطائي و آخرون , 2006 , ص 496).

ثانيا : أهداف الترقية :

- تضع المؤسسة برامج لترقية الموظفين و العاملين فيها و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية :
- جلب العناصر الكفوة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج الى خبرات فنية , و معارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الاداري للمؤسسة .
- تحفيز الموظفين على العمل يخلق جو من التنافس , مما يدفعهم الى تحسين الانتاج و الانتاجية , و خلق جو لتحسين أدائهم , و كذلك تعمل على رفع معنويات الموظفين , و كل هذا في حالة ما اذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية خاصة اذا كان دور الادارة هاما في ابراز أهميتها من حيث اتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز الموظفين .
- شعور الموظف الى بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسين مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل , لكون الموظف بطبيعته يميل الى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع .
- للترقية أهداف نفسية و تتمثل في الرضا عن العمل و شعور العامل لوجود الفعلي داخل المؤسسة , و هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار و ايجاد المهارة الفنية.
- للترقية أهداف ثقافية و تتمثل في المهارة , الخبرة , التدريب و التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي .

-أما الجانب الاجتماعي تجعل الترقية الموظف يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية و ايجاد موظفين مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات .(سليمان محمد الطماوي , 1987 , ص 587 .)

(III) أنواع الترقية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء الى ملء الشواغر من الخارج و يتجسد ذلك من خلال ألياتها التي تسمح بالتساوي بين الموظفين في الصعود الى احدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك , أو من سلك لأخر , ومن هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في:

أولا : الترقية في الدرجة : (الترقية في الدرجات) : تعني الانتقال من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة .(نور الدين خاروش , 2011 , ص 268 .)

وترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني , فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني و بالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح الى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لأعلى تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته لأعلى تطور في منصبه أو رتبته .ويقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة الى درجة أخرى تعلو ها مباشرة في ذات الرتبة , و ذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية , و تبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين , أو بعد اجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية و لكنهم حظوا ا بالدورة التكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال الى درجة أعلى فتمكن من ترقية في الدرجة .

ونصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة و منها المادة 23 في الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ومنها الأمر 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية .

حيث جاء في نص المادة ما يلي :تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

-و بالتالي فان الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر و هي :

المدة الدنيا ,المدة الوسطى , المدة القصوى , و هذه الوتائر تتوزع على 12 درجة ,الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (01) :يوضح المدة الدنيا , و المدة الوسطى , المدة القصوى .

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة الى درجة مباشرة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 , يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم , الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007.

ثانيا : الترقية في الرتبة :

ويقصد بها في اطار القوانين المنظمة للوظيفة 'انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى' .

بمعنى (تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة و تتميز بارتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر و كذلك حقوق و تعويضات مالية تتناسب مع حجم هاته المسؤوليات. (بن

أحمد عبد المنعم , 2003-2004 , ص 17)

وتتم الترقية في الرتبة حسب الحالات الآتية :

- على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات و مؤهلات مطلوبة .
- عن طريق الاختيار .
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني و المسابقات .

IV) شروط الترقية:

عملية نقل الموظف من وظيفة الى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر مقابل الزيادة في المرتب , لذلك يجب أن يقبل الموظف على هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته , وبهذا يكون توافق بين الادارة و الموظفين حول الترقية .

حيث تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته , حتى يمكن وضع الرجل المناسب في

المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة , و من بين هذه الشروط ما يلي :

-وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الادارة شغلها من بين الموظفين في المؤسسة .

-ان يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى الها الشخص ,و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.(عاطف محمد عبيد , ص 421).

-اجتياز الاختبار بنجاح.

-استيفاء شروط الوظيفة المرقى اليها و يشترط :

أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوفي لشروط الوظيفة المرقى اليها و هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة . و أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة القديمة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة ,و هذا حتى يتسنى الالمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الاداري.

ثانيا :اجراءات أسس أنظمة الترقية ومصادرها

1) أسس أنظمة الترقية

تشير التطبيقات الحالية في مختلف الدول الى أن هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية نذكرها فيما يلي :

أولا : الترقية على أساس الأقدمية:

تعتبر الأقدمية بشكل عام أنها مدة الخدمة التي قضاها الموظف , ويرتكز أساس الأقدمية على أقدم الممارسات الانسانية اذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديم قدم الحضارة الانسانية ذاتها و كذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر , و أساسها في العمل الاداري أنه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فانه يمتلك خبرة و مقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل.

-وبمقتضى هاته الطريقة فانه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها زملاؤه من الموظفين الذين أتوا المدة المشروطة للترقية قانونا أولوية في الترقية الى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة ,بمعنى أنه تتم ترقية الموظفين للوظائف و الدرجات الأعلى وفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية.(مصطفى نجيب شاويش , 2000 , ص 279).

ومن مزايا تطبيق هذا الأساس ما يلي :

- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها , لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل ,و بالتالي فإنها تقلل من دوران العمل كما أنها من ناحية أخرى ستكون بمثابة مكافأة للموظفين على ولائهم للمنظمة.

- اعتماد الترقية بالأقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات و أساليب اختيار العاملين لديها , وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى.

من جهة أخرى يعتبر هذا النظام غير خال من العيوب , التي جعلت منه معيار غير حاسم للترقية حتى أن بعض التشريعات تخلت عنه في بعض الرتب الوظيفية ,لكون هذا النظام يؤدي الى قتل روح المنافسة و اشاعة التراخي و الخمول في أداء العمل الإداري , وهو ليس بالقرينة القاطعة على كفاءة الموظف المرقى للوظيفة , فاتباع مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي الى مساواة جميع الموظفين دون تفرقة , و لهذا فالمساواة بين هؤلاء العاملين و غيرهم باتخاذ مدة الخدمة أساسا للترقية بصرف النظر عن نتائجهم أمر يؤدي الى الظلم لا الى العدالة ,ففي الحقوق تفترض المساواة و العدل في أداء الواجبات و هذا ما لا تحققه فكرة الأقدمية لأنها تحقق المساواة المطلقة بين الجميع .

ثانيا: الترقية على أساس الكفاءة :

عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد أفرادها العاملين فيها لا بد من أخذ بمبدأ الكفاءة لئتم اتخاذ القرار العادل في الترقية , بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته و مهاراته في العمل المناسب ,حيث أن العوائد بمختلف أشكالها و من ضمنها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم و يمتلكون مهارات و معارف أعلى تؤدي الى ارتفاع انتاجية وتائر أعلى من غيرهم.(سهيلة محمد عباس : علي حسن علي , 1999 ,ص 363-364)

ومن مزايا تطبيق هذا الأساس أنه :

- ييبث روح المنافسة بين الموظفين حيث يتفانى كل واحد منهم في أداء عمله و بذل قصري جهده و يزيد من الكفاءة الانتاجية للإدارة ,و القضاء على روح التواكل و السلبية لدى الموظفين , كما يجذب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة و الاحتفاظ بها ,كما يحقق هذا النظام فرصة التنافس الشريف بين الموظفين ذوي الكفاءة و تتيح لهم فرصة ابراز قدراتهم و كفاءتهم.(شريف يوسف حلمي , ص 150 .)
- كما أنا لهذا الأساس سلبيات منها :
- يؤدي الى عدم الاطمئنان و عدم الاستقرار النفسي لدى الموظف .
- يتطلب وجود قيادة ادارية قادرة على استخدام معايير موضوعية تخلو من التعقيد .
- تتسم الترقية وفقا لهذا النظام ببناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجبات و مسؤوليات وظيفته الحالية ,وقد يؤدي الموظف واجبات و مسؤوليات الوظيفة الأعلى التي سيرقى اليها بالكفاءة المطلوبة .

- قد تحاط عملية تقدير كفاءة الموظفين بعوامل شخصية تؤدي الى التحيز و المحاباة مما يفقدها فعاليتها و تحقيق أغراضها.(محمد يوسف المعداوي , 1988)

ثالثا :الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا :

نظرا للانتقادات التي تعرض لها الأساسين السابقين تم خلق أساس ثالث يعتمد على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة , بهدف الاستعادة من مزايا كل منهما و تجنب عيوب التطبيق المطلق بكل من اسلوب الاقدمية و الكفاءة و من مزاياه أنه يكفل اتاحة الفرصة للكفاءات التي تنطلق دون أن يحدها اطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة

(الاقدمية) و في نفس الوقت سيراعي اعتبار الاقدمية ومن ثمة يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية .(تيشات سلوى , 2012 , ص 89)

ولتطبيق هذا الاسلوب يجب أن يتم التركيز على النقاط التالية :

- ضرورة اقتصار تطبيق اسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.
- ضرورة اتباع اسلوب الجدارة مع الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة مع الأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .
- اتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية و الروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها , واكتساب المتقدم للترقية اليها لخبرات و مهارات محددة و يكفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية .(ليلي غضبان , 2010 , ص 85)

ويوجد أسلوب آخر و هو استخدام الأساليب الشخصية (أساليب غير موضوعية) في ترقية الموظفين , فقد يتأثر صاحب القرارات بالسمات الشخصية لبعض الموظفين كالجنس و اللون أو المنطقة الجغرافية للموظف ,ومن ثم يبني المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب سالفه الذكر ,كما قد يبني القرار في ترقية الأشخاص اما لأنه قريب أو صديق .(نسيمة أحمد صيد , 2008 , ص 20)

II اشكال الترقية:

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين , فهي اما تكون داخلية أو خارجية .

أولاً : الترقية الداخلية

- وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقاً، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- تحفز أكثر عن العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روح المعنوية.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف وتحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي، بترك في نفوسهم إحساس بالرضا.(علي غربي و آخرون , 2002, ص 126).

ثانياً : الترقية الخارجية

تميل بعض المؤسسات الى تفضيل الترقيات من الخارج و ذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة و ذلك تجنباً للجمود , كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب . (علي غربي و آخرون , 2002, ص 128)

(III) مشاكل ترقية الموظفين العموميين :

مما لا شك فيه أن هناك مشاكل و عراقيل تعيق نظام الترقية لدى الموظفين العموميين , و ذلك عند القيام بإجراء عملية الترقيات الى وظائف أعلى منها , فهناك مشاكل ادارية و أخرى تتعلق بالعلاقات الانسانية التي ترغب ادارة المنشأة أن تظل حسنة بين الموظفين فيها و من بين هذي المشاكل نذكر منها :

1. خيبة أمل بعض المرشحين للترقية:

يتم في العادة اختيار عدد محدد من المترشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة ,فان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية و لم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل و هذا سوف يؤثر على انتاجيتهم و خاصة و أن كل فرد منهم يعتقد أنه يستحق ترقيته و لتجنب هذه العراقيل يجب على الادارة العليا في المنشأة أن تضع برنامجا واضحا للترقية على أن يتم تطبيقه بدقة ,اذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعورا سلبيا نحو رؤسائه و نحو المؤسسة و هذا لا شك فيه يؤثر على روحه المعنوية و بالتالي على أدائه مما يجعله غير صالح للترقية في الفرص القادمة مما يعيق تقدمه و كذا يمكن للمشرف بمناقشة الموضوع مع الفرد يبين له أسس و قواعد الترقية و بعض الشروط الواجب توفرها فيه.(مصطفى محمد شاويش , 2000 , ص 282)

2. رفض بعض العاملين للترقية :

على الرغم من أن معظم الأفراد يرغبون في الترقى إلا أن البعض الآخر لا يرغب في ذلك ، تخوفاً من الفشل في الوظيفة الجديدة في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الانساني الذي اعتاد العمل فيه ، و البعض يفضل الراحة في الوظيفة الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدله في الوظيفة الجديدة مضمين بذلك بالراتب و الأجر الذي يصاحب عادة الوظائف الأعلى .

3. عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد :

أحياناً يرى بعض المشرفين أنه لا يمكنهم التخلي عن مرؤوسيهم بسبب الحاجة الماسة الى أعمالهم ، فلا يمكنهم التنازل عنهم لترقيتهم و نقلهم لإدارات أخرى ، وهذه تحصل ببساطة اذا كان المشرف قام بتدريب مرؤوسيه جيداً فهو لا يرغب أن يتركوا قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء .

4. عدم تكافؤ الفرص :

ليس من السهل أن توفر المؤسسة فرصاً متكافئة لجميع الموظفين ، فاذا كان أساس الترقية هو الكفاءة فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية عن مرؤوسيهم ، و بعض المشرفين يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيهم من فرص الترقى إضافة الى ذلك هناك مشكل آخر يعيق نظام الترقية و هو عدم الموضوعية في بعض الاحيان ، ففي ظل نظام غير واضح و جلي للترقيات قد تتم بعض التجاوزات في ترقية الموظفين و ترك من هم أجدر بالترقية ، و ترقية من هم أقل كفاءة و أقدمية و ذلك لاعتبارات غير موضوعية ، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على الموظفين و بالتالي على أدائهم و مستوى انتاجيتهم .(حمود بن مطلق العماج ، 2002)

5. عدم اتباع آلية و اجراءات المفضلة : وتحديد الموظف الأفضل تأهيلاً و استحقاقاً للترقية . وضعف المعايير

المطبقة في قياس الكفاءة و الجدارة في العمل وعدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.(يوسف حجيم

الطائي و آخرون ، 2006 ، ص 499-500)

IV) صعوبات تطبيق عملية الترقية

نوضح فيما يلي أهم الصعوبات التي تواجه عملية الترقية .(يوسف حجيم الطائي و آخرون ، 2006 ، ص

(.515)

1-تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية وبالعكس، فكثيراً ما يعتذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جدّاً من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم، أو لكونهم أكفأ في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف أعلى وفي هذه

الحالية يتعذر إبقائهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة، وبنفس الحماس والكفاءة وبالوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى.

2- مشاكل أخرى تنجم عن طبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل للتدريجيا كلما صعدنا إلى السلم الوظيفي رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن. فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها. وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام ومعالجة هذه المشكلة ينبغي أن تتم بفتح الترقيات الأفقية والعمودية بين وحدات المنظمة المختلفة لتحقيق العدالة في إتاحة الفرص للترقيات.

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

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق لنا ذكره فان الترقية عموما عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت في الرتبة أم في الدرجة أو بالأقدمية أو الكفاءة , فهي حق من حقوق أي موظف متواجد بالمؤسسة , كما أنها تعتبر عامل أساسي يساعد على تحسين الأداء و حل المشاكل المادية للموظف .

فالترقية اهمية كبيرة في حياة الفرد من خلال تطوير الاداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر لأداء المهام والمسؤوليات الموكلة له.

كذا لها انواع و تتمثل في الترقية الدرجة و الرتبة , وتعتمد على شروط لوضع سياسة محكمة من تكوين و تدريب كما تهدف الترقية لتحفيز الموظفين من رفع مستوى الانتاج و تطويره , و رفع كفاءة الموظف و مهاراته , وهناك طرق للترقية اما داخلية أو خارجية , وايضا هناك جهة مختصة بترقية الموظف بحيث تهتم بمعايير واجراءات التقييم و عملية التنقيط و التقدير العام .

كما ان هناك موانع تمنع الموظف من الترقية و هي متعلقة بالنظام التأديبي و اخرى بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف .

وعليه أحاط المشرع عملية الترقية بمجموعة من القوانين التي تحدد شروطها و كفاءاتها و أنماطها و غيرها من المحددات التي تتم على أساسها الترقيات, وعلى الرغم من ذلك فهناك عراقيل تعيق نظام الترقية من عدم موضوعية و الجهوية و المحاباة وهي ما اثرت على أداء الموظفين و نفسياتهم .

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية

للدراصة

تمهيد

تتاولنا في هذا الفصل اجراءات الدراسة الميدانية ابتداءا بالمنهج المستخدم وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائص العينة المشتقة منه وتبيان ادوات الدراسة التي تكشف عن أهداف الدراسة والتحقق من مدى ملائمتها للدراسة وذلك بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وأخيرا الاساليب الاحصائية المستخدمة والتي تبرهن عن النتائج المتوصل إليها والتي سوف نعرضها على النحو التالي.

(I) منهج الدراسة

يعتبر المنهج هو أساس كل بحث و دراسة تقام و هو يختلف باختلاف موضوع الدراسة لأنه يساعد البحث في تحديد و ضبط دراسة وفق فرضيات موضوعة و محتملة مسبقا ,و من ثم الوصول الى نتائج دقيقة وواضحة.

ففي دراستنا اتبعنا المنهج الوصفي الاستكشافي و هو العملية التي يتم فيها التحقيق من مشكلة معينة تتم دراستها بدقة في الماضي , و في الغالب يتم اجراء هذا النوع من البحث للحصول على فهم أفضل للمشكلة الخالية و لكن عادة لا يؤدي الى نتيجة فعلية .

(II) حدود الدراسة

1-الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معوقات الترقية لدى الموظفين محل الدراسة.

2-الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني للبحث في المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذا البحث فإن مجتمع الدراسة متمثل في مديرية الصيانة لمدينة الاغواط. حيث تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

3-الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة من خلال الموسم الجامعي 2022_2023حيث تمت العملية في حدود أواخر شهر أفريل حتى17مايو 2023.

4- الحدود البشرية: تم اجراء البحث على مجموعة من العمال البالغ عددهم20عامل وعاملة.

(III)تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

1. تحديد مجتمع الدراسة :

ونقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر أو المجموعة الكلية التي يسعى الطالب الى تعميم نتائج بحثه عليها.(حسن منسي , 1999 ,ص 91)

و الدراسة الحالية حول موضوع صعوبات الترقية لدى الموظفين داخل مديرية الصيانة الأغواط DMLتمت على الموظفين الإداريين في قسم الموارد البشرية , وتم فيها الاعتماد على المسح الجزئي لمجتمع الدراسة , وذلك لعدم تواجد جميع الموظفين داخل المديرية بسبب العطل والعمل خارج المديرية. وتم حصر عدد أفراد المجتمع الاحصائي للدراسة على301 اداري.

2. عينة الدراسة :

وتمثلت وحدة العينة في هذه الدراسة الحالية للموظفين وقد تم اختيار عينة قصدية , وهذا لاختيارنا بقصد عمال الادارة.

وتعرف العينة المقصودة بأنها من العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود ,من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الافراد دون غيرهم و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة ,كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي قدر عدد الموظفين في الإدارة بديرية الصيانة الأغواط 301 موظف وهو عدد يصعب مسحه كليا لذا أخذنا نسبة 7% من عينة الدراسة وقدر عددها 20 فردا وهي عينة يتعمم نتائجها على المجتمع الأصلي،

وفق المعادلة التالية:

$$301 \longleftarrow 100\%$$

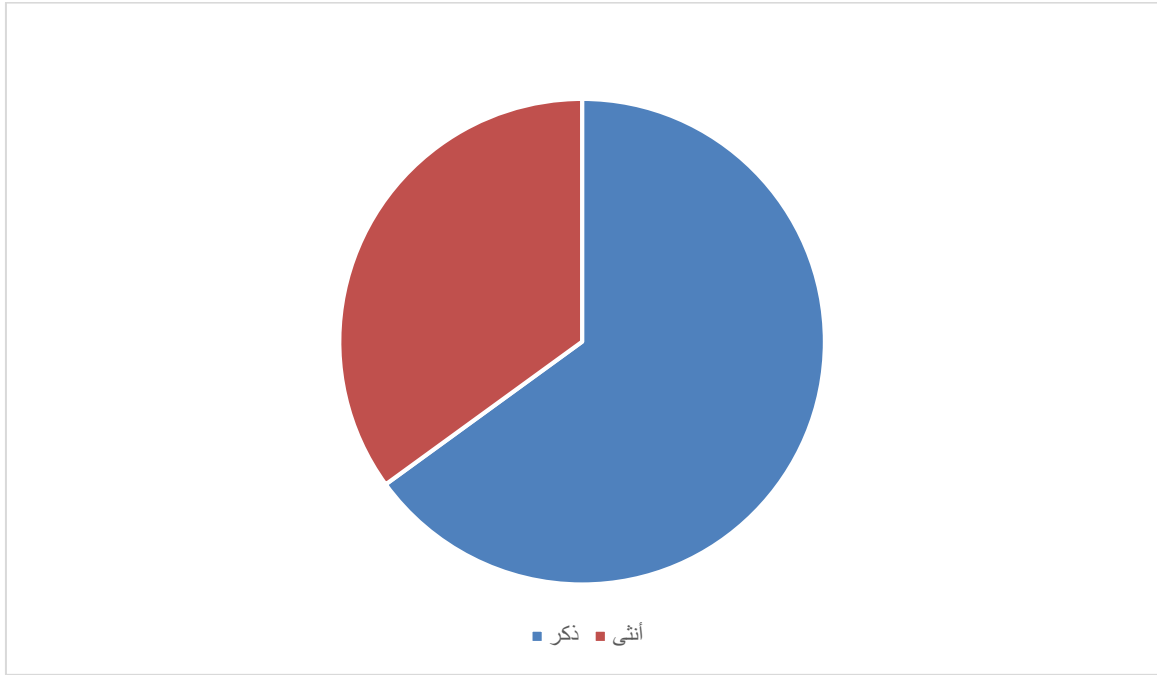
$$20 \longleftarrow 7\%$$

3/ خصائص عينة الدراسة

الجدول (02): يوضح توزيع عينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	13	65%
انثى	7	35%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة إناث أي بتكرار 7 فرد ونسبة 65% ذكور بتكرار 13 فردا.ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول فان تفسير الحضور القوي لعنصر الذكوري في هذه المديرية يعود إلى مجموعة من العوامل من بينها طبيعة الخدمات التي تقدمها المديرية.كما هو موضح في الشكل التالي:

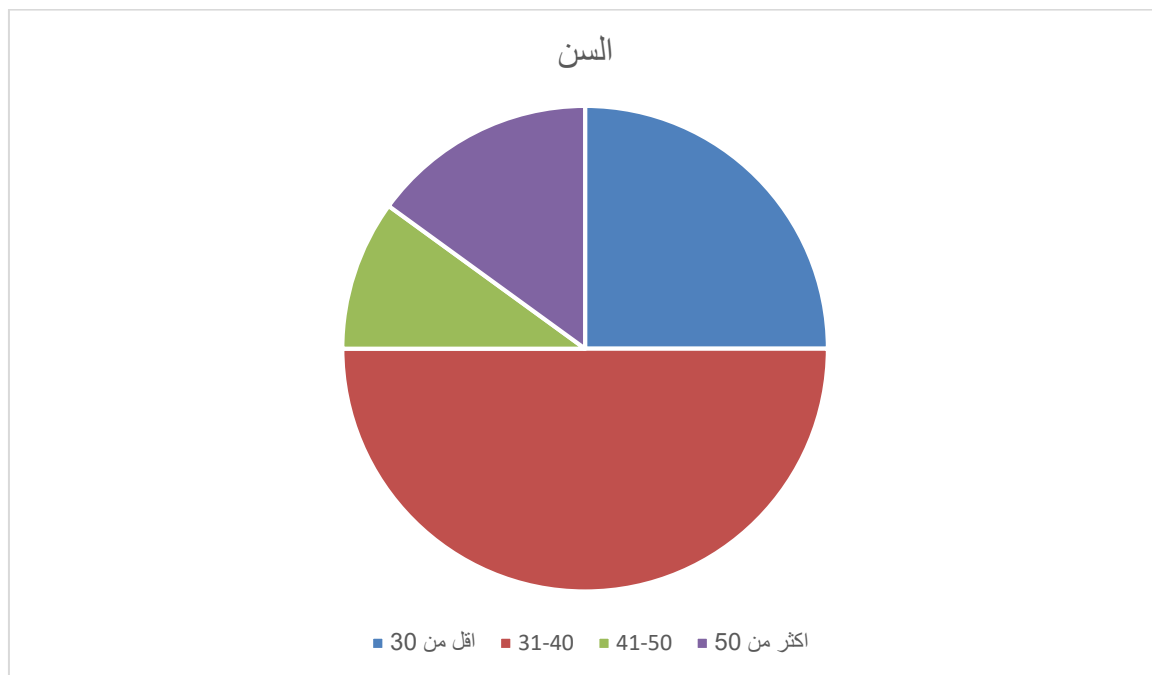


الشكل(01): يوضح توزيع عينة حسب الجنس

الجدول (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة%	التكرار	السن
25%	5	اقل من 30 سنة
50%	10	من 31 الى 40
10%	2	من 41 الى 50
15%	3	من 51 فما فوق
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول(03) والشكل(02) أن عدد كبير من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة حيث يمثلون نسبة 50% من المجموع بينما الأفراد أقل من 30 سنة فهي فئة قليلة لا تتجاوز 25% أما فئة 41-50 سنة فتمثلت نسبة 10% بينما تمثلت نسبة افراد فوق 51 سنة في 15%.

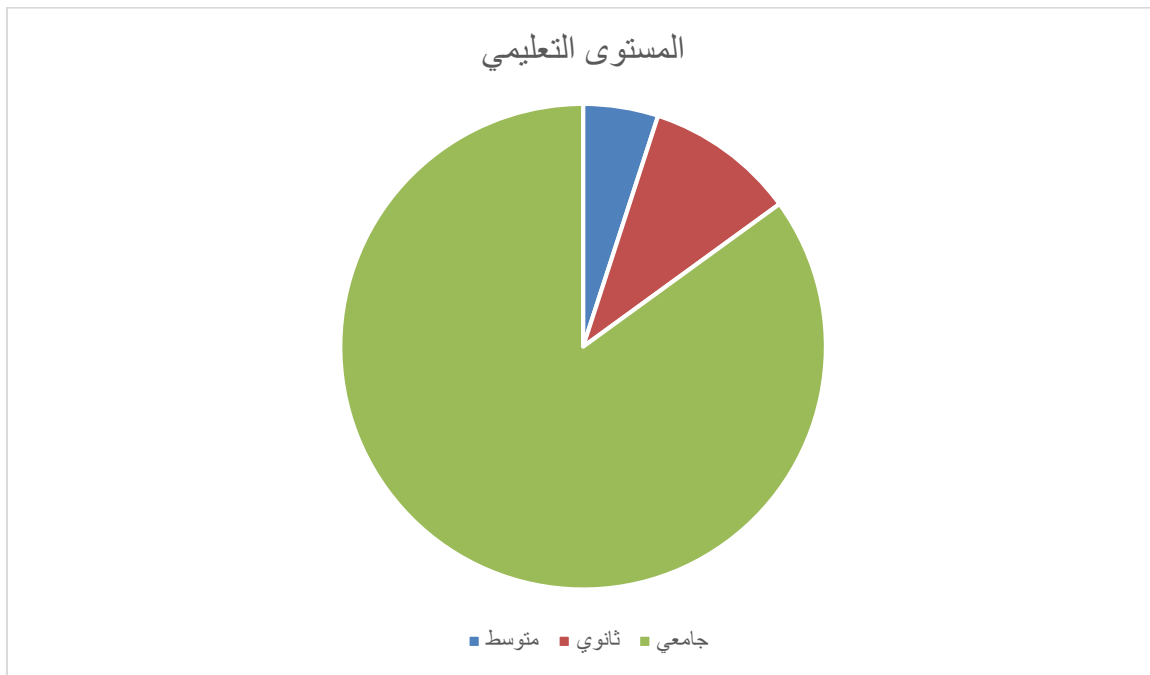


الشكل (02): يوضح توزيع عينة حسب السن

الجدول (04): يوضح توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5%	1	متوسط
10%	2	ثانوي
85%	17	جامعي
100%	20	المجموع

يبين لنا الجدول (04) والشكل (03) أن 85% من مجموع العينة لديهم مستوى جامعي بينما 10% لديهم مستوى ثانوي و 3% لديهم مستوى متوسط وهذا يدل على أن المديرية يختار المترشحين ذوي المستوى العالي لنيل الوظائف لديها ومن خلال ذلك نخلص إلى أن نسبة الجامعيين كبيرة، وهذا ما يسمح بالتفكير في الترقى، ونجدهم طموحين للترقية كونهم يمتلكون كفاءات عالية وأداء جيد، وبالتالي كما حصلوا على الترقية عن طريق الكفاءة كما حسنوا من أدائهم والعكس صحيح.

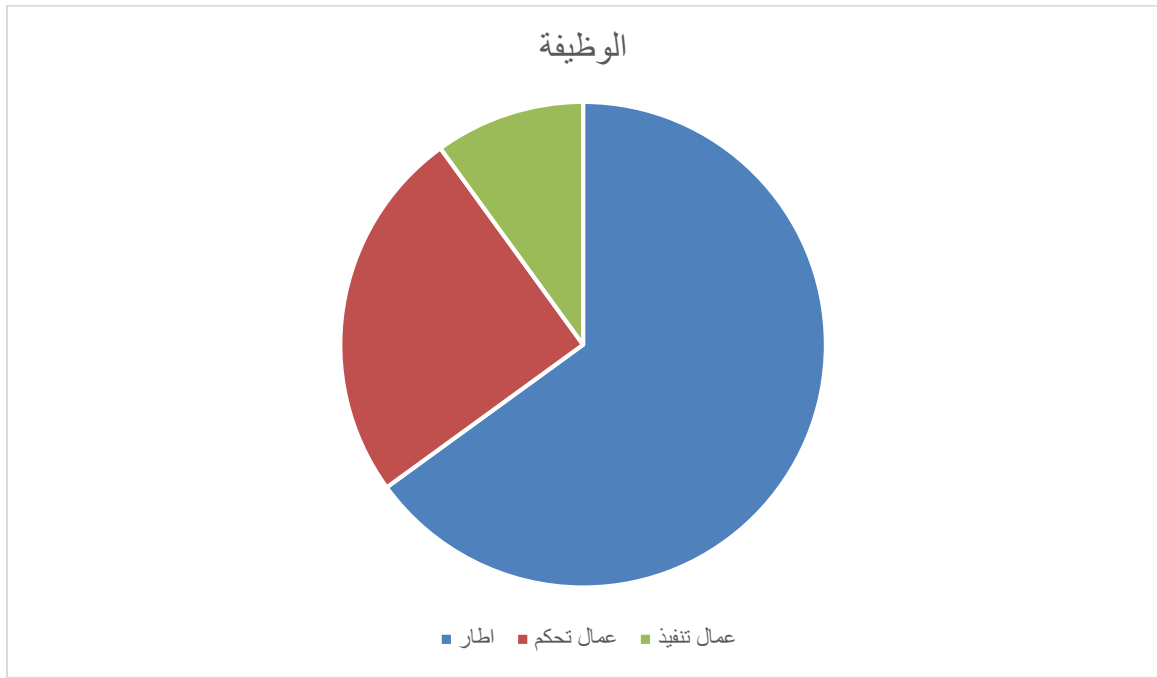


الشكل (03): يوضح توزيع عينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (05): يوضح الوظيفة في المديرية

الوظيفة في المديرية	التكرار	النسبة
اطار	13	65%
عمال تحكم	5	25%
عمال تنفيذ	2	10%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان نسبة رتبة في الإطار 65% اما نسبة رتبة عمال التحكم تقدر بـ 25% و أخيرا رتبة عمال التنفيذ تمثل نسبة 10%، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

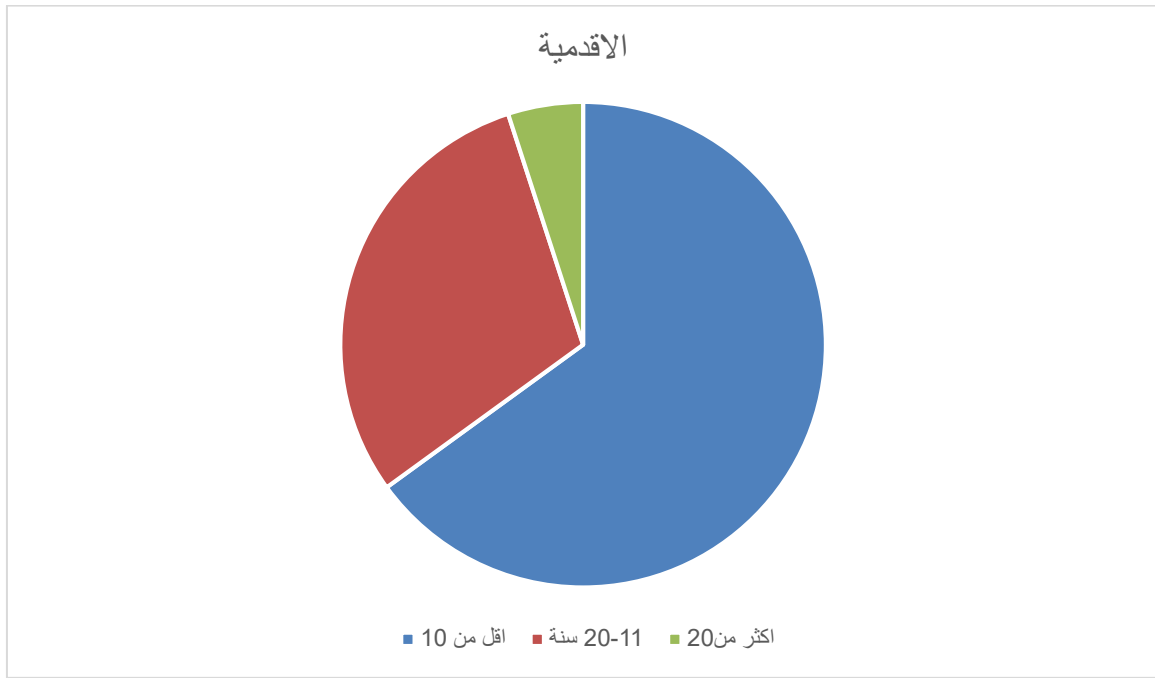


الشكل (04): يوضح توزيع عينة حسب الوظيفة

الجدول (06): يوضح الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	13	65%
من 11 الى 20 سنة	06	30%
من 20 سنة فما فوق	01	5%
المجموع	30	100%

بالنسبة للأقدمية في العمل فقد تحصلت الفئة أقل من 10 سنوات على أعلى نسبة مقدرة بـ 65%، يلي ذلك الفئة من 11 الى 20 سنة بنسبة بلغت 30% ، يليها في المرتبة الاخيرة من 20 سنة فما فوق بنسبة 5%. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (05): يوضح توزيع عينة حسب الاقدمية

(IV) أدوات جمع البيانات.

هي مجموعة من الادوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية و التي تشكل التصور العام للبحث , وهي مفيدة لمجريات البحث , لأن جميع نتائج الدراسة تتوقف عليها .

1- وصف أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه والتي كانت حول " معوقات الترقية لدى الموظفين " على الاستمارة .

فماهي الاستمارة أو الاستبيان؟ هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات و اراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين كما أنها من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والانسانية التي تتطلب الحصول على المعلومات والمعتقدات والآراء. بحيث اشتملت الاستمارة على على ثلاثة محاور تمثلت في :

المحور الاول : وفيه البيانات الشخصية لعينة الدراسة , تناولت الجنس و العمر والمستوى التعليمي والوظيفة في المؤسسة و الاقدمية في العمل تتكون من 05 أسئلة .

المحور الثاني : خاص بالصعوبات تتعلق بالأنظمة و الإجراءات الإدارية و فيها 10 أسئلة .

المحور الثالث : خاص بالصعوبات تتعلق بمعايير و أساليب الترقية و فيها 10 أسئلة.

اجمالي الأسئلة 25 سؤال بسيط وواضح ومباشر .

كما وزعت 20 استمارة على 20 موظف اداري بمديرية الصيانة الأغواط DML .

-صدق وثبات المقياس:

1. الثبات :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الطالبة معادلة الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة المكونة من 20 فرد والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة القياس:

الجدول (07): يوضح معاملات ثبات أداة القياس

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الأول	10	0.78
المحور الثاني	10	0.80
الثبات الكلي للاستبيان	20	0.85

يتضح من الجدول رقم (02) ان معامل ثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.85) لإجمالي فقرات الاستبيان 20 ،فيما تتراوح ثبات المحاور ما بين 0.78 و0.80 ، وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2-صدق الاستبيان

أ-صدق المحكمين:

تم بناء الاستبيان في صورته الأولية حيث احتوى على محورين انظر الملحق(01):

المحور الأول: الصعوبات الإدارية وتضمن 14 بند.

المحور الثاني: الصعوبات التنظيمية وتضمن الصعوبات المالية 3 بنود و الصعوبات القانونية 5 بنود.

وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاجتماعية لتحكيمه وفق استمارة التحكيم انظر الملحق (02) وبعد تعديله وفق إرشادات الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم توصلنا الى الاستبيان في صورته النهائية انظر الملحق (03) وتم اعتماده في الدراسة.

ب-صدق الاتساق الداخلي :

و تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من محاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه وذلك باستخدام برنامج spss والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور :

الجدول (08): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحاور :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
0.05	,721*	1	,002	,548**	1
0.05	**,584	2	,046	,367*	2
0.01	,109*	3	,018	,430*	3
0.01	,725**	4	,001	,584**	4
0.01	,555**	5	,002	,545**	5
0.01	,632**	6	,000	,649**	6
0.01	,646**	7	,001	,566**	7
0.05	,164	8	,388	,725**	8
0.01	,656**	9	,000	,719**	9
0,05	,813**	10	,000	,612**	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).


من الجدول السابق نجد ان كل معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور الاول دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05 حيث كان حد أدني للارتباط 0.109 والحد الأعلى 0.813وعليه

فإن كل فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول. وكذلك ان كل معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 حيث كان حد ادنى للارتباط 0.164 والحد الأعلى 0.725 وعليه فإن كل فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

(V) الأساليب الإحصائية:

من اجل تحليل النتائج التي توصلنا اليها والتي تم جمعها بواسطة استمارة تم الاعتماد على برنامج SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- معادلة الفا كرونباخ
- معامل ارتباط بيرسون



الفصل الرابع:
تحليل وتفسير
النتائج

تمهيد

نهدف من خلال هذا الفصل الى عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة استمارة , معتمدين في ذلك على عرض الجداول البسيطة و القيام بالعمليات الاحصائية الاساسية من تكرارات و نسب مئوية , كما نهدف الى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا اليها و صولا الى النتائج العامة .

I عرض وتفسير نتائج المحور الأول:

الجدول(09): يوضح إجابات الموظفين عن بعد صعوبات تتعلق بالأنظمة والإجراءات الادارية

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
01	عدم توفر الأظرفة المالية	3	15.0%
		17	85.0%
		20	100.0%
02	تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية لترقية الموظف	19	95.0%
		1	5.0%
		20	100.0%
03	صعوبة الانتقال من درجة الى درجة في نفس المنصب	15	75.0%
		5	25.0%
		20	100.0%
04	يؤثر التطبيق غير موضوعي لترقية على استقرارك المهني	14	70.0%
		6	30.0%
		20	100.0%
05	عدم وضوح الشروط القانونية المعمول بها في الترقية	9	45.0%
		11	55.0%
		20	100.0%
06	التغيرات التي تحدث في مكان عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي	14	70.0%
		6	30.0%
		20	100.0%
07	عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية والتقدم الوظيفي	16	80.0%
		4	20.0%
		20	100.0%
08	عدم توفر الشروط اللازمة في الموظف حتى	7	35.0%

65.0%	13	لا	يتم ترقيته	
%100.0	20	المجموع		
%30.0	6	نعم	عدم الإعلان عن الناصب الشاغرة التي يجب	09
70.0%	14	لا	ترقية الموظفين اليها	
%100.0	20	المجموع		
%80.0	16	نعم	رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا	10
20.0%	4	لا	من خسارة خبراتهم	
%100.0	20	المجموع		

يتبين من خلال الجدول الذي يعبر عن الصعوبات تتعلق بالأنظمة والإجراءات الإدارية أن نسبة 95% ترى ان المشرفين يماطلون في تفعيل الإجراءات الإدارية لترقية الموظف وقد يرجع هذا الى أن كثيرا من المشرفين يتبنى وجهة نظر بأن كل مرؤوسين ضروريين للعمل في قسمه وأنه لا غنى له عن أحد منهم وأنه لا يستطيع أن يفضل أحدهما عن الآخر للترقية. وقد تظهر هذه الفكرة بسبب أنانية المشرف وقد تكون بسبب أن مشرفا ما يعتبر ماهرا في تدريب مرؤوسين، ولذا فإنه عند تقديمهم إلى أقسام أخرى فقد يشعر بأنه فقد كثيرا من أفراده القادرين مما يجعل قسمه سوف يعاني.

في حين تساوى البندين 7 و 10 الذي ينص على عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية ورفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم بنسبة 80% لأنه غالبا ما تجد الإدارة نفسها في موقف تفضيل الأفراد من قسم معين للترقية إلى الدرجات الإدارية، وفي كثير من الشركات ساد الاتجاه لترقية الحاصلين على درجات جامعية بينما يستشعر أولئك العاملون في أقسام الهندسة باستبعادهم للترقيات الغير الإدارية كما أن بعض الرؤساء يرفضون ترقية الموظفين لأنهم يشعرون بتهديد خسارة المنصب الحالي في حال توفر الموظف على شروط لازمة لتوليئه ذلك المنصب.

بينما جاء البند 3 الذي ينص صعوبة الانتقال من درجة الى درجة في نفس المنصب في مرتبة ثلاثة بنسبة 75% وذلك لأن هذه الترقية تتم وفق سنوات العمل وهذا ما يجعلها صعبة القبول لدى الموظفين، يليها البندين 4 و 6 بنسبة 70% بان التغييرات التي تحدث في مكان العمل لا تسمح له بالتقدم وأن التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر على الاستقرار المهني، فالعمال يرون أنهم يقدمون مجودات جبارة هادفين للتألق إلى مناصب أعلى، وأن هذا حق لهم فليس من العدل أن يأتي آخرون لا يبذلون حتى ربع مجهوداتهم ويترقون بدال منهم. فالتطبيق غير الموضوعي للترقية يولد عدم الثقة بين العمال ومرؤوسيهم والنفور من العمل ويخلق نوع من الحقد بينهم مما ينتج

عنه جو مكهرب يؤثر بالسلب على استقرار العمال، فنرى أن التطبيق الموضوعي للترقية مهم جدا لتنظيم العمل وتوفير الاستقرار للمؤسسة والعامل على حد سواء .

نجد أن نسبة 45% تؤكد على عدم وضوح الشروط القانونية المعمول بها في الترقية ويرجعون ذلك لسبب تقصير الإدارة فهي لم تهتم بتعريف العمال بقوانين الترقية المعتمدة عليها ، الا ان نسبة 55% على علم بالقوانين المستعملة في ترقية الموظف وهذا مؤشرا إيجابيا و جيد كون العمال واعين للقوانين هذا ما يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية وعدالتها مما يؤثر على استقرارهم و إذا كانت العكس فتؤثر بالسلب.

كما نجد نسبة 35% توافق على عدم توفر الشروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته، أما ما نسبته 85% نفى عدم توفر الأطراف المالية أي أن المديرية لديها القدرة المالية لتغطية الزيادات التي تترتب على عملية ترقية الموظفين، وفي الأخير نجد أن أكثر من نصف العينة أي بنسبة 70% اجابت ب لا على البند 9 الذي ينص على عدم الإعلان عن المناصب الشاغرة التي يجب ترقية الموظفين أي أن المديرية لديها نوع من الشفافية في الاعلان عن المناصب الشاغرة وهذا يدل على انها تعمل وفق ما تنص عليه قوانين الترقية اما نسبة 30% فلا توافق على ذلك وقد يرجعون ذلك الى عدة أسباب منها المحسوبة .

II عرض وتفسير نتائج المحور الثاني:

الجدول (10): يوضح إجابات الموظفين عن بعد صعوبات تتعلق بمعايير وأساليب الترقية

الرقم	العبرة	التكرار	النسبة
01	خضوع الموظف لدورات تدريبية ذاتية تعطيه أولوية في الترقية	نعم	12
		لا	8
		المجموع	20
02	شروط الكفاءة والأقدمية يصعب ترقية الموظفين بالمديرية	نعم	7
		لا	13
		المجموع	20
03	تفضل اجراء الترقية عن طريق الامتحانات المهنية	نعم	15
		لا	5
		المجموع	20

04	على الموظف بلوغ مستويات معينة من الأداء لمنحه الترقية	نعم	16	80.0%
		لا	4	20.0%
		المجموع	20	100.0%
05	منح الترقية الاختيارية لبعض الموظفين على حساب الكفاءة	نعم	13	65.0%
		لا	7	35.0%
		المجموع	20	100.0%
06	يشترط لترقية الموظف الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية	نعم	17	85.0%
		لا	3	15.0%
		المجموع	20	100.0%
07	الزامية الموظف بالتكوين المتخصص كشرط من شروط الترقية	نعم	13	65.0%
		لا	7	35.0%
		المجموع	20	100.0%
08	تعتمد المديرية العمل المهني التنافسي بين الموظفين كأساس للترقية	نعم	12	60.0%
		لا	8	40.0%
		المجموع	20	100.0%
09	عدم اتاحة الموظف فرص تحسين المستوى وترقيته على أساس الشهادة	نعم	18	90.0%
		لا	2	10.0%
		المجموع	20	100.0%
10	بطاقات التنقيط السنوي غير موضوعية لتقدير الموظف الأحق بالترقية	نعم	13	65.0%
		لا	7	35.0%
		المجموع	20	100.0%

يتبين من خلال الجدول الذي يعبر عن صعوبات تتعلق بمعايير وأساليب الترقية أن أغلب عينة الدراسة بنسبة 90% تقر بعدم اتاحة فرص للموظف لتحسين مستواه وترقيته على أساس الشهادة وما نسبته 85% يقرون أنه يشترط لترقية الموظف الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وذلك لزيادة كفاءة العمال بزيادة الأداء كي تقوم المصلحة بتقييم أداء العمال واحتساب نقاط التقييم لإدراجها لمعدل الأقدمية فمن هذا المنطلق يسعى العمال ذوي الأقدمية والمترقين على تحفيز العمال الآخرين.

وفي المرتبة الثالثة نجد البند 4 الذي ينص على انه يجب على الموظف بلوغ مستويات معينة من الأداء لمنحه ترقية بنسبة 80%، وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية الخاصة بالمديرية إذ يشترط على العامل تقديم تقارير الأداء حتى يستفيد من الترقية حتى تسود العدالة التنظيمية داخل المديرية، بينما يفضل 75% من عينة الدراسة أن يتم اجراء الترقية عن طريق الامتحانات المهنية وهي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته الشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو عملية ومبدأ استخدام الامتحانات يحقق استكشاف قدرات وخبرات و معارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، والترقية عن طريق الامتحانات المهنية تعطي فرص متكافئة لجميع العمال للحصول على الترقية.

في حين نجد البنود 5-7-10 كانت متساوية بنسبة 65% والتي تنص على منح ترقية للموظفين اختيارية حلى حسب الكفاءة وانه من شروط الترقية الزامية الموظف بالتكوين المتخصص وان بطاقات التنقيط السنوي غير موضوعية لتقدير الموظف الأحق بالترقية لأن بطاقات التنقيط تتم وفق العديد من المعايير (القدرات البدنية، المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، السرعة في التنفيذ، المعارف المهنية، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الإشراف، وقدرة الرقابة) ونظرا لذلك فان عملية التنقيط قد تكون غير موضوعية وربما تتدخل فيها بعض العوامل كالوساطة التي قد تفقد مصداقيتها، وتليها البندين 1 و8 حيث ترى ما نسبته 60% من عينة الدراسة أن خضوع الموظف لدورات تدريبية ذاتية تعطيه أولوية في الترقية وأن المديرية تعتمد العمل المهني التنافسي بين الموظفين كأساس للترقية لان تفعيل القدرات هو خيار جل العمال في المديرية لما يرون فيه جدوى فبطبيعة الحال فان كل العمال يسعون خلف الترقية من اجل تحسن المستوى من جميع النواحي خاصة المادية.

وفي الأخير نجد ان نسبة 35% ترى أن شرط الكفاءة والأقدمية يصعب ترقية الموظفين في حين 65% توافق على شرط الكفاءة والأقدمية لأن الترقية بالأقدمية وكفاءة تحفز الكثير من العاملين لزيادة أدائهم للحصول على ترقى، لتحسين هذا الأداء ضمن مدة خدمتهم والذين يرون أن سياسة الترقية بالأقدمية والكفاءة غير عادلة فقد أقروا بأنها لا تعطي فرص للأفراد الآخرين على ان كانت لديهم كفاءة عالية من نسبة الأداء ولم يتوفر فيهم شرط الأقدمية.

III النتائج العامة للدراسة

لقد كان الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو معرفة أهم الصعوبات التي تعيق ترقية الموظف بمديرية الصيانة IDML الأغواط .

ومن خلال ما سبق و ذكرناه استطعنا في الاخير أن نصل الى عدة نتائج كحوصلة لموضوع بحثنا و كإجابة على الاشكالية والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية :

- الترقية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين.
- تمنح الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة.
- تقوم المديرية بالإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية.
- تسعى المديرية لتوضيح القوانين المعمول بها في الترقية.
- توفر المديرية الأطراف المالية اللازمة .
- على الرغم من تطبيق الترقية بموضوعية في مؤسسة الصيانة إلا أن هناك بعض التمييز والترقة بين الموظفين ، و تدخل الوساطة في تطبيق الترقية داخل المديرية.
- شرط الأقدمية والكفاءة في الترقية يؤدي إلي الشعور بالإحباط بين الأفراد من ذوي الكفاءات المتميزة، ولا يشجع الكفاءات المتميزة على الإقبال على العمل في المديرية.
- تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية .
- عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية.
- الزامية الموظف بتكوين متخصص كشرط من شروط الترقية.
- بطاقة التنقيط السنوي غير موضوعية.

الخطمة

الخاتمة

من خلال ما تطرقنا له في موضوع دراستنا في "معوقات الترقية لدى الموظفين " من الناحيتين النظرية و التطبيقية وجدنا أن للترقية أثر إيجابي فالحصول الموظفين على هذا الحافز يشعرهم بالراحة و الطمأنينة والرضى عن العمل الذي يقومون به ويشعرهم بالمسؤولية و حبهم لعملهم و يزيدهم الانضباط داخل المؤسسة و تدفعهم أكثر نحو العمل فمنح الترقية للعمل الشيء إيجابي يعود بالنفع على العامل بالدرجة الأولى و على المؤسسة بالدرجة الثانية.

في حين يخضع الموظف لنظام تنقيط أثناء عمله كمعيار داخل المؤسسة ويخضع أيضا الى تقييم الأداء الذي يعتبر العملية الأكثر نجاحا ويسمح بفرص أكثر لترقية العمال والحصول على مكافأة مادية ومعنوية . ولكن الموظف يتعرض لضغط نفسي بسبب احساسه بعدم انصافه في الترقية رغم التزامه بالانضباط داخل المؤسسة وعدم مخالفته للقوانين والأوامر المطبقة داخل المؤسسة.

حيث تعتبر الأقدمية المرجع المعتمد لعملية الترقية في مديرية الصيانة وهذا حتى تستفيد من الخبرات التي اكتسبها الموظف طول المدة عمله.

وعليه هناك شروط قانونية معمول بها في الترقية في المؤسسة محل الدراسة , واجراء دورات تكوينية بعد عمليات الترقية حيث تعتبر هذه الدورات مهمة لتحسين أداء الموظفين وتجهيزهم لتولي مهام المنصب الجديد.

فالموظفون يدركون تمام الادراك وجود فرص وحظوظ للترقية في المؤسسة يزيد من دافعيتهم إلى العمل أكثر ومحاولة تحسين أدائهم بدل المزيد من الجهود للحصول على فرص الترقية، ناهيك عن التطبيق الغير عادل لهذه النظم في تقييم الكفاءة المهنية واجراءات الترقية داخل المؤسسة خضوع الأهواء بعض المشرفين بالإضافة إلى عدم موضوعية والشفافية المعايير التي يتم بها تقييم كفاءات الأفراد.

ومن خلال دراستنا الميدانية للموضوع المطروح توصلنا الى النتائج التالية و تتمثل في :

- تعتبر الأقدمية المرجع المعتمد لعملية الترقية في المؤسسة وهذا حتى تستفيد من الخبرات التي اكتسبها الموظف طول المدة عمله.
- تمنح الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة.
- شرط الأقدمية والكفاءة في الترقية يؤدي إلى الشعور بالإحباط بين الأفراد من ذوي الكفاءات المتميزة، ولا يشجع الكفاءات المتميزة على الإقبال على العمل في المؤسسة.
- تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية .
- عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية.
- بطاقة التنقيط السنوي غير موضوعية.

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

- 1) حسن المنسي , مناهج البحث التربوي , الأردن , الكندي , 1999.
- 2) سليمان محمد الطماوي , الوجيز في القانون الاداري, مطبعة جامعة عين الشمس, 1986.
- 3) سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي , ادارة الموارد البشرية , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 1999.
- 4) شريف يوسف حلمي , الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) , دار النهضة العربية , القاهرة .
- 5) صلاح الدين عبد الباقي , ادارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية),الدار الجامعية للنشر و التوزيع ,الإسكندرية 2000.
- 6) عاطف محمد عبيد , ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ,الاسكندرية :دار الجامعات المصرية , د.س.ن .
- 7) علي غربي و آخرون , تنمية الموارد البشرية ,دار الهدى للطباعة و النشر ,عين مليلة ب ط , 2002 .
- 8) محمد انس قاسم جعفر , نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الادارة ,دار النهضة العربية ,القاهرة, 1973 .
- 9) محمود يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العام في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 .
- 10) مصطفى نجيب شاويش , ادارة الموارد البشرية "ادارة الأفراد", دار الشروق للنشر و التوزيع , ط 3 ,الاصدار الأول , 2000 .
- 11) نادر أحمد أبو شيخة , ادارة الموارد البشرية ,عمان , دار صفاء للنشر و التوزيع , 2010.
- 12) نور الدين خاروش , ادارة الموارد البشرية , دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع , برج الكيفان ,الجزائر , 2011.
- 13) يوسف حجيم الطائي و آخرون , ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ,الأردن, 2006.

ثانياً: المذكرات

- 1) أسماء بقي و عبد القادر جيلالي , دور الترقية في رفع أداء الموظفين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , تخصص تنظيم و عمل , دامعة أحمد دراية , أدرار , 2017-2018.
- 2) ايمان خويلدات , أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية , مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2013- 2014 .

- (3) بن أحمد عبد المنعم , علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري , رسالة الماجستير , فرع الادارة العامة , جامعة الجزائر , 2003-2004 .
- (4) تيشات سلوى , أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالادارة العمومية الجزائرية , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير المنظمات , جامعة محمد بوقرة بومرداس , 2012 .
- (5) جبلي فاتح , الترقية و الاستقرار المهني , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , تخصص التنمية و تسيير الموارد البشرية , جامعة الاخوة منتوري قسنطينة , 2005-2006 .
- (6) حمود بن مطلق العجاج , علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي , بحث مقدم لاستكمال للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية , أكاديمية نايف العربية , الرياض , 2002 .
- (7) السعيد قارة , نظام الترقية في المؤسسات و الادارات العمومية (دراسة مقارنة) , مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الادارية , جامعة الجزائر , معهد الحقوق و العلوم الادارية , قسم القانون العام , 1993 .
- (8) شعبي أمينة , نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية , مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق , جامعة خميس مليانة , 2004 .
- (9) غريس سمير و جعارنية جمال , أثر الترقية الوظيفية على الاستقرار المهني , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , تخصص تنظيم و عمل , جامعة عمار ثليجي , الاغواط , 2017-2018 .
- (10) ليلي غضبان , الترقية كحافز لتحسين أداء الموظفين , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) , تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات , جامعة الحاج لخضر , باتنة , 2010 .
- (11) نسيمة أحمد صيد , الترقية و الفعالية التنظيمية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية , جامعة 20 أوت 1955 , سكيكدة , الجزائر , 2008 .

ثالثا: القوانين والأوامر

- (1) القانون المدني الجزائري
- (2) الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , والجريدة الرسمية , العدد 42 , 08 جوان 1966 .
- (3) الأمر رقم : 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , والجريدة الرسمية العدد 46 , بتاريخ 06 سبتمبر 2006 .

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

أنا طالبة بقسم علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "
صعوبات الترقية لدى الموظفين "
نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة وتركيز مع وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
ونحيطكم علما أن معلوماتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي .
وتقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير

لا	نعم	المحور الأول : الصعوبات الإدارية	الرقم
		هناك صعوبات في تطبيق القرارات الفوقية	01
		الدورات التكوينية متاحة لجميع الموظفين	02
		توجد صعوبات في الحصول على الوثائق الإدارية	03
		تمثل الترقية أحد الحوافز المهمة بالنسبة للموظفين	04
		التماطل في تفعيل الإجراءات الإدارية من طرف المشرفين	05
		كثرة الغيابات المتكررة دون مبرر	06
		عدم انجاز المهام في الوقت المحدد	07
		تعدد الأدوار داخل مكان العمل	08
		تمت الترقية وفقا لإنجازات الموظف	09
		هناك دورات تكوينية بعد عملية الترقية	10
		يوجد تعاون بين الزملاء لأداء المهام الصعبة	11
		التأخر في الدخول لمكان العمل	12
		توفر التوافق بين الموظفين ورؤسائهم	13
		يتعرض الموظف لضغط نفسي في حالة احساسه بعدم إنصافه في الترقية	14
- المحور الثاني : الصعوبات التنظيمية			
لا	نعم	- أولا : الصعوبات المالية	الرقم
		عدم توفر الأطراف المالية	01
		الانتقال من درجة الى درجة يأخذ وقت	02
		المناصب الإدارية في هذه المؤسسة محدودة	03
لا	نعم	- ثانيا : الصعوبات القانونية	الرقم
		هناك شروط قانونية واضحة معمول بها في الترقية و الكل على اطلاع عليها	01
		يخضع الموظف أثناء القيام بعمله لنظام التنقيط كمعيار داخل المؤسسة	02
		يتم تطبيق إجراءات الترقية في الرتبة داخل المؤسسة بشكل شفاف و موضوعي	03
		فرص الترقية متوفرة لجميع العمال دون تفریق	04
		أنت راض عن المعايير المعمول بها في الترقية	05

الملحق رقم 02

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

- أستاذي الفاضل/أستاذتي الفاضلة: تحية عطرة وبعد:

في إطار اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية بعنوان "صعوبات الترقية لدى الموظفين" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد تحكيمه، وابداء رأيكم حول العبارات ومدى مناسبتها للبعد، وقياسها لمتغير الدراسة. وسلامة صياغتها اللغوية. وفي الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ولكم منا وكل التقدير والاحترام.

- إشكالية الدراسة: ماهي أهم الصعوبات التي تعيق ترقية الموظف بمديرية الصيانة الأغواط DML؟

اسم المحكم	مكان العمل	الرتبة العلمية
د. صافي محمد	جامعة عمار ثليجي	أستاذ محاضراً
د. عمومن رمضان	جامعة عمار ثليجي	أستاذ تعليم عالي
د. عاجب بومدين	جامعة عمار ثليجي	أستاذ تعليم عالي

السنة الجامعية 2022/2023

التعديل	سلامة العبارة (الصياغة اللغوية)		انتماء العبارة تقيس / لا تقيس		العبارات	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	لا تقيس	تقيس		
					-البعد الأول : صعوبات تتعلق بالأنظمة والإجراءات الإدارية	
					-عدم توفر الأظرفة المالية الخاصة بالترقية	01
					-تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية لترقية الموظف	02
					-صعوبة الانتقال من درجة الى درجة في نفس المنصب	03
					-يؤثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على استقرارك المهني	04
					-عدم وضوح الشروط القانونية المعمول بها فالترقية	05
					-التغيرات التي تحدث في مجال عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي	06
					-عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية والتقدم الوظيفي بالمؤسسة	07
					-عدم توفر الشروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته	08
					-عدم الإعلان عن المناصب الشاغرة التي يجب ترقية الموظفين لها	09
					-رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم	10

الرقم	العبارات	انتماء العبارة تقيس / لا تقيس		سلامة العبارة (الصياغة اللغوية)		تعديل
		تقيس	لا تقيس	مناسبة	غير مناسبة	
	-البعد الثاني: صعوبات تتعلق بمعايير وأساليب الترقية					
01	-خضوع الموظف لدورات تدريبية ذاتية تعطيه أولوية في الترقية					
02	-شرط الكفاءة والأقدمية يصعب ترقية الموظفين بالمؤسسة					
03	-تفضل اجراء الترقية عن طريق الامتحانات المهنية					
04	-على الموظف بلوغ مستويات معينة من الأداء لمنحه الترقية					
05	-منح الترقية الاختيارية لبعض الموظفين على حساب الكفاءة					
06	-يشترط لترقية الموظف الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية					
07	-الزامية الموظف بالتكوين المتخصص كشروط من شروط الترقية					
08	-تعتمد المؤسسة العمل المهني التنافسي بين الموظفين كأساس للترقية					
09	-عدم اتاحة الموظف فرص تحسين المستوى وترقيته على أساس الشهادة					
10	-بطاقات التنقيط السنوية غير موضوعية لتقدير الموظف الأحق بالترقية					

البديل	غير مناسبة	مناسبة	البدائل
			- نعم
			- لا

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

أنا طالبة بقسم علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "
صعوبات الترقية لدى الموظفين "
نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة وتركيز مع وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
ونحيطكم علما أن معلوماتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي .
وتقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير

البعد الأول : المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2-المستوى الدراسي : متوسط ثانوي جامعي

3- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

4-الوظيفة في المؤسسة: عمال تنفيذ عمال تحكم اطار

5- الأقدمية في العمل : أقل من 10سنوات من 11 سنة الى 20 سنة من 20 سنة فما فوق

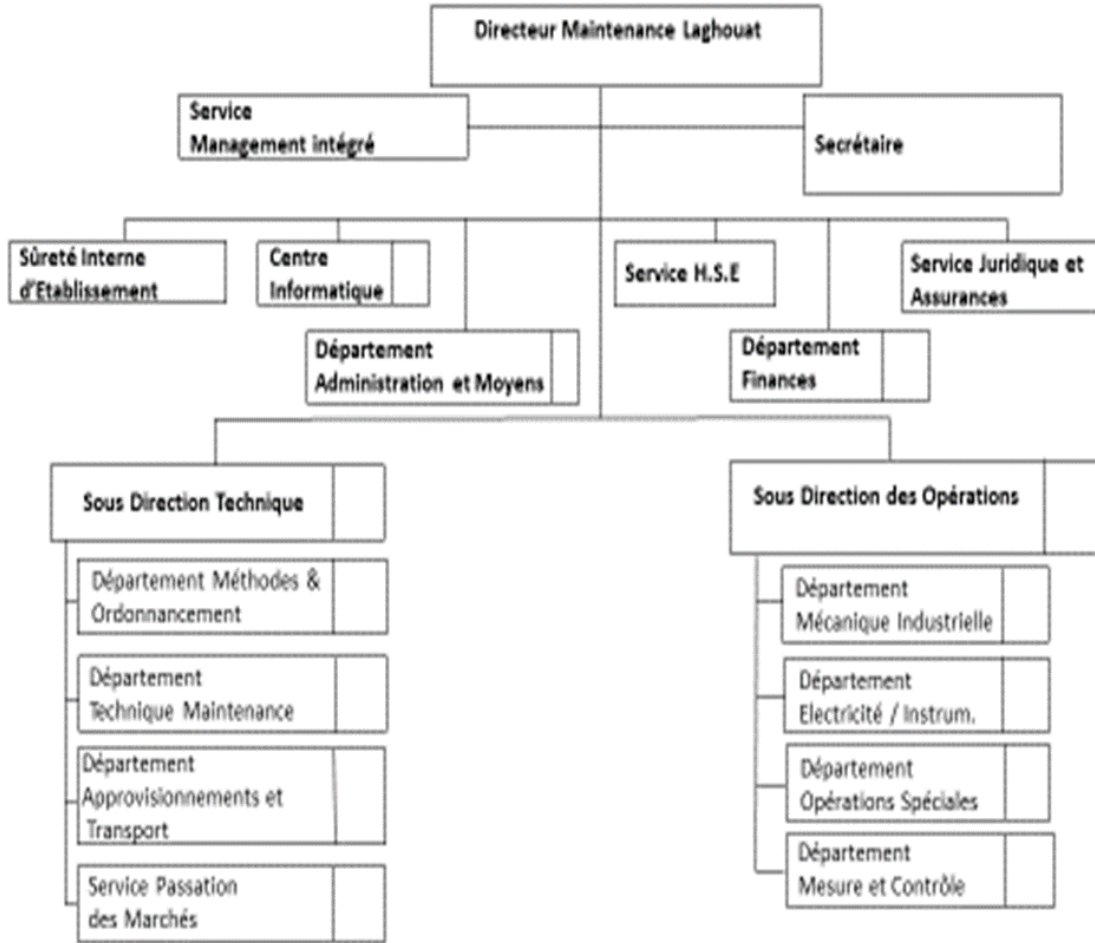
الرقم	البعد الثاني : صعوبات تتعلق بالأنظمة والإجراءات الإدارية	نعم	لا
01	عدم توفر الأظرفة المالية الخاصة بالترقية		
02	تماطل المشرفين في تفعيل الإجراءات الإدارية لترقية الموظف		
03	صعوبة الانتقال من درجة الى درجة في نفس المنصب		
04	يؤثر التطبيق غير الموضوعي للترقية على استقرارك المهني		
05	عدم وضوح الشروط القانونية المعمول بها في الترقية		
06	التغيرات التي تحدث في مجال عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي		
07	عدم اتاحة فرص متكافئة بين العمال للترقية و التقدم الوظيفي بالمؤسسة		
08	عدم توفر الشروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته		
09	عدم الإعلان عن المناصب الشاغرة التي يجب ترقية الموظفين اليها		
10	رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم		
الرقم	البعد الثالث : صعوبات تتعلق بمعايير وأساليب الترقية	نعم	لا
01	خضوع الموظف لدورات تدريبية ذاتية تعطيها أولوية في الترقية		
02	شرط الكفاءة و الأقدمية يصعب ترقية الموظفين بالمؤسسة		
03	تفضل اجراء الترقية عن طريق الامتحانات المهنية		

		على الموظف بلوغ مستويات معينة من الأداء لمنحه الترقية	04
		منح الترقية الاختيارية لبعض الموظفين على حساب الكفاءة	05
		يشترط لترقية الموظف الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية	06
		الزامية الموظف بالتكوين المتخصص كشرط من شروط الترقية	07
		تعتمد المؤسسة العمل المهني التنافسي بين الموظفين كأساس للترقية	08
		عدم إتاحة الموظف فرص تحسين المستوى و ترقبته على أساس الشهادة	09
		بطاقات التنقيط السنوية غير موضوعية لتقدير الموظف الأحق بالترقية	10

الملحق رقم 04

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة الأغواط DML

Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



الملحق رقم 05 : مخرجات برنامج spss

الفا كرومباخ المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	10

الفا كرومباخ المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	10

Correlations معامل ارتباط بيرسون المحور الاول

Correlations							
		total1	v1	v2	v3	v4	v5
total1	Pearson Correlation	1	,721**	,109	,555**	,646**	,398*
	Sig. (2-tailed)		,000	,565	,001	,000	,029
	N	30	30	30	30	30	30
v1	Pearson Correlation	,721**	1	,155	,401*	,650**	,360
	Sig. (2-tailed)	,000		,414	,028	,000	,050
	N	30	30	30	30	30	30
v2	Pearson Correlation	,109	,155	1	-,111	-,203	-,140
	Sig. (2-tailed)	,565	,414		,558	,281	,460
	N	30	30	30	30	30	30
v3	Pearson Correlation	,555**	,401*	-,111	1	,446*	,198
	Sig. (2-tailed)	,001	,028	,558		,014	,294
	N	30	30	30	30	30	30
v4	Pearson Correlation	,646**	,650**	-,203	,446*	1	,441*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,281	,014		,015
	N	30	30	30	30	30	30
v5	Pearson Correlation	,398*	,360	-,140	,198	,441*	1
	Sig. (2-tailed)	,029	,050	,460	,294	,015	

	N	30	30	30	30	30	30
v6	Pearson Correlation	,632**	,323	-,118	,467**	,261	,326
	Sig. (2-tailed)	,000	,082	,534	,009	,164	,079
	N	30	30	30	30	30	30
v7	Pearson Correlation	,743**	,352	,075	,092	,294	,119
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	,695	,630	,115	,532
	N	30	30	30	30	30	30
v8	Pearson Correlation	,813**	,475**	-,082	,391*	,531**	,157
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,668	,033	,003	,407
	N	30	30	30	30	30	30
v9	Pearson Correlation	,661**	,209	,038	,089	,177	,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,268	,840	,641	,350	,810
	N	30	30	30	30	30	30
v10	Pearson Correlation	,161	-,096	,084	-,236	-,313	-,013
	Sig. (2-tailed)	,396	,614	,659	,210	,092	,947
	N	30	30	30	30	30	30

		v6	v7	v8	v9	v10
total1	Pearson Correlation	,632	,743**	,813	,661**	,161**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,396
	N	30	30	30	30	30
v1	Pearson Correlation	,323**	,352	,475	,209*	-,096**
	Sig. (2-tailed)	,082	,057	,008	,268	,614
	N	30	30	30	30	30
v2	Pearson Correlation	-,118	,075	-,082	,038	,084
	Sig. (2-tailed)	,534	,695	,668	,840	,659
	N	30	30	30	30	30
v3	Pearson Correlation	,467**	,092*	,391	,089	-,236*
	Sig. (2-tailed)	,009	,630	,033	,641	,210
	N	30	30	30	30	30
v4	Pearson Correlation	,261**	,294**	,531	,177*	-,313
	Sig. (2-tailed)	,164	,115	,003	,350	,092
	N	30	30	30	30	30
v5	Pearson Correlation	,326*	,119	,157	,046	-,013*
	Sig. (2-tailed)	,079	,532	,407	,810	,947
	N	30	30	30	30	30
v6	Pearson Correlation	1**	,319	,507	,281**	,226
	Sig. (2-tailed)		,086	,004	,133	,229
	N	30	30	30	30	30
v7	Pearson Correlation	,319**	1	,665	,875	,313
	Sig. (2-tailed)	,086		,000	,000	,092
	N	30	30	30	30	30

v8	Pearson Correlation	,507**	,665**	1	,574*	,167**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,001	,377
	N	30	30	30	30	30
v9	Pearson Correlation	,281**	,875	,574	1	,333
	Sig. (2-tailed)	,133	,000	,001		,072
	N	30	30	30	30	30
v10	Pearson Correlation	,226	,313	,167	,333	1
	Sig. (2-tailed)	,229	,092	,377	,072	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations معامل ارتباط بيرسون المحور الثاني

Correlations								
		total2	v11	v12	v13	v14	v15	v16
total2	Pearson Correlation	1	,548**	,367*	,430*	,584**	,545**	,649**
	Sig. (2-tailed)		,002	,046	,018	,001	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
v11	Pearson Correlation	,548**	1	,491**	,443*	,533**	,474**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,002		,006	,014	,002	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
v12	Pearson Correlation	,367*	,491**	1	,534**	,421*	,323	,375*
	Sig. (2-tailed)	,046	,006		,002	,021	,082	,041
	N	30	30	30	30	30	30	30
v13	Pearson Correlation	,430*	,443*	,534**	1	,617**	,665**	,163
	Sig. (2-tailed)	,018	,014	,002		,000	,000	,390
	N	30	30	30	30	30	30	30
v14	Pearson Correlation	,584**	,533**	,421*	,617**	1	,595**	,272
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,021	,000		,001	,146
	N	30	30	30	30	30	30	30
v15	Pearson Correlation	,545**	,474**	,323	,665**	,595**	1	,131
	Sig. (2-tailed)	,002	,008	,082	,000	,001		,491
	N	30	30	30	30	30	30	30
v16	Pearson Correlation	,649**	,614**	,375*	,163	,272	,131	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,041	,390	,146	,491	
	N	30	30	30	30	30	30	30
v17	Pearson Correlation	,566**	,216	,298	,260	,139	,227	,492**
	Sig. (2-tailed)	,001	,252	,110	,165	,464	,227	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
v18	Pearson Correlation	,164	-,199	-,306	-,152	,013	,237	-,295

	Sig. (2-tailed)	,388	,291	,101	,423	,945	,208	,114
	N	30	30	30	30	30	30	30
V19	Pearson Correlation	,725**	,315	,039	,037	,333	,144	,463**
	Sig. (2-tailed)	,000	,090	,838	,846	,072	,448	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30
v20	Pearson Correlation	,719**	,164	,109	,217	,151	,193	,287
	Sig. (2-tailed)	,000	,388	,565	,248	,427	,307	,124
	N	30	30	30	30	30	30	30

		v17	v18	V19	v20
total2	Pearson Correlation	,566	,164**	,725*	,719*
	Sig. (2-tailed)	,001	,388	,000	,000
	N	30	30	30	30
v11	Pearson Correlation	,216**	-,199	,315**	,164*
	Sig. (2-tailed)	,252	,291	,090	,388
	N	30	30	30	30
v12	Pearson Correlation	,298*	-,306**	,039	,109**
	Sig. (2-tailed)	,110	,101	,838	,565
	N	30	30	30	30
v13	Pearson Correlation	,260*	-,152*	,037**	,217
	Sig. (2-tailed)	,165	,423	,846	,248
	N	30	30	30	30
v14	Pearson Correlation	,139**	,013**	,333*	,151**
	Sig. (2-tailed)	,464	,945	,072	,427
	N	30	30	30	30
v15	Pearson Correlation	,227**	,237**	,144	,193**
	Sig. (2-tailed)	,227	,208	,448	,307
	N	30	30	30	30
v16	Pearson Correlation	,492**	-,295**	,463*	,287
	Sig. (2-tailed)	,006	,114	,010	,124
	N	30	30	30	30
v17	Pearson Correlation	1**	-,021	,161	,349
	Sig. (2-tailed)		,913	,396	,059
	N	30	30	30	30
v18	Pearson Correlation	-,021	1	,079	,057
	Sig. (2-tailed)	,913		,680	,765
	N	30	30	30	30
V19	Pearson Correlation	,161**	,079	1	,731
	Sig. (2-tailed)	,396	,680		,000
	N	30	30	30	30
v20	Pearson Correlation	,349**	,057	,731	1
	Sig. (2-tailed)	,059	,765	,000	

	N	30	30	30	30
--	---	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	13	36.7	36.7	36.7
Valides	07	63.3	63.3	100.0
Total	20	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mois30	5	16.7	16.7	16.7
31-40	20	66.7	66.7	83.3
Valides	3	10.0	10.0	93.3
plus51	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moy	1	3.3	3.3	3.3
Valides	6	20.0	20.0	23.3
univ	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tanfid	3	10.0	10.0	10.0
Valides	1	3.3	3.3	13.3
cadre	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moi10	18	60.0	60.0
	11-20	7	23.3	83.3
	plus20	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0

V1

	Effectifs	Pourcentage valid	Pourcentage cumulé
Valide	no	4	20,0
	oui	16	80,0
	Total	20	100,0

V2

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	7	35,0
	oui	13	65,0
	Total	20	100,0

V3

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	5	25,0
	oui	15	75,0
	Total	20	100,0

V4

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	20	100,0	100,0
	Total	20	100,0	

V5

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	no	3	15,0	15,0
Valide	oui	17	85,0	100,0
	Total	20	100,0	

V6

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	no	2	10,0	10,0
Valide	oui	18	90,0	100,0
	Total	20	100,0	

V7

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	no	1	5,0	5,0
Valide	oui	19	95,0	100,0
	Total	20	100,0	

V8

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	1	5,0	5,0
	oui	19	95,0	100,0
	Total	20	100,0	

V9

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	5	25,0	25,0
	oui	15	75,0	100,0
	Total	20	100,0	

V10

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	4	20,0	20,0
	oui	16	80,0	100,0
	Total	20	100,0	

V11

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	3	15,0	15,0
	oui	17	85,0	100,0
	Total	20	100,0	

V12

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	14	70,0	70,0
	oui	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	

V13

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	16	80,0	80,0
	oui	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	

V14

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	1	5,0	5,0
	oui	19	95,0	100,0
	Total	20	100,0	

V15

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	3	15,0	15,0
	oui	17	85,0	100,0
	Total	20	100,0	

V16

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	100,0	100,0
	Total	20	100,0	

V17

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	no	6	30,0	30,0
Valide	oui	14	70,0	100,0
	Total	20	100,0	

V18

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	no	3	15,0	15,0
Valide	oui	17	85,0	100,0
	Total	20	100,0	

V19

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	20	100,0	100,0
	Total	20	100,0	

V20

		Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	no	3	15,0	15,0
	oui	17	85,0	100,0
	Total	20	100,0	