



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): نثريفي محمد رضا

مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي

في المؤسسة: دراسة ميدانية لمدربي الشفافة

والعلوم عين تموشنت

من انجاز الطالب (بين):

1 بلعوج حنان

2

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل والتنظيم

أشهد أن الطالب(بين) قد قام(ا) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة،
وبإمكانه(ما) إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: 20.06/06/08

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

امضاء المشرف

الاسم واللقب





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): بلعوج حنان

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11 003 14630 1696 0507

الصادرة في عين تموشنت بتاريخ: 2022/10/12

دائرة: عين تموشنت ولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع عملي والتمهين

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

التسويق وأسرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات البحثية - دراسة ميدانية
مديرية الثقافة والفنون عين تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2022/10/28

امضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة
دراسة ميدانية لمديرية الثقافة والفنون عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:
أ. شريفي محمد رضا

من إعداد وتقديم الطالبة:
بلعوج حنان

تاريخ المناقشة: 2026/06 /18

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدون سمية	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسا
شريفي محمد رضا	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
بلقناديل نورة	أستاذة محاضرة - ب -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026





اهداء

﴿ومن يتوكل على الله فهو حسبه﴾

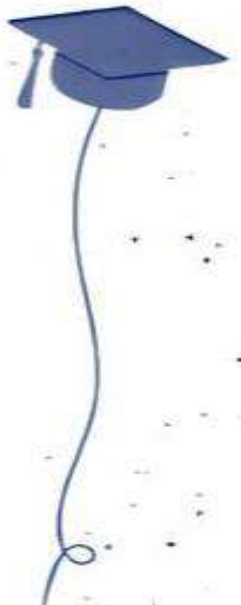
الحمد لله رب العالمين نشكره على ما انعم علينا به من نعم وعلى تيسيره لنا في انجاز هذا العمل.


اهدي هذا الإنجاز الى من علمني معنى المسؤولية والعمل الجاد الى معلمي الأول ابي.

والى النور الذي اضاء دربي لتحقيق طموحي الى من كانت دعواتها تحيطني امي الغالية.

والى اخي سندي الذي لا يميل والى اختي رفيقتي من كان دعمها عوناً لي.

واشكر نفسي على عزمي والجهد الذي بذلته.





شكر وعرافان

﴿وما توفيقى الا بالله عليه توكلت واليه انيب﴾

أتقدم بخالص الشكر الى حضرة الأستاذ شريفى محمد رضا على ما قدمه من توجيهات وارشادات قيمة فى هذا العمل ومتابعته طوال مرحلة اعدادها. كما أتوجه بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقراءة وتقييم المذكرة.

لقله تعالى ﴿وكن من الشاكرين﴾



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	شكر والتقدير
	المحتويات
	قائمة الجداول
1_17	مقدمة
الفصل الأول : مدخل عام الى الترقية	
19	تمهيد
19	المبحث الأول ماهية الترقية
19	أولا مفهوم الترقية
22	ثانيا اهداف الترقية
23	ثالثا أهمية الترقية
25	رابعا أنواع الترقية
30	المبحث الثاني شروط الترقية ومعاييرها
30	أولا شروط الترقية
31	ثانيا معايير الترقية
33	المبحث الثالث مبادئ وخصائص الترقية
33	أولا مبادئ الترقية
34	ثانيا خصائص الترقية
35	المبحث الرابع مشاكل أنظمة الترقية وأثر تحسينها على الأداء الموظف
35	أولا مشاكل أنظمة الترقية
36	ثانيا أثر تحسين النظام الترقية على الأداء الموظف
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

40	تمهيد
40	المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي
40	أولا مفهوم الرضا الوظيفي
41	ثانيا أنواع الرضا الوظيفي
43	ثالثا أهمية الرضا الوظيفي
45	المبحث الثاني عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي
45	أولا عوامل الرضا الوظيفي
47	ثانيا مؤشرات الرضا الوظيفي
48	المبحث الثالث خصائص وبرامج الداعمة للرضا الوظيفي
49	أولا خصائص الرضا الوظيفي
50	ثانيا برامج داعمة للرضا الوظيفي
51	المبحث الرابع اهداف المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له
51	أولا اهداف المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي
52	ثانيا النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
57	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين

59	تمهيد
59	المبحث الأول دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين
59	أولا طرق تأثير الترقية في الرضا الوظيفي
61	ثانيا كيفية تحسين الترقية للرضا الوظيفي
63	المبحث الثاني علاقة الترقية بالرضا الوظيفي وأثرها
63	أولا علاقة الترقية بالرضا الوظيفي
64	ثانيا أثر الترقية على الرضا الوظيفي
67	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

69	تمهيد
69	المبحث الأول مجالات الدراسة واداة جمع البيانات
69	أولا إطار العام لمجال الدراسة الميدانية
73	ثانيا أداة جمع البيانات
74	المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة والنتائج المتحصل عليها
74	أولا تحليل بيانات الدراسة
107	ثانيا نتائج المتحصل عليها من تحليل الاستمارة حول الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون
113	خلاصة الفصل
115	خاتمة
119	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق
133	الملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	التسمية	الرقم
28	يبين الشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم	1
74	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	2
75	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	3
76	يوضح توزيع المبحوثين حسب المتغير التعليمي	4
77	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	5
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الادارية	6
79	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	7
80	مدى توفر فرص الترقية لفائدة الموظفين داخل المؤسسة	8
81	استفادة الموظفين من الترقية داخل المؤسسة	9
82	وضوح القوانين لعملية الترقية وإطلاع الموظفين عليها	10
83	وضوح سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة من حيث المعايير والإجراءات	11
84	التقييم السنوي للأداء في تحديد فرص الترقية داخل المؤسسة	12
85	تكافؤ الفرص للاستفادة من الترقية بين الموظفين داخل المؤسسة	13
86	توفر مناصب الترقية داخل المؤسسة	14
87	توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية داخل المؤسسة	15
88	تأثير نقص شفافية والوضوح في تطبيق سياسة الترقية على استفادة الموظفين	16
89	توفر انواع الترقية داخل المؤسسة	17
90	أكثر نوع في الترقية اعتمادا داخل المؤسسة	18
91	دور الترقية بالأقدمية في ضمان التطور المادي للموظف	19
92	اللية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة داخل المؤسسة	20
93	توفر المؤسسة دورات تكوينية لتأهيل الموظفين الى رتب اعلى	21
94	عدالة الترقية على سبيل الاختيار في مكافأة الموظفين الأكثر انضباطا	22

95	الامتحانات المهنية في تعزيز وتنمية القدرات الوظيفية الموظفين	23
96	ظروف تنظيم الامتحانات المهنية داخل المؤسسة	24
97	تفضيل الترقية عن طريق الامتحان المهني لاعتماده على الاستحقاق الشخصي	25
98	اللية الترقية الأكثر تحفيزا لرفع دافعية الموظفين	26
99	الترقية ومنحها مكانة مهنية افضل للموظف داخل المؤسسة	27
100	الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية في تحقيق رضا الموظف عن عمله	28
101	الترقية افضل وسيلة للاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة	29
102	الترقية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة	30
103	تزيد الترقية من دافعية الموظف لبدل مجهود اكبر في العمل	31
104	توسيع الصلاحيات والمسؤوليات في تعزيز شعور الرضا الوظيفي	32
105	تأثير عدم الحصول على الترقية سلبا على الأداء الوظيفي	33
106	الترقية تزيد من رضا الموظف عن عمله	34

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها المؤسسات الحديثة في أساليب التسيير والتنظيم، أصبحت الترقية من اهم السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم المهني. فهي لا تقتصر على الانتقال الى منصب اعلى فحسب، بل تعد وسيلة لتقدير الكفاءات وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، بما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتعمل على تعزيز شعور الموظف بالاستقرار المهني والانتماء داخل المؤسسة من خلال ما توفره من امتيازات معنوية ومادية تساعد على تلبية تطلعاته المهنية والاجتماعية وتحسين من وضعه الوظيفي. لذلك تعتبر الترقية عنصرا مهما في نجاح المؤسسة واستمراريتها، لما لها من دور في تنمية الموارد البشرية واستثمار الكفاءات وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

ورغم التغييرات التي شهدتها الجزائر، فقد حظيت الترقية باهتمام خاص ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، حيث تم تنظيمها باعتبارها الية أساسية لتحفيز الموظفين داخل الإدارة العمومية.

ومع تزايد اهتمام المؤسسات بتحسين أداء مواردها البشرية، أصبح الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة باعتباره عاملا مؤثرا تجاه الموظف وما يرافقه من ظروف مهنية وتنظيمية. كما يرتبط هذا الرضا بدرجة شعور الفرد بالقبول والتكيف مع بيئة العمل وقدرته على الاستمرار فيها بإيجابية. ويساهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الأداء وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة، ومن هنا تتجلى أهميته في تحقيق التوازن داخلي للمؤسسة وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

وتعد الترقية المهنية من اهم محددات الرضا الوظيفي، لما لها من دور في تشكيل تصور للموظف عن مساره المهني داخل المؤسسة. اذ ان تطور الموظف وانتقاله الى مستويات وظيفية اعلى مما يمنحه شعورا اقوى بالانتماء والتقدير، ويجعله أكثر تقبلا لبيئة العمل. كما ان وجود نظام ترقية واضح وعادل داخل المؤسسة يساعد على رفع مستوى الانخراط الوظيفي ويجعل الموظف أكثر ارتباطا بأهدافها، مما ينعكس إيجابا على استمرارية أدائه وتحفيزه.

ومن هذا الأساس تأتي هذه المذكرة لدراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية، من خلال تحليل واقع الترقية والياتها المعتمدة داخل المؤسسة وطبيعة علاقتها بالرضا الوظيفي مع تقديم توصيات التي من شأنها تحسين ممارسات الترقية داخل المؤسسة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

يوجد سببين لاختيارنا هذا الموضوع الترقية وأثرها على رضا الوظيفي في المؤسسة.

أ- الأسباب الموضوعية:

اختيارنا لهذا الموضوع جاء لسبب هو ان الترقية تعد هدفا يسعى اليه كل موظف ومن متطلبات مساره المهني، اذ تمثل وسيلة للتقدم الوظيفي وتحقيق الطموحات المهنية داخل المؤسسة كما تعكس الترقية مكانة الموظف ودوره داخل التنظيم مما يجعلها عنصرا أساسيا في الحياة المهنية للموظفين.

حيث ان هذا الموضوع يندرج ضمن مجال تخصصنا، ويعد من المواضيع القابلة للدراسة لما يكتسبه من أهمية في الواقع الاجتماعي، مما دفعنا الى تناوله وتحليل مختلف ابعاده باعتباره من المواضيع المرتبطة بواقع العمل.

ب- الأسباب ذاتية:

تعود الأسباب الذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع الى اهتمامنا الشخصي بدراسة موضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي، لما يحمله من أهمية داخل بيئة العمل. كما يعكس هذا الاختيار توجهاتنا نحو الاطلاع على القضايا الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية ورغبتنا في توسيع معارفنا في هذا المجال.

2. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة لكونها تركز على دور الذي تؤديه الترقية باعتبارها إحدى إجراءات الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ولما لها من دور في تقوية الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل. كما تظهر أهمية الترقية في تعزيز شعور الموظفين بالعدالة والاعتراف بجهودهم وهو ما ينعكس إيجابا على درجة رضاهم الوظيفي والتزامهم في العمل وتساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم العلمي لأثر الترقية على رضا الوظيفي.

وتشير الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة دون التركيز على اثر الترقية على الرضا الوظيفي في إطار مؤسسي واحد ومن هنا تظهر الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة الى معالجتها من جوانب مختلفة.

3. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى فهم واقع الترقية نظرا لأهميتها في المؤسسة وفي إدارة شؤون الموظفين من خلال تحليل أثرها على مستوى رضا الوظيفي لدى الموظفين كما تسعى الى:

- ✓ تحديد أنواع الترقية المطبقة داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي.

4. إشكالية دراسة:

تعيش المؤسسات في الوقت الراهن تحديات متزايدة فرضتها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الامر الذي جعلها تعيد النظر في مجال تسييرها للموارد البشرية اذ أصبح اهتمامها الان يشمل كيفية إدارة المسارات المهنية وضمان استقرار الموظفين.

تكتسي الترقية أهمية خاصة داخل المؤسسات باعتبارها احدى الاليات التي تساعد على تحسين أداء الموظفين اذ تمثل مرحلة مهمة في المسار الوظيفي للفرد بحيث تهدف الى تحفيزه وتقديره داخل التنظيم الإداري خاصة اذ تمت الترقية وفق معايير النظام وتطبيق العدالة التامة على جميع الموظفين وتساهم كذلك في التأثير على مستوى دافعية الموظفين نحو التطور المهني وحول مستقبلهم الوظيفي وما يطمحون الى تحقيقه داخل المؤسسة. ويعد رضا الوظيفي أحد العناصر الاساسية في حياة المهنية كونه يعكس نظرة الموظف الى عمله واحساسه بالاستقرار داخل محيطه الوظيفي ويتشكل هذا رضا من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية والمهنية التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة وانطلاقا من ذلك تعد الترقية أحد العوامل التي تتداخل مع الرضا الوظيفي باعتبارها جزءا من البناء التنظيمي الذي يضبط المسار المهني داخل المؤسسة.

واستنادا الى نظرية هرم الحاجات عند Abraham Maslow، يمكن فهم الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي بوصفها وسيلة الاشباع حاجات المتعددة لدى الموظف داخل المؤسسة، حيث تسهم الترقية في تلبية حاجات الأمان من خلال ما توفره من استقرار مهني وتحسين في الوضعية الوظيفية، كما تعمل على اشباع الحاجات التقدير عبر ما تمنحه من مكانة واعتراف بالكفاءة، إضافة الى دورها في تمكين الفرد من التوجه نحو تحقيق الذات من خلال توسيع مهامه ومسؤولياته. ومن هذا المنطلق، فان الترقية لا

تقتصر على بعدها التنظيمي فقط، بل تمثل أيضا الية اجتماعية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار تنطلق الدراسة من:

اشكال عام مفاده: ما أثر الترقية على الرضا الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت؟

وقد تفرع هذا الاشكال العام الى إشكاليات فرعية تالية:

- ما واقع سياسات الترقية داخل المؤسسة؟
- ماهي أنواع الترقية المعتمدة داخل المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الترقية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟

5. فرضيات الدراسة:

تعد الترقية وسيلة تنظيمية وتحفيزية تهدف الى تطوير المسار الوظيفي للموظف في حين يعكس الرضا الوظيفي مدى ارتياحه تجاه عمله وظروفه المهنية. وانطلاقا من هذا الموضوع تم صياغة الفرضيات التالية:

فرضية رئيسية للدراسة على نحو التالي:

للترقية أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت.

وتتمثل فرضيات الفرعية للدراسة فيما يلي:

- توجد فرص للترقية في مديرية الثقافة والفنون.
- توجد أنواع للترقية في مديرية الثقافة والفنون.
- توجد علاقة إيجابية بين الترقية والرضا الوظيفي في مديرية الثقافة والفنون.

6. المقاربة النظرية:

تعد النظرية أداة علمية وفكرية أساسية تساهم في فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية وابعادها المختلفة وتوفر أسس منهجية تساعد على تفسير وتحليل نتائج وتوجيه البحث العلمي. وفي دراسة موضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي تم الارتكاز على نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

وافترض ماسلو ان كل انسان يوجد بداخله تسلسل هرمي من خمسة الاحتياجات هي:

1. **الاحتياجات الأساسية الفيزيولوجية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة والمحافظة على هذا النوع الوسيلة الوحيدة التي تحافظ بها المؤسسة الاشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي الرواتب والأجور او المكافآت حيث تقع هذه الاحتياجات في أدنى درجات السلم وتشبع بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الاجر.
2. **حاجات الامن والاستقرار:** وهي متعلقة بتوفير الامن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستقراره كالحاجة الى القانون والضمانات الوظيفية والحاجة الى التنظيم.
3. **الاحتياجات الاجتماعية (الانتماء):** يرى ماسلو عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الامن بشكل مقبول وعادل تبدأ حاجات الصداقة في ظهور وهي ربط العلاقة مع الاخرين وينتج عن عدم ربط هذه العلاقة عدم التوازن وعدم التكيف مع المجتمع. لذا فهي تضمن الحاجات اللازمة لتحقيق تفاعل الاجتماعي وهذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد للانتماء ولجماعات العمل الرسمية والانتماء للمنظمة.
4. **الحاجة الى الاحترام والتقدير:** الحصول على اعجاب الاخرين وتقديرهم يبعث الثقة بالنفس، والقدرة والكفاءة والنفعة بالنسبة للمجتمع، ومن هنا تأتي أهمية التشجيع والمكافآت والحوافز للإشباع الحاجة التقدير وبالعكس يمكن ان ندرك عقاب وإظهار علاقات النفور. وعدم الرضا من شعور الشخص بسوء التكيف ولهذا فان الفرد يحتاج صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الاخرين بمكانته وأهميته.
5. **الحاجة الى تحقيق الذات:** تظهر عندما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته الشخصية والاجتماعية، أي رغبة الفرد في ان يمارس الاعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانيته ومواهبه وطاقته.¹

ان الاحتياجات الأخيرة هي الاحتياجات الأقل وضوحا من غيرها، الان معظم الموظفين لا يرتبطون بها كثيرا فهم لا يزالون منهمكين في اشباع الحاجات الثالثة والرابعة. وعلى الرغم من ان تحقيق الذات يسيطر على قلة من الموظفين فانه يؤثر تقريبا في كل الموظفين، فهم يختارون الوظائف التي يجدون فيها اشباعا

¹ الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، باسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة، مجلة تمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، سنة 2025، ص 170_171.

معينا من انجاز الواجبات التي تتضمنها. وبالدرجة التي يشعر بها الموظفين ان الحاجة الخامسة لها أهمية، فانهم يجدون في عملهم نوعا من التحدي الذي يؤدي الى اشباع الداخلي.¹

وفي بيئة الاعمال التي يهتما اشباع هذه الحاجات فان على الإدارة اتباع ما يأتي:

- وضوح القواعد وشروط التوظيف الدائم والمؤقت حتى يتمكن المتقدمون للعمل اتخاذ قرار.
- وضوح قواعد الترقيات الوظيفية وشروط العلاقات والمكافئات.
- وجود معايير دقيقة وواضحة وموضوعية وعادلة يتم الاستناد عليها في تقييم أداء العاملين.
- تثبيت سياسة إدارية تسمح بجدية للنظر في التظلمات التي قد تصيب بعض العاملين.
- ابتعاد عن الأساليب الإدارية المتحيزة عند التوظيف او عند التعامل مع الموظفين.
- ابتعاد الإدارة والمشرفين عن أسلوب التجسس على العاملين او اتباع أساليب الرقابة الصارمة.²

7. الدراسات سابقة:

1-الدراسة الأولى:

دراسة من اعداد الباحثة نسيمه احمد الصيد بعنوان الترقية وفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة لنيل درجة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2006_2008، وجاءت الإشكالية العامة على النحو التالي هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

وقد اعتمدت الباحثة على المسح بالعينة والعينة متمثلة في 18 فردا كإحدى الطرائق المنهج الوصفي ويتجلى استخدام هذه الطريقة في الكيفية التي صغيت بها الإشكالية والاهداف الى جانب دراسة مختلف الأطر النظرية والأبحاث الميدانية الى جانب الاعتماد الاستمارة في جمع البيانات كتقنية تستخدمها هذه الطريقة التي تمحورت على أساسها تحديد سمات وخصائص مجتمع الدراسة وتم توزيعها على 70 عاملا كعينة طبقية عشوائية وتحتوي على البيانات المتعلقة بمعايير الترقية والرضا الوظيفي امتيازات الترقية والاستقرار والبيانات المتعلقة بالصراع حول الترقية ودرجة تحديد الأهداف.

¹ نصير سمارة، نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات ل ماسلو، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد02، سنة 2016-2017، ص7.

² مهدي صالح السامرائي، المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، دار اليازوري للنشر، سنة 2023، ص 211.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية، حيث تبين ان معايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وان امتيازات الترقية تعزز الاستقرار الوظيفي، كما ان الصراع المرتبط بالترقية يؤثر سلبا في تحقيق اهداف المؤسسة. وأكدت النتائج صحة الفرضية العامة التي تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية.¹

2-الدراسة الثانية:

دراسة من اعداد جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2005_2006 وجاء بمجموعة من تساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين تدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المترقي في رفع روحة المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين زيادة في الاجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

واعتمد في دراسته على المنهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو احدى تطبيقات المنهج الوصفي الذي يعتبر على انه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة بهدف اكتشاف حقائق جديدة وكشف جوانبها واستخدم المسح بالعينة في جمع البيانات من الميدان وتعرف على الواقع المتغيرات وعلى مدى الدور التي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمل وعدالتها في ترقية الافراد بالطرق الموضوعية في المؤسسة مجال دراسة وأدوات جمع البيانات تمثلت في الاستمارة والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات وتمت دراسة على عينة مشكلة من 90 فردا.

وتوصلت الدراسة الى ان الترقية الوظيفية تعد عاملا مهما في تعزيز الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما تساهم الحوافز المادية والمعنوية المصاحبة لها في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق

¹ نسيمه احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، سنة 2008_2006، ص4، 76، 77، 79، 131.

الاستقرار المهني. وظهرت النتائج ان توفير فرص الترقية وتحسين الامتيازات المرتبطة بها يدفع العاملين الى بذل جهود أكبر وتحسين اداءهم وزيادة انتاجيتهم داخل المؤسسة.¹

3-دراسة الثالثة :

من اعدد الباحثة نصرء بنت سالم بن عبد الله المقالية تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية، سنة2022. وانطلقت الدراسة من السؤال رئيسي مفاده ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفين بنك ظفار في محافظة؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بهدف التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، من خلال وصفها وتحليل خصائصها. وقد تمثل مجتمع البحث في 600 موظف وموظفة بينما بلغت عينة الدراسة 250 موظفا وموظفة. ولجمع البيانات قامت الباحثة بتوزيع استبانة الكترونية على 400 موظف وموظفة، حيث تم استرجاع 250 استبانة. وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مرتفع بشكل عام وان كلا من نمط القيادة التدريب يسهمان في تحسين هذا الرضا داخل المؤسسة. كما توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يؤدي ارتفاع الرضا الى زيادة الولاء وتحسين الأداء الوظيفي. وبشكل عام اكدت الدراسة أهمية تعزيز بيئة العمل لتحسين رضا العاملين وتقوية ارتباطهم بالمؤسسة.²

4-دراسة الرابعة:

من اعداد غضبان ليلي تحت عنوان دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة نفال باتنة مركز الجامعي بركة الجزائر المجلد 07، العدد 02، السنة 2020 وتندرج الإشكالية تحت تساؤل ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء الموارد البشرية؟

واعتمدت على منهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لمعالجة هذه المواضيع حيث يهدف الى الحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص ظاهرة ووصفها وتحليلها وتفسيرها مع استخلاص النتائج اما بالنسبة لعينة دراسة كان حجم المعتمد 147 فرد وأدوات دراسة وجمع البيانات تمثلت في

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2005_2006، ص4،130، 132،133،134،193،

² نصرء بنت سالم بن عبد الله المقالية، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، جامعة الشرقية، سنة 2022. ص4،50،94.

الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق وسجلات وقد توصلت الدراسة الى ان نظام الحوافز داخل المؤسسة غير كاف ولا يلبي احتياجات الموظفين، كما ان تقييم الأداء يتم بطريقة غير موضوعية ويفتقر الى الأسس العلمية الدقيقة، مما يجعله لا يعكس الأداء الحقيقي وان فرص الترقية محدودة وغير موزعة بعدالة بين مختلف الفئات المهنية وانعكس ذلك سلبا على مستوى الرضا الوظيفي.¹

5- الدراسة الخامسة:

من اعداد إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة، مجلة دراسات الاقتصادية الكمية المجلد 09 العدد 01 سنة 2023 انطلقت هذه الدراسة من الاشكالية مفادها الإجابة على تساؤلين التاليين: ما مستوى كل من الرضا الوظيفي والأداء لدى العمال؟ وما العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعمال وادائهم؟

اعتمدوا في دراستهم على منهج الوصفي باعتباره مناسب للدراسة وعينة دراسة قدر عددها ب 39 عامل حسب الاحصائيات التي تحصلوا عليها من الإدارة المؤسسة والعينة متمثلة في عمال شركة واداة دراسة المستخدمة في دراسة هي الاستبيان وتم توزيع 39 استبيان وتم استرجاع كافة الاستثمارات الموزعة واطهرت النتائج وجود انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والأداء لدى العمل، حيث تبين انهم غير راضيين عن ظروف العمل وطبيعته، كما يعبرون عن عدم رضاهم عن الاجر والحوافز المقدمة وعن علاقات مع الزملاء زم الرؤساء، مما يدل على وجود مجموعة من العوامل السلبية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة²

8. تعقيب الدراسات السابقة:

أظهرت دراسات سابقة تنوعا في تناول موضوع الترقية من زوايا بحثية متعددة دون ربطها بالرضا الوظيفي كمتغير تابع حيث ركزت دراسات الترقية على جوانب مختلفة من أنواعها وآلياتها ومعاييرها في المقابل تم تناول في دراسات عن الرضا الوظيفي بصورة مستقلة دون ربطها بالترقية وبذلك عولجت كل

¹ غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد 02، سنة 2020، ص 215، 223، 224، 228.

² إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود، الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، ورقلة، سنة 2023، ص 164، 167، 169.

ظاهرة على حدة دون دراسة العلاقة التفاعلية بينهما في إطار مؤسسي موحد وكل دراسة طبقت في بيئة مختلفة وأيضاً اختلفت في نوع العينات وأيضاً اعتمدوا على الاستمارة لجمع البيانات. وتتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الأداة الكمية والمنهج. ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية الى معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال الكشف عن أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

الدراسة الاولى: ركزت هذه الدراسة على تشخيص واقع الفعلي للترقية وعلاقتها بأبعاده الفعلية التنظيمية بمركب مطاحن الحروش وابرزت دورها في زيادة تحقيق اهداف المؤسسة وفعاليتها لضمان بقائها وتنافسيتها وورد رضا الوظيفي كأحد ابعاد فعالية تنظيم.

الدراسة الثانية: اشارت الي قضية ترقية المهنية داخل المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت من حيث اهتمامها في تطوير أداء العاملين وتحفيزهم ودورها في تحقيق الاستقرار المهني ورضا الوظيفي كان حاضرا لكن لم يحظ الى معالجة مفاهيمية كافية.

الدراسة الثالثة هدفت هذه دراسة الى البحث على اسباب أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي بحيث كان هناك نوع من اختلاف في الرضا والولاء التنظيمي عند لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط واستعرضت جوانب مختلفة للرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة: تطرقت هذه الدراسة الى ابراز دور واهمية الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة نفضال وتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة وتأثيرها على أداء العاملين ولم يتم ادراج رضا الوظيفي.

الدراسة الخامسة: سعت هذه الدراسة الى تعرف على رضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الاقتصادية وكيف يمكن لغيابه ان يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال وعلى الانتاجية بصفة عامة وركزت على جوانب أخرى دون تناول الترقية.

الإضافة العلمية للمذكرة الحالية:

تتفرد هذه الدراسة عن الاعمال السابقة في النقاط التالية:

- دراسة مباشرة للترقية والرضا الوظيفي في سياق مؤسسي واحد.
- فهم وتحليل اثر الترقية على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وطبيعة علاقتها.

- اختيار مؤسسة ثقافية عمومية كحقل للدراسة نظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذا النوع من المؤسسات مقارنة بغيرها من المؤسسات العمومية.
- تطبيق نظرية الحاجات التي تفسر الترقية والرضا الوظيفي باعتبارهما من العوامل المرتبطة بإشباع حاجات الموظف وتحفيزه داخل المؤسسة.

9. مناهج الدراسة:

لكي يصبح البحث علميا على الباحث ان يلتزم بخطوات وطرق المنهج العلمي في البحث حتى يصل الى نتائج أكثر دقة وهذا الأسلوب يساعد على التركيز الجهد واختصار الوقت وحصر العمل في نطاق البحث المطلوب.¹

هو طريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، انها خطة تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات حيث يقوم الباحث بتحديد تصميم البحث باختلاف الهدف منه قد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما او توصيفها او إيجاد علاقة او سبب والاثر بين المجموعة من العوامل.²

كما ان المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج والحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة وان المنهج يختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة وما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح الدراسة ظاهرة أخرى ولكن هذا لا ينفي بشكل مطلق دراسة الظاهرة ما باستخدام أكثر من أسلوب او منهج علمي مع الإشارة الى ان بعض الظواهر لا يمكن دراستها الا باستخدام مناهج علمية معينة.³

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة وتساؤلاتها البحثية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتيح وصف واقع الترقية داخل المؤسسة من حيث سياساتها ونظامها المعتمد لاستفادة الموظفين من هذه العملية وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بها مثل قوانين والإجراءات وأنواع الترقية وبيان شروطها

¹ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي اسسه وطريقة كتابته، مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع، طبعة الاولى القاهرة، سنة 1992، ص19.

² بنتة ليلى، معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر، سنة 2022 ص 1279.

³ طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، طبعة الأولى، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، سنة 2011، ص55 56.

ومعاييرها، ثم تحليل هذه المعطيات وتفسيرها بهدف فهم أثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بطريقة علمية ومنهجية.

يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة من الظواهر للوصول الى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.¹

أ- المنهج الوصفي: حين يريد الباحث ان يدرس ظاهرة ما فان اول خطوة يقوم بها هي وصف ظاهرة التي يريد دراستها وجمع اوصاف ومعلومات دقيقة عنها والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.²

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او الحدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

وهو طريقة من طرق التحليل وتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية.³

ج- المنهج الكمي: يقصد بالمنهج الكمي تلك التقنية او الأسلوب البحثي المطبق داخل مختلف الدراسات والأبحاث العلمية حيث يعتمد على الاستعمال المباشر للغة الرياضيات والإحصاءات الرقمية ما يعني ترجمة أي ظاهرة الى مجرد كائنات صورية في صيغة متغيرات عقلية وبهذا يكون المبدأ الرئيسي الذي يحكم المنهج الكمي كتقنية او جزء من أسلوب او المنهج أكبر هو تكميم او ترقيم الظاهرة وحساب الوحدات وتعداد الأشياء الواجب دراستها او وصفها.

¹ محمد الصاوي، محمد مبارك مرجع السابق ص30.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، طبعة رابعة، ديوان مطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الجامعة الأردنية، سنة 2007، ص138.

³ ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000، ص 43.

فالمنهج الكمي داخل البنية أي علم من العلوم ومن ضمنها العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يعني في عمومه الا استخدام الرياضيات بحيث تتحول النتائج المتحصل عليها داخل دائرة تلك العلوم وهي نتائج كيفية تتحول الى مجرد صيغ رمزية ونسب عددية وليس الهدف من المنهج الكمي الرياضي داخل السياقات العلمية الا مجرد قياس وتكميم مختلف الظواهر.¹

ويمكن استخدام المنهج الكمي في دراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة من خلال :

- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من خلال أداة كمية تتمثل في الاستمارة الذي صممت وفق محاور محددة عن اراء الموظفين وتقييماتهم لسياسات الترقية المعتمدة داخل المؤسسة للكشف عن مستوى أثرها على الرضا الوظيفي.
- **تحليل البيانات:** يهدف تحليل البيانات الى دراسة المعطيات المتحصل عليها من الاستمارة بغرض الكشف عن أثر الترقية على رضا الوظيفي وتحليل مدى اسهام الترقية في تعزيز دافعية الموظفين نحو تطوير كفاءتهم بما يتماشى مع متطلبات الترقية داخل المؤسسة.
- **اختبار الفرضيات:** يمكن اختبار الفرضيات من خلال نتائج المتحصل عليها.

10. أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث ثم الاعتماد على الوثائق والاستمارة باعتبارهما اداتين بحثيتين ملائمتين.

أولا الوثائق:

تقدم الوثائق الكثير من البيانات المهمة للباحث حول دراسته خاصة في مرحلة الأولى عند تكوين خلفية النظرية العامة للمشكلة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات سابقة في تخصص مجال الدراسة.

¹بن أزواو عمر، إشكالية تطبيق المنهج الكمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 10، العدد 1، جامعة برج بوعرييج، سنة 2020، ص 357.

وتعتبر الوثائق وعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية فهي تؤمن ببيانات او معلومات الموثقة.¹ كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الوثائق الرسمية التي قدمت خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة الإطار المكاني والزمني.

ثانيا تعريف الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الترقية واثرها على الرضا الوظيفي بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالوصول الى بيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين التي تحصلنا عليها.

وهي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد كبير من الافراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

وهي تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث بحيث تقدم الى عينة من المجتمع للإجابة عليها ويجب ان تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات او طبقة المراد بحثها ويجب ان تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون ان يكون هناك تحيز لفرد دون اخر وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا ما يؤدي بالوصول الى تعميمات جيدة.²

11. صعوبات الدراسة:

- عدم الموافقة المؤسسة على تقديم احدى الوثائق الخاصة بالترقية والوثائق لها علاقة بمصالحها.
- عدم توفر الكتب خاصة بالترقية وقلة في المراجع والدراسات العلمية خاصة بالعلاقة بين الترقية الرضا الوظيفي.
- كما تمثلت احدى الصعوبات في وجود صعوبة لدى بعض الموظفين في فهم أنواع الترقية والياتها.

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية سنة 2016، ص 86.

² ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، سنة 2022، ص 49.

- ضيق في الوقت مما صعب التعمق أكثر في بعض الجوانب المتعلقة بالموضوع.

12. المفاهيم الدراسة:

تم تحديدها أولا اجرائيا بما يتلاءم مع الجانب الميداني للدراسة.

مفهوم الترقية اجرائيا: هي عملية تعتمد على المؤسسة لتمكين الموظف من الانتقال درجة او رتبة الى منصب اعلى.

مفهوم الرضا الوظيفي اجرائيا: هو شعور إيجابي او حالة لدى الموظف اتجاه وظيفته ويكون نتيجة لمجموعة من العوامل المؤثرة داخل بيئة العمل والترقية هي احدى هذه المؤثرات.

مفهوم المؤسسة العمومية اجرائيا: هي منظمة إدارية تقدم خدمات تتناسب مع نشاطها وتضم افراد ذوي كفاءات من فئات مختلفة.

أ- مفهوم الترقية:

تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات اعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري او الزيادة الراتب او الوضع الوظيفي او الاجتماعي للفرد.¹

عرفها مصطفى نجيب شاويش على انها " عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة اعلى من وظيفته الحالية او بمعنى اخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة اعلى من وظيفته الحالية وعادة تتبع هذه الوظيفة متطلبات أكثر من الفرد. اذ ان مسؤولياته ستزداد وراتبه، واجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته.²

¹ العوادي فوزية، الترقية ودرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، سنة 2023، ص 213.

² قناش سمية، قريرة رشيد، حاج مصطفى، أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مجلة افاق للبحوث الاجتماعية والدراسات سداسية دولية محكمة، العدد 04، اليزي، سنة 2019، ص 163.

ب- مفهوم رضا الوظيفي:

لغة: يشير الى الاختيار والقبول ومنه رضي عنه وبه وعليه رضا ورضاء أي اختاره وقبله.¹

يعرف لوك **loock** الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

في حين ان هاربرت 1990 يعرف الرضا على انه مشاعر الافراد اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على ما يعتقد ان العمل يتجه له حاليا أي الإدراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي ان تحققه وظيفته من ناحية أخرى وعلى هذا الأساس يعتبر هاربرت درجة الرضا الوظيفي نتاج معادلة بين عاملين هما: ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم.

وتبعا لتوافق العاملين تكون درجة الرضا.²

وعليه فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد العامل تجاه ما يقوم من عمل وذلك الاشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في عمله.³

ج- مفهوم المؤسسة العمومية:

عرفت المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** المؤسسات العمومية على انها المؤسسات التي تمارس الدولة عليها الرقابة فعالة سواء كانت المساهم الوحيد او تمتلك اغلبية راس مال او تمتلك اقلية لكن مؤثرة.

¹ محمد صبري حافظ محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، المنهل، جامعة الازهر، القاهرة، سنة 2008، ص 21.

² عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014_2015 ص 31 33.

³ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2015، ص 10.

كما عرفها الاستاد هورييو HOURIOU بانها عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وتتولى الإدارة مرفق العام او عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة.

أيضا عرفها الدكتور خالد خليل الظاهر بانها اشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تنشئها الدولة الإدارة مرفق عام ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المادي والإداري وهي صورة اللامركزية المرفقية واهم تعريف ذلك الذي قدمته الأمم المتحدة وهي ان المؤسسات العمومية عبارة عن مشروعات تملك الدولة فيها جملة راس مال او اغلبيته.

وعليه توجد ثلاث عناصر أساسية تكرر في معظم التعاريف التي تناولت المؤسسة العمومية حسب ديليون DELION سنة 1979 تتمثل في المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية تنتج سلع او خدمات مقابل سعر، تمتلك اغلبية راس مالها بشكل مباشر او غير مباشر الدولة او أحد فروعها.¹

¹وردة حدوش، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، عدد 2، مدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجزائر، سنة 2022، ص 949.

الفصل الأول:

مدخل عام الى الترقية

تمهيد:

تعد الترقية من اهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم المسار المهني للموظفين وتحقيق التوازن في متطلبات العمل، اذ تمثل وسيلة أساسية لتقدير خبرة وكفاءة الموظف. كما تدل على اهتمام الإدارة بتنمية قدرات الموظفين ووضعهم في مناصب تناسب مؤهلاتهم، ولا تقتصر الترقية فقط على الانتقال من وظيفة الى أخرى اعلى بل تعد الية تنظيمية تساهم في تحفيز الموظفين على تحسين وتطوير أداءهم ومهاراتهم المهنية كما ان اعتماد المؤسسات على نظام ترقية عادل يساعد على زيادة وتقوية روح المنافسة بين الموظفين، ورغم ما تشهده الترقية من صعوبات وتحديات في تطبيقها داخل بعض المؤسسات الا انها تظل من الاليات الأساسية في حياة المهنية لذلك فان الاهتمام بها يعد امرا ضروريا نظرا لأهميتها في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التوازن داخل المؤسسة وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى أربعة مباحث رئيسية تتناول مختلف جوانب الترقية. يتناول المبحث الأول ماهية الترقية والمبحث الثاني شروط ومعايير الترقية اما المبحث الثالث فيركز على مبادئ الترقية وخصائصها، فيما يعرض المبحث الرابع أبرز مشاكل الترقية وأثر تحسين نظام الترقية على الأداء الموظف.

المبحث الأول: ماهية الترقية

الترقية هي الية إدارية مهمة تعتمد عليها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، اذ تمثل انتقال الموظف من المستوى الوظيفي الى مستوى اعلى يتناسب مع كفاءته وخبرته. ولا تقتصر الترقية على كونها اجراء إداريا فحسب، بل تعد وسيلة لتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واهداف المهنية للموظفين وعليه سنتناول في هذا المبحث تعريف الترقية وأهدافها، اضافة الى أهميتها بالنسبة للموظف والمنظمة والمجتمع وانواعها.

أولاً: مفهوم الترقية:

أ- لغويا الترقية:

هي اسم من فعل رقى، يرقى ترقية.¹

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، سنة 2009_2010، ص 87.

ب-اصطلاحا:

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى ان الترقية هي انتقال المستخدم الى مركز اعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والمراتب وتعني الترقية هنا نقل العامل الى مركز مصحوب بأثار مادية ومعنوية ويرى أيضا ان الترقية هي اسناد وظيفة جديدة الى العامل تكون ذات مستوى وظيفي اعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات.¹

عرف مارسيل والين **Marcel Walin** الترقية بانها نظام صعود وارتقاء العامل من وظيفة دنيا في مهامها ومسؤوليتها واهميتها وحتى خطورتها الى وظيفة عليا بالإضافة الى كافة الشروط والقدرات والمؤهلات اللازمة لشغلها.

كما عرف نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد الترقية بانها تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفة اعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في سلم الإداري للمنظمة أي تحريكه عموديا في سلم درجات الوظيفية عبر زيادة في الأجر والامتيازات الأخرى.

اما جان لوك سيردان **Jean Luc Cerdin** فيعرف الترقية انها انتقال العامل من وظيفة الى وظيفة اعلى اما في نفس المستوى او في المستوى الأعلى.²

انها الانتقال من مرتبة الى مرتبة اعلى تختلف عن سابقتها من حيث المسؤوليات والالتزامات والمكافئات والأجر، شريطة ان يكون ذلك باحترام شروط يجب ان تتوفر في العامل سواء تعلق ذلك بالمهارات او الكفاءات او المستوى العلمي او الخبرة المهنية او الاختبار باعتبارها تحقق الرضا والاستقرار الوظيفي.³

¹ زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز كتاب الأكاديمي، سنة 2020 ص 143.

² وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية والاجتماعية، المجلد 10، عدد 2، جامعة وهران، 2021 ص 334_333.

³ كريم احمد، سوهيلة لغرس، الاتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 04، جامعة معسكر، سنة 2023 ص 219.

يرتبط مفهوم الترقية مع مفهوم الوظيفة العامة، حيث يعين الفرد في قاعدة سلم الإداري ويتدرج بالترقية الى مستويات مختلفة، حيث تتضمن الترقية الارتفاع بالموظف من الناحية الوظيفية والمادية والأدبية وتعتبر الترقية حافزا في حد ذاتها أيضا.¹

وتعرف الترقية بانها عملية تخصيص الفرد على الوظيفة ذات مستوى اعلى. وقد تكون من وظيفة الى وظيفة أخرى اعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة الى درجة أخرى في نفس الوظيفة.² وبناء على هذه التعاريف ان الترقية ليست مجرد انتقال وظيفي فأنها تمثل وسيلة لتحفيز الموظف في أداء مهامه والتزام بمسؤولياته وسعيا الى تحسين جودة العمل ودعم احتياجات المؤسسة.

ج-تعريف الترقية في القانون الجزائري:

من الامر 06_03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 جويلية 2006.

في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر برزت ضرورة تحديث منظومة الوظيفة العمومية بما ينسجم مع المتطلبات في تسيير الموارد ومن بين اهم الاليات التي اعتمدها المشرع لتحقيق ذلك نظام الترقية باعتباره وسيلة لتحفيز الموظفين وضمان استقرارهم المهني وتحسين مردودهم داخل الإدارة العمومية.

جاء الامر 06_03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ليكرس مبدأ الترقية في المادة 38 كحق من حقوق الموظف وفي نفس الوقت كآلية قانونية خاضعة لشروط موضوعية ومعايير محددة فقد نص المشرع على ان الترقية تتم اما على أساس الاقدمية او على أساس الاختيار بعد تسجيل في قائمة التأهيل او عن طريق الامتحان المهني وذلك حسب الرتب والاسلاك المعنية بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية في المسار المهني.³

¹ محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2014، ص123.

² محمد محجوب سليمان فضيل، أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 3، جامعة شندي السودان سنة 2024 ص322.

³ الجريدة الرسمية العدد 46 الامر رقم 06_03 المؤرخ في 15_07_2006 المتضمن القانون الأساسي لعام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية لسنة 2006 العدد 46 صفحة 6.

ومن خلال استقراء احكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يتضح ان المشرع أولى أهمية بالغة لمسألة الترقية حيث خصص لها عدة مواد قانونية نظمت كلياتها وشروطها وانواعها.

ثانياً: أهداف الترقية

تمثل الترقية آلية إدارية تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، حيث تسعى الى رفع كفاءة الموظف وتحفيزه على تقديم أفضل أداء ممكن وتنظيم تطوره المهني وفقاً لقدراته وطموحاته، كما انها تعمل على منح التقدير المناسب نتيجة لجهوده المبذولة وعليه يمكن القول ان اهداف الترقية تتمثل في:

- تعزيز روح التفاؤل وزيادة الثقة لدى الموظفين بمستقبلهم من اجل ضمان ما تحتاجه المنظمة من الايدي العاملة والعمل على صيانتها وادامتها.
- تامين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف الشاغرة بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.
- انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.
- إيجاد جو من التنافس بين العاملين لدفعهم وحفزهم الى بدل اقصى جهد لخدمة صالح العام.
- شعور الموظفين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم في عملهم ومستوى معيشتهم.
- الموظف يبذل اقصى جهد للفوز بالترقية لأنها تشجع على الابتكار والتجديد.¹
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي ورفع الاجر.
- استغلال مهارات الافراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداد خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- خلق جو من تنافس يحفز العمال على العمل ودفعهم الى تحسين الإنتاج والإنتاجية ورفع المعنويات.²

¹سعد علي حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2022 ص354.

² جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2005_2006.

وتتحقق اهداف الترقية عندما تقوم المؤسسة بتطبيق معايير واضحة وعادلة لتضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين، بما سينعكس إيجابا على أدائهم ومستوى رضاهم الوظيفي. كما تساهم الترقية في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وتحسين من فعالية العمل من خلال خلق بيئة مهنية قائمة على التحفيز والتنافس الإيجابي بين الموظفين.

ثالثا أهمية الترقية:

تكتسي الترقية أهمية كبيرة للموظف اذ توفر له إدراكا لتقدير جهوده وتشجعه على رفع مستوى أدائه ومهاراته المهنية بما ينعكس إيجابا على جودة العمل، وعلى مستوى الإدارة تعتبر الترقية وسيلة لتنظيم الموارد البشرية وضمان في توزيع المسؤوليات بما يتوافق مع قدرات الموظفين مما يعزز الأداء المؤسسة واستقرار بيئة العمل.

أ- أهمية الترقية بالنسبة للموظف العام: تتمثل أهمية الترقية بالنسبة للموظف في:

-الترقية حافز أساسي يشجع الموظف على العمل وتأمين الاستقرار والاطمئنان حيث تساهم في اشعاره بأهميته في العمل لما تحمله من تقدير وتكريم وهذا يوصله الى رضا ذاتي في العمل ويزيد من ثقته في نفسه وثقة رؤسائه فيه.

-وتعمل على غرس الحافز في نفوس الموظفين لبذل اقصى ما يستطيعون املا في الفوز بالترقية.

تعد وسيلة مشروعة لتحقيق المكاسب المادية للموظف من زيادة في الدخل نتيجة حصوله على ترقية ويساعده على تحسين مستواه المعيشي والاجتماعي والراتب أحد المكاسب التي ترفع من معنوياته.

-الترقية تعد سببا في ابعاد الموظف على استغلال وظيفته لتحقيق مطالب شخصية لان العمل في الظروف صعبة وفي غياب تطبيق الترقية يؤدي الى العمل على ما يخلف اخلاقيات الوظيفة العامة.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف وبالعكس إذا ما أحسن بعدم تقدمه في الوظيفة فانه سيضطر الى تغيير عمله بحثا عن بديل أفضل يحقق له مكاسب مادية وهذا ما يترتب عليه مضي وهدر الوقت.

-يعمل نظام الترقية على تنمية قدرات ومعارف الموظف إذا يقتضي هذا النظام توافر الشروط في المرشح للترقية حتى يتدرج في ممارسة اهم الوظائف واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات.

-ان الترقية تخلق نوعا من التعاون بين موظفي الجهاز الإداري وهذا سيبيدهم عن التوتر وإقناع كل موظف بموقعه الوظيفي الذي يشغله او الذي رقى اليه والعمل في الجو يسوده التعاون.

ب-أهمية الترقية بالنسبة للجهاز الإداري: للترقية أهمية كبيرة واضحة ضمن إطار الجهاز الإداري في الدولة يمكن ايجازها فيما يلي:

-ان نظام الترقية يعد من اهم الحوافز للتنمية الذاتية ويثري الجهاز الإداري بما يحقق الصالح العام.
-يقوم هذا الامر على أساس إدراك حاجات الموظف نحو التقدم والرقى، فيقوم الموظف ببذل اقصى جهد وسعي الى رفع الإنتاجية والكفاءة عن طريق الجهاز الإداري للفوز بالترقية.

-يساهم نظام الترقية في الاحتفاظ بالعقول والخبرات التي ساهمت الدولة في تأهيلها ومنعها من تسرب الى القطاع الخاص او خارج الدولة بحثا عن الحوافز الوظيفية، إضافة الى تغطية احتياجات الجهاز الإداري وتقليل ميزانية الدولة وتشجيع الموظفين في البقاء في وظائفهم.

-تعمل على اعداد كوادر من الرؤساء من داخل الجهاز الإداري نفسه وعلى اجتذاب أفضل العناصر لشغل المناصب الحكومية كما انها وسيلة طبيعية لإعداد القادة الإداريين من بين الموظفين القادرين على تحمل المسؤوليات وادراكهم لمصاعب ومشكلات الجهاز الإداري وذلك بالتطبيق العادل والموضوعي لنظام الترقية للوصول الى مسؤولين.

-تطبيق الترقية بشكل موضوعي وعادل وسليم يخلق نوعا من الاحترام بين المسؤول والموظفين وبالتالي يقبلوا قراراته وتعليماته الإدارية مما ينتج بيئة وظيفية صحيحة لان مثل هذه البيئة تساعد على أداء عمله والتزامه بتنفيذ مختلف القرارات الإدارية.

-ان ترقية تساهم في وضع الموظف المناسب حسب كفاءاته ومؤهلاته العلمية لأنها تقوم على التدرج الإداري للوظائف بحيث تحدد في كل وظيفة درجة وفئة تتغير بتغيير اختصاصات كل موظف وفقا للسلم الإداري وهذا لمنع تداخل الاختصاصات بين الموظفين.¹

¹ بلعربي عبد الكريم، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، البيض، سنة 2013، ص 35.34.33.32.

ج- أهمية الترقية للمواطنين المتعاملين مع الجهاز الإداري : إذا كانت الترقية تعمل على تحفيز الموظفين لتطوير كفاءتهم في المقابل سيوفر للموظف المتعامل مع الإدارة بالحصول على خدمات بسهولة وبسرعة وهذا سيؤدي الى تطوير الخدمات العامة في مختلف الميادين سعياً الى تطوير المجتمع وتحقيق اماله في الكفاية والعدل والوفاء بالحقوق الاجتماعية.

-عندما يقدم الجهاز الإداري خدماته في سهولة للمواطن فانه سيقبل من شكاوى المواطن التي غالب ما تكون في تخاذل الإدارة وتماطلها في القيام بالمعاملات وهذا الانخفاض في الشكاوى سيوفر على المواطن الكثير من الجهد والوقت والمال.

-إذا كان نظام الترقية يقتضي زيادة راتب الموظف فان هذا سيرفع من معيشته واستهلاكه للسلع والخدمات مما ينشط الاقتصاد الوطني وتنميته وازدهار المجتمع.¹

وعليه يمكن التأكيد على ان الترقية تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة حيث تأثيرها يشمل عدة جهات فالنسبة للموظف هي عامل لتحفيزه وتشجيعه على العمل لتحقيق الاستقرار الوظيفي والمكاسب المادية المشروعة وأيضا تعمل على تطوير من معارفه وقدراته. اما على مستوى الجهاز الإداري فالترقية تخدم صالحها خاصة اذ تمت وفق مبدأ العدالة، فتؤدي الى تحسين الأداء ورفع الكفاءة ومنع التسرب أي تعزيز الانتماء الوظيفي. اما بالنسبة للمواطنين المتعاملين مع الجهاز الإداري تظهر أهميتها في انعكاسها الإيجابي على جودة الخدمات مما يساهم في ضمان الكفاية والعدل.

رابعاً :أنواع الترقية:

تتعدد انواع الترقية داخل المؤسسات وفقاً للمعايير والسياسات المعتمدة وتتمثل في:

➤ الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع الترقية الحقيقية يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات اعلى وزيادة في المرتب وهذه الزيادة ليست الأساس الذي يميز هذا النوع من الترقية وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة.أي من درجة الأخرى اعلى منها مباشرة ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق مما يؤكد أهميتها كنظام اجتماعي عادل.

¹ بلعربي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 35.

➤ الترقية في الرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الاقدمية والكفاءة وتحتل الاقدمية الدور الرئيسي في الترقية الرتبة بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

➤ الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الاجر وغيره من أوجه شؤون الافراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند الى كفاءة العامل.

➤ الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الادبي للعامل ولا يرتفع الاجر وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على مكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة الافراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من تنظيم هذه الترقية لا تتم الا في الأوقات الازمات حيث تلجأ اليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتببات.

➤ الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الاجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات ويترتب عليها تحسين المركز الادبي والاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان فتنقص انشغالاته الخارجية عن الإطار العمل يتفرغ لوظيفته فيبتقنها.

➤ الترقية الاجتماعية:

يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل ومهما كانت طبيعتها المهنية والأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الاجتماعية لانها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا الان يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة او الاختبارات تم تخصيصها أساسا لهذا الغرض

بالإضافة الى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي المناصب العليا وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.¹

باعتبار ان الترقية تتعدد أنواعها وتختلف حسب المعايير التي تعتمدها كل منظمة إدارية وحسب سياستها الا ان الهدف يبقى مشترك يتمثل في تحسين المسار المهني للموظفين وتحفيزهم للتطوير من أدائهم. وهذا يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وطموحات الموظفين.

2-أنواع الترقية في تشريع الجزائري:

تناول المشرع الجزائري تعريف الترقية في الدرجة في المادة 106 من الامر رقم 03_06 المؤرخ في 15 جويلية والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حيث نص على ان الترقية في درجات" تتمثل في الانتقال في درجة الى درجة اعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم."²

تحدد الترقية في درجات في التشريع الجزائري الى اليات وإجراءات التي يحددها التنظيم لا سيما بموجب المرسوم الرئاسي رقم 304_07 المتضمن الشبكة استدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم وقد تناول ضمن الفصل ثاني بعنوان بالخبرة المهنية ويتضح من خلال هذه المادة 9 من المرسوم المذكور ان المشرع الجزائري ربط الترقية بالدرجات بالخبرة المهنية باعتبارها شرطا أساسيا اذ نصت المادة " يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية في الدرجة."

كما جاءت المادة 10 من المرسوم ذاته بتعديل مهم كان سلم درجات 10 كما كان معمولا به سابقا حيث أصبح يتكون من 12 درجة اذ نصت المادة على ان "تتمثل الترقية في درجة في الانتقال من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.

كما حددت المادة 11 من المرسوم نفسه مدد الترقية المعتمدة الانتقال من درجة الى درجة الأعلى المتمثلة في المدة الدنيا والمدة المتوسطة والمدة القصوى حيث جاء في نصها تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد الترقية على الأكثر الدنيا والمتوسطة والقصوى.

¹ زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 144_145_146.

² الجريدة الرسمية رقم 46 الامر 03_06 المؤرخ في 15_07_2006 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية لسنة 2006 ص 10.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة	سنتان و6 اشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 اشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

جدول رقم 01: المصدر المرسوم الرئاسي رقم 304_07 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم الجريدة الرسمية العدد 61 السنة 2007.

والمادة 12 يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه سنة المعتمدة الاقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى وحسب المادة 13 تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى.¹

ونص المشروع الجزائري على تعريف الترقية في الرتبة في المادة 107 من الامر 03_06 مؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على انها تتمثل في الترقية في الرتبة تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة الى رتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الاتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق الامتحان المهني او فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة المؤهلين بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

¹ الجريدة الرسمية العدد 61 مرسوم الرئاسي رقم 285_07 المؤرخ في 24_09_2007 ص 12.

وتحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق احكام هذه المادة ففي مادة 108 يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار الاحكام المادة 107 أعلاه من التبرص والمادة 109 تتوقف كل ترقية من فوج الى فوج اعلى مباشرة كما هو منصوص في المادة 8 من هذا الامر على متابعة التكوين مسبق المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة او الحصول على شهادة المطلوبة والمادة 110 تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية، ويتم في المدة 111 تسيير المسار المهني للموظفين من خلال المخططات السنوية او متعددة السنوات للتكوين.¹

الترقية على أساس شهادة قد منح هذا النوع من الترقية للموظفين المتحصلين على شهادات او مؤهلات خلال حياتهم المهنية والتي تسمح لهم الالتحاق برتبة اعلى من ربتهم الاصلية. والترقية على أساس تكوين هي الترقية التي يخضع فيها الموظفين لدورات تكوينية ينتج عنها تحسين للمعارف والكفاءات الأساسية.

اما بالنسبة للترقية عن طريق الامتحان المهني اول المشرع الجزائري هذا النوع من الترقيات أهمية بالغة ونظمها في العديد من المراسيم منها 95_293 المتعلق بتنظيم الامتحانات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.²

يمكن القول ان الترقية تكتسي أهمية كبيرة حسب التشريع الجزائري حيث اقر المشرع الجزائري نوعين للترقية لكل منها الياته واجراءاته الخاصة لتضمن تكافؤ في الفرص وتحقيق العدالة.

¹ الجريدة الرسمية العدد 46، مرجع سابق، ص10، 11.

² نورة داسي، ام السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 03، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2023 ص 67. 68. 69.

المبحث الثاني: شروط الترقية ومعاييرها

يعتبر فهم شروط ومعايير الترقية امرا أساسيا لضمان تطبيقها بشكل عادل داخل المؤسسات، حيث من خلالها سيتم تقييم الموظف وكفاءته المهنية واستحقاقه للترقية. وفي هذا الجزء سنقوم بتعرف على اهم شروط ومعايير الترقية وكيفية تطبيقها في الواقع الإداري.

أولاً: شروط الترقية

تعد شروط الترقية عاملا جوهريا لتنظيم العملية بطريقة عادلة وفعالة، فهي تحدد المؤهلات اللازمة في الموظف كما تساهم في تحقيق توازن بين تطوير الموظف وتحقيق اهداف الإدارة وتتجلى هذه الشروط فيما يلي:

- وجود وظيفة شاغرة يمكن ان يرقى لها الموظف مع اعتماد ميزانية المنظمة.
- تباين في الوظيفة التي يرقى اليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- توفر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون مثل حصوله على شهادة علمية بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة، اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.
- حصول المرشح على ترقية في درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من جهة المسؤولة عن تقييمه. في مدة زمنية معينة تكون سنة او أكثر.
- توافر شرط الاقدمية للترقية الى الوظيفة اعلى بعد مضي المدة المقررة لأشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.
- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة الى وظيفة او مستوى وظيفي اعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها وعند حصول ذلك فان الترقية تعد باطللة لا يجيز ذلك في القوانين والانظمة النافذة.
- ان الترشيح للترقية الى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين :

أولاً: ان الترشيح للترقية يكون حكرا اعلى العاملين في المنظمة او القسم او الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.

ثانيا: تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات او الأجهزة الإدارية الحكومية لشغل اي وظيفة شاغرة. أي لكل موظف حكومي الحق في ان يرشح نفسه متى كان يمتلك المؤهلات وتنطبق عليه الشروط المطلوبة.¹

ثانيا معايير الترقية:

تعد معايير الترقية من جوانب المهمة التي تعتمد عليها الإدارة في تنظيم عملية ترقية الموظفين وتساهم في تحديد الأسس التي من خلالها سيتم تقييم أداء الموظف ومدى استحقاقه وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1. معيار الاقدمية:

وهو يعني ان الموظف الذي أمضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها اقرانه أولوية الترقية الى وظيفة الأعلى الشاغرة، على ان تزيد هذه المدة عن الحد الأدنى المطلوب للترقية. ويمكن ان ترتب الاقدمية بحسب المستوى الوظيفي للموظفين المرشحين، او بحسب اقدميتهم في الخدمة ضمن المستوى الوظيفي نفسه.

ان للترقية على أساس الاقدمية في الوظيفة العديد من المميزات تتمثل في الموضوعية و الابتعاد الانحياز وسهولة التطبيق وتشجع الموظفين على الاستمرار و البقاء في الخدمة وعدم تركها والاحتفاظ بالقدم المطلوب للترقية، مما يقلل بالنتيجة من دوران العمل ورغم ذلك فهناك من يؤشر العديد من نقاط الضعف هذا المعيار، منها عدم صلاحيته لشغل الوظائف القيادية العليا الشاغرة كونها تتطلب توافر قدرات وامكانيات فنية وعلمية وشخصية ومهارات إدارية قد لا يستطيع نظام الاقدمية الإيفاء به، كما ان هذا النظام قد يأتي بغير الكفاءة لشغل الوظائف المهمة الشاغرة الامر الذي يسهم في انخفاض معنويات الاكفاء من العاملين، وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

2. معيار الكفاءة:

عبر الدكتور عامر الكبيسي حيث يقول " تقاس جدارة الموظف وكفاءته عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه الإداري ومدى التزامه ومواظبته وحسن تصرفه وسلامة قراراته وغيرها من المؤشرات.

¹ سعد علي حمود العنزي، المرجع سابق، ص 355_356.

اعتماد معيار الكفاءة يتطلب مجموعة من الأساليب للكشف عنها ومدى توفرها في الموظف للترقية وعندما تثبت الكفاءة المطلوبة فانه يرقى وفي حالة عدم توفرها يبقى في الوظيفة الاصلية وتتمثل هذه الأساليب في:

❖ التقرير الدوري:

ويقصد به تلك المعلومات التي يرفعها الرئيس المباشر عن موظفيه الى رئيسه الأعلى شهريا او فصليا او سنويا ويتضمن هذا التقرير جوانب القوة والضعف في أداء الموظف ولكي يمكن اعتماد معلومات هذا النوع من التقارير يجب التزام التقرير بضمانات تكفل نزاهته وعدالته وعدم تأثره بالنفوذ الشخصي والمحابة والانحياز.

❖ الاختبارات:

وهي الأسلوب الثاني الذي يمكن اعتماده في الكشف عن الكفاءة الموظف تحريريا وشفويا او علميا او الجمع بين أكثر من نوع واحد من هذه الاختبارات تصلح للكشف عن كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف التنفيذية، ولكنها لا تصلح معيارا لترقية الموظفين لشغل الوظائف القيادية كونها تتطلب توافر قدرات ومهارات عديدة من الصعوبة بمكان الكشف عنها بهذه الوسائل.¹

❖ التقرير السري:

يستخدم التقرير السري الذي يعده الرئيس الأعلى عن الموظف في الكشف عن جدارة الموظف. اذ يتضمن معلومات تفصيلية عن قدرات الموظف وامكاناته وصفاته الأخرى، كنهائته وخلقه واتزانه ورؤساءه ومرؤوسيه وجميع الصفات الأخرى التي تتميز بها شخصية الموظف العام.

اما الأسلوب الرابع الذي يستخدم للكشف عن كفاءة الموظف فانه يتمثل في وضع الموظف المرشح للترقية تحت التجربة لمدة محددة، اذ يقوم في اثناء هذه المدة بممارسة اعمال الوظيفة المرشح للترقية اليها.

¹ سعد علي حمود العنزي، المرجع السابق، ص 356.357.358.

3. معيار الجمع بين الاقدمية والكفاءة:

تعتمد معظم أنظمة الخدمة المدنية معيار جمع بين الاقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين العاملين في أجهزتها الإدارية. ويؤكد مؤيدو استخدام هذا المعيار ان الوظائف الدنيا لا يتطلب إنجازها قدرا من الجدارة والكفاءة بقدر ما يتطلب من المهارة والخبرة علمية او ممارسة يكون قد اكتسبها الموظف بحكم عمله او اقدميته في العمل. اما الوظائف القيادية العليا فأنها تتطلب قدرات ومهارات ذهنية وإدارية لا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة فقط.¹

يمكن القول ان الترقية على أساس الكفاءة تقدم الحافز القوي لتحسين الأداء، اما الترقية على أساس الاقدمية تزيد من الخبرة وكفاءة الفرد. وعليه تعد معايير وشروط الترقية عناصر أساسية في عملية تنظيم الترقية لتحقيق العدالة في المؤسسة وتحديد احقية كل موظف في الترقية اذ كان يوافي المعايير المناسبة، وهو ما يسهم في تعزيز الشفافية والرفع من فعالية الأداء.

المبحث الثالث: مبادئ وخصائص الترقية

ان الترقية تحظى بمكانة محورية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية ولا يمكن ان تتم هذه العملية بشكل فعال الا بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي تكفل النزاهة والانصاف الى جانب خصائص تميزها وتجعلها أداة تنظيمية مؤثرة. وعلى هذا الاساس سيتم التطرق في هذا المبحث اهم مبادئ الترقية وخصائصها.

أولاً: مبادئ الترقية:

توضح هذه المبادئ الإطار الذي يضمن ان تكون الترقية وسيلة فعالة بالنسبة للموظفين وكفاءة المؤسسة وتتجلى اهم المبادئ فيما يلي:

- تؤدي إجراءات الترقية واسسها المعتمدة الى اختيار أفضل العناصر واجدراها.
- اتاحة الفرص الكاملة لكل المرشحين للترقية وتحقيق مبدأ تكافؤ فيما بينهم.
- ان لا تكون حاجزا او مانعا للترقيات من خارج المنظمة لضم كفاءات أفضل.
- ان تكون جميع الإجراءات ونظم وشروط ومعايير الترقية واضحة ومعلومة للجميع.

¹ سعد علي حمود العنزي، المرجع السابق، ص358.359.

- ان تحقق الترقية اهداف المنظمة والافراد على حد سواء.¹

وتسعى هذه المبادئ على ابراز القواعد العامة التي يقوم عليها نظام الترقية من مبدأ الاستحقاق ومبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ العدالة، وكيف يجب ان تكون بشكل عام لتنظيم المسار المهني داخل المؤسسة.

ثانيا: خصائص الترقية:

تتميز الترقية بمجموعة من الخصائص التي تحدد طبيعتها وتوضح دورها في تطوير مسار المهني للموظفين وتبرز خصائص الترقية في العناصر التالية:

❖ الترقية أحد أسس النظام المغلق:

في هذا النظام لا يلتحق الموظف بوظيفته عادة يعين في الرتب في السلم الإداري. فيتدرج في الدرجات والرتب ويصنف في مجموعات من سلك الى سلك اعلى وينتقل من مجموعة الى مجموعة أخرى ويتم هذا ضمن مقومات المحددة وإجراءات قانونية المقررة في النظام الإداري للدولة.

❖ الترقية عملية دورية ومستمرة:

يتم تقييم أداء الموظف اثناء مساره المهني، بصورة دورية ومستمرة لغرض تقدير مؤهلاته ويبقى دائما يسعى لتحسين وضعه الوظيفي والاجتماعي، لأجل استجماع شروط الترقية في الرتبة او تصنيف في المجموعة اعلى وبعد المدة المحددة قانونا حتما سيحصل على ترقية في درجة.

❖ الترقية من المحفزات الإيجابية للموظف:

تعد الترقية من الحوافز الإيجابية التي يطمح الموظف من خلالها الى رفع وتحسين وضعه المادي والاجتماعي، وذلك بعمله بكد لتحسين أدائه والمشاركة في دورات التكوين التي تنظمها الإدارة. ويمكن حتى ان يواصل دراسته بترخيص من الإدارة للحصول على شهادات عليا ورفع مستواه العلمي وكفاءته فتكون له القدرة على تولي الوظائف في مراتب اعلى او في مجموعات اعلى تتناسب مع كفاءته ومؤهلاته المهنية الجديدة.

❖ ارتباط الترقية بأهم عمليات تسيير الوظيفة العمومية:

¹ محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، e-kutub Ltd، سنة 2019، ص63.

من خصوصية الترقية في الوظيفة العمومية انها ترتبط بالعمليات المهمة والفعالة المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظف فهي ترتبط بكل من عملية التقييم، التحفيز، والتكوين.¹ يظهر ان مبادئ وخصائص الترقية تبرز كونها عملية منظمة تستند الى أسس واضحة فاحترام المبادئ وإعمال تلك الخصائص لا تساعد فقط على ترقية الافراد، بل ينتج عنه تحسين في الأداء العام ورفع الثقة داخل بيئة العمل.

المبحث الرابع: مشاكل انظمة الترقية وأثر تحسين نظام الترقية على الأداء الموظف

يواجه نظام الترقية في تطبيقه مجموعة من المشاكل التي تؤثر سلبا على المؤسسة وفعاليتها وقد ينعكس أيضا على أداء الموظفين ومعنوياتهم ومن هذا المنطلق يسعى هذا المبحث الى ابراز اهم مشاكل الترقية، إضافة الى توضيح أثر تحسين نظام الترقية على الأداء الموظف.

أولا: مشاكل أنظمة الترقية:

على رغم من أهمية الترقية كوسيلة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الا ان أنظمة الترقية يمكن ان تواجه مجموعة من المشاكل التي قد تؤثر على فعالية المؤسسة وتتضح هذه المشاكل في عدة نقاط:

- عدم توافر وصف وظيفي لكل الوظائف.
- اتباع الية وإجراءات المحددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعدر وضع معايير لبعض الوظائف.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- عزوف البعض عن الترقية بسبب خوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.
- رفض الرؤساء لترشيح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.
- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة اما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين، وقلة الفرص المتاحة للفنيين نظرا لبعدهم عن السلطة العليا

¹ نبيلة اقوجيل، خصوصية النظام الترقية في الامر رقم 03_06، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021، ص 413، 414.

وعدم اتاحة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشرا في بعض الأحيان مع السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.¹

ثانيا: أثر تحسين نظام الترقية على أداء الموظف:

يعد تحسين نظام الترقية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على أداء الموظف داخل المؤسسة بحيث تدعم شعوره بالاستحقاق ما يحفز على زيادة الإنتاجية ويتجلى أثر تحسين نظام الترقية في جانبين رئيسين.

أ-أثر الجانب المادي في تحسين أداء الموظف:

1-**الجودة في الأداء**: تحقيق القيمة في المنظمة وتحقيق مستوى مميز من النشاطات الخدمية التي تلبي متطلبات المستفيدين سواء كانوا أفرادا او منظمات.

2-**سرعة الأداء وفعاليتته** تشجيع عن طريق الترقية المورد البشري سوف يجعل الموظف العام يقوم بأعماله بكل سرعة وفي وقت قياسي وتحقيق الارتقاء داخل المؤسسة العمومية.

ب-أثر جانب المعنوي في تحسين أداء الموظف العام:

1-**الاستقرار الوظيفي**: الترقية تحقق قدرا من الاستقرار الوظيفي وتحقق العدالة وسط الأجهزة الإدارية وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين وتحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم الوظيفية.

2-**تحقيق الرضا الوظيفي**: الموظف يقوم بأداء عمله بشعوره بالسعادة والارتياح اثناء أدائه لعمله.

3-**الابداع الإداري**: الترقية التي يتحصل عليها الموظف اثناء ممارسته لمهامه من مقومات الابداع الإداري وذلك باعتبارها من الحوافز المعنوية.²

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2009_2010، ص 53.

² صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد التاسع، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2022، ص 93.94.95.96.

يظهر ان المشاكل المرتبطة بأنظمة الترقية قد تحد من فعاليتها اذ لم يتم معالجتها وتطبيق العدالة في سياستها. بينما يؤدي تحسين نظام الترقية الى تحقيق الكفاءة والاستقرار في المؤسسة وتطوير من مهارات الموظفين ورفع معنوياتهم وتعزيز المكاسب المادي.

خلاصة الفصل:

تكرس المؤسسات العمومية الجزائرية جهودها لتطوير إدارة موارد البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهدافها ويظهر هذا من خلال الاهتمام بواقع الترقية في الجزائر باعتبارها إحدى الآليات المعتمدة في تسيير المسار المهني للموظفين

وقد منح المشرع أهمية كبيرة للترقية، حيث خصص لها عدد من المواد القانونية التي تنظمها وتحدد شروطها.

يركز هذا الفصل على ماهية الترقية من خلال عرض مختلف التعاريف لعملية الترقية وموضح الأهداف منها وأنواعها. وتتمثل أهميتها باعتبارها الية أساسية في تعزيز كفاءة التنظيمية وتساعد على تطوير الاداء في المؤسسة وأيضا قدرتها في تنظيم مسار المهني للموظفين وضمان استخدام الأمثل للموارد البشرية.

ولضمان العدالة والشفافية في عملية الترقية لابد الالتزام بشروط والمعايير المحددة مع مراعاة مبادئ المساواة وعدم التمييز بين الموظفين واي خلل في نظام الترقية قد يؤدي الى مشاكل تنظيمية مما يؤثر سلبا على فاعلية الإدارة وتحقيق اهداف المؤسسة.

ختاما يمكن القول ان الترقية الية أساسية وفعالة في إدارة موارد بشرية لما لها من أثر على أداء الموظف. ومن الضروري ان تقدم الادارة العمومية أهمية خاصة لهذه الالية، بالإضافة الى مساهمتها في رفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة وضمان استمرارية العمل بفعالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

تلعب البيئة التنظيمية دورا محوريا في تشكيل تجربة الموظف داخل المؤسسة حيث تتأثر مستويات الأداء والدافعية بمقدار شعور الفرد بالرضا عن عمله ولذلك يعد الرضا الوظيفي مؤشرا على مدى التفاهم والتوافق توقعات الموظف مع واقع العمل، وبناء على ذلك تناول هذا الفصل جوانب أساسية تتعلق بالرضا الوظيفي انطلاقا من المبحث الأول بماهية الرضا الوظيفي اما المبحث ثاني عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي فحين سيتم ابراز في المبحث الثالث خصائص الرضا الوظيفي واهم برامج وسيتم تطرق في المبحث رابع الى اهداف المؤسسة من الرضا الوظيفي و نظريات المفسرة له.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي تعكس مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله ولما له من تأثير مباشر على فعاليته والتزامه واستقراره الوظيفي، ويركز هذا المبحث على تعريف رضا وانواعه مع توضيح أهميته لكل من الموظف والمنظمة إضافة الى العوامل والمؤشرات التي تعكس مستواه.

أولا: مفهوم رضا الوظيفي:

-رغم أهمية الرضا الوظيفي الا انه لا يوجد تعريف متفق عليه وقد تعددت تعاريفه حسب توجهات الباحثين والممارسات المختلفة.

-هو عبارة عن شعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة الاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء.¹

-هو ظاهرة داخلية وحالة عاطفية إيجابية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة التكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله وادراكه بان المنظمة تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره وبالتالي فهو مفهوم يشير الى مجموعة من المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

¹ عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، سنة 2015، ص.84.

² رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 26، رماح الأردن، سنة 2018، ص.343.

عرف "هوبوك" الرضا الوظيفي بأنه مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بأنه راضي عن وظيفته والرغم انه يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية الا انه يظل شيئاً داخليا يتعلق بشعور الموظف.¹

رأى "كراني" "وسميث" "وستون" انه رد فعل وجداني تجاه الوظيفة وينتج عن مقارنة شاغل الوظيفة للنتائج الفعلية بالنتائج المرغوبة والمستحقة أي المتوقعة.²

"كالميسكي" يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية وكذلك بسلوك الرفاهية الشخصية، بالنسبة لكل الموظف اذ كان يستمتع بعمله ويؤديه بشكل صحيح فسوف يكافئ على جهوده.

وعند "ارمسترونج" يقدم الرضا الوظيفي للموظف مواقف ومشاعره اتجاه عمله اذ ابدى الموظف موقفاً إيجابياً وملائماً تجاه العمل فهذا يشير الى رضا الوظيفي بينما تشير المواقف السلبية او غير الملائمة تجاه وظيفته الى عدم رضاه الوظيفي.³

فحسب هذه المفاهيم فان الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية إيجابية تتبع من شعور الموظف بالقناعة والارتياح تجاه عمله نتيجة لتوافق توقعاته وحاجاته مع ما تحققه له بيئة العمل، كما يمثل انعكاساً لمجموعة من المشاعر والمواقف التي يكونها الفرد نحو وظيفته، والتي تؤثر بدورها في سلوكه وادائه ومستوى انتمائه للمؤسسة.

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي:

يعد تصنيف الرضا الوظيفي الى أنواع مهما لفهم مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه عناصر عمله ويصنف الى:

¹ Brikend AZIRI, **JOB SATISFACTION A LITERATURE REVIEW**, MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE, VOL3 ISSUE 4 UNIVERSITY Ilindenska 1200, tetovo, makedonia, 2011, page77.

² STEVEN D. BROWN, ROBERT W .LENT **CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING**, PUTTING THEORY AND RESEARCH TO WORK 2012 CHAPITR 8.

³ DADASAHEB MORE, **JOB SATISFACTION : CONCEPT AND THEORIES**, JOURNAL OF EMERGING TECHNOLOGIES AND INNOVATIVE RESEARCH, VOLUME 10, INDIA, YEAR 2023 ,PAGE 733.

أ- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا الاعتبار يقسم الرضا الوظيفي على:

✓ الرضا الوظيفي داخلي:

وهو يتعلق بالجوانب الذاتية للعامل وتتمثل في الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

✓ الرضا الوظيفي الخارجي:

يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير وزملاء العمل ومميزات العمل المالية الراتب والحوافز والترقيات.

فادن الرضا الوظيفي ينشأ أساسا من شعور الموظف بالارتياح والمتعة اثناء تأديته لمهامه الوظيفية ويرتبط أيضا بالأجر وبمدى توافقه مع توقعات الفرد تجاه تحقيق أهدافه وقيمه الشخصية.

ب- الرضا الوظيفي العام الكلي او الذاتي المصاحب:

ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعة وكذا الوظيفة التي تصاحب عمل الفرد لذا فهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا.

ج- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه ينقسم:

✓ الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بان ما يبده من جهد يتناسب مع هدفه المهمة.

✓ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من رضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

د- الرضا الوظيفي حسب درجته وفق هذا الاعتبار ينقسم الى:

✓ الرضا الكلي: هو اعلى درجة من رضا التي يشعر بها الموظف وتشمل رضا عن جميع جوانب ومكونات العمل وهذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه الان ليس من الضروري ان تتوفر كل عناصر الرضا ويتوافق معها.

✓ الرضا الجزئي: هو درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل ويمكن الموظف ان يؤدي مهامه لكنه لا يزال يشعر بالاستياء، والجوانب التي يشعر فيها بالرضا مثل الترقية والأجور وسياسة المنظمة، ظروف العمل وعلاقات العمل.¹

فإن يتم تحديد نوع الرضا الوظيفي حسب كل موظف نظرا لاختلاف العوامل المادية والمعنوية وطبيعة مهامه والبيئة العمل كما ان اختلاف هذه الأنواع يعكس تنوع احتياجات وتوقعات الموظفين داخل المؤسسة مما يجب على الإدارة تبني سياسات متوازنة تأخذ بعين الاعتبار مختلف ابعاد الرضا الوظيفي، وعليه فان فهم هذه الأنواع يشكل خطوة أساسية نحو تعزيزه لدى الموظفين.

ثالثا: أهمية رضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسات نظرا لتأثيره المباشر على الموظف وبما ينعكس على كفاءة المؤسسة بشكل عام فهو يخلق ثقافة تنظيمية إيجابية وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في عدة جوانب رئيسية منها.

(1) أهمية رضا الوظيفي للمورد البشري: ان ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي الى ➤ القدرة على تكيف مع بيئة العمل:

ان الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها للمورد البشري تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

➤ الرغبة في الابداع والابتكار:

عند شعور المورد ان جميع حاجاته المادية والغير المادية مشبعة بشكل كافي تزيد له الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.

➤ زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم:

¹ الاء هاشم عبد لله صالح البكاء، باسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة دراسة نظرية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد 2، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، سنة، 2025، ص 168، 169.

فالمورد البشري الذي يتمتع بمستوى عالي من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.

➤ الرضا عن الحياة:

ان المزايا المادية والغير المادية التي توفرها الوظيفة للمورد البشري تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة.

(2) أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: تتمثل في

➤ ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق فعالية الاقتصادية.

➤ ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين الافراد المجتمع.

(3) أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة تتمثل في:

➤ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي:

عند شعور المورد ان وظيفته قد اشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها.

➤ تخفيض تكاليف بها الإنتاج:

من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوى.

➤ ارتفاع مستوى الإنتاجية:

شعور المورد بالرضا الوظيفي يخلق لدى المورد البشري رغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.¹

➤ تقليل معدل دوران الموظفين:

الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تقليل استقالات الموظفين حيث ان الموظفين الذين يشعرون بالرضا يبقون في المؤسسة لفترات أطول.

¹ الأمين بلقاضي، سبل واليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد10، العدد 02، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، سنة 2022، ص 517 518.

➤ تعزيز صحة النفسية والجسدية للموظفين:

من خلال تحسين بيئة العمل ورضا الموظفين يمكن تقليل مستويات التوتر والضغط النفسية مما يحسن صحة الموظفين بشكل عام.

➤ تحسين الأداء والإنتاجية:

الموظفون الراضون يميلون الى أداء مهامهم بشكل فعال أكثر فعالية وبتحفيز أكبر مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز من أداء المؤسسة بشكل عام.

➤ بناء ثقافة عمل إيجابية ومستدامة:

يساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلا وتعاونا مما يساعد في بناء ثقافة إيجابية تحفز على الابتكار وتحقيق اهداف المؤسسة.¹

يتضح ان أهمية الرضا الوظيفي تشمل مختلف المستويات فهو يحقق المورد البشري الشعور بالاستقرار ويسعى الى الابتكار والابداع ويرفع من طموحه كما يساهم على مستوى المنظمة في تحسين الأداء ورفع من مستوى الإنتاجية ونشر ثقافة الإيجابية وأيضا الحد من دوران العمل في حين ينعكس على المجتمع من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي.

المبحث الثاني: عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستواه كما يتميز بعدة مؤشرات تعكس درجة تحقيقه داخل بيئة العمل. وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم العوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض والمرتفع.

اولا: العوامل الرضا الوظيفي:

تتمثل عوامل الرضا الوظيفي في مجموعة عناصر التي تؤثر في شعور الموظف ومن أبرز هذه العوامل:

¹ عيد العنزي، اسرار القيادة وتفاعل الفريق، دار مراس للنشر والتوزيع، سنة، 2025. (الفصل القيادة كعامل لتعزيز الرضا الوظيفي).

1. العوامل الخاصة بالفرد :

- حاجات الفرد: لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة اشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الاشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: للفرد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة واتقان العمل والابداع.
- الشعور باحترام الذات: يسعى الانسان الى كسب الاحترام في مجال عمله اما عن طريق مركزه او طبيعة وظيفته ومعرفة المجتمع لمكانته للإشباع حاجاته والاحساس بالرضا.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه: تتمثل في إدراك الفرد وشخصيته وقدراته واستعداده وذكاء وطموحه ومدى ولاءه وانتماؤه للدائرة ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها إيجابي عن الرضا.
- محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى رضا المنخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام متعددة.

2. عوامل خاصة بالأداء :

- ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يوائم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بان الحوافز والمكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وادراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل أي انه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة الآخرين.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد هو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل اليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل.

3. العوامل لتنظيمية:

➤ تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف وعلاقات العمل وأكدت الدراسات على الدخل المالي اذ كان مناسباً في تحقيقه لدرجة عالية من الرضا الوظيفي وكذلك مركز الفرد التنظيمي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم¹.

يمكن القول ان الرضا الوظيفي يتحقق بمجموعة من العوامل وهو نتيجة لمختلف الجوانب التي تحيط بالفرد داخل عمله، وان تحقيقه يتطلب فهم لهذه الجوانب والتوازن بينها لذلك الاهتمام بها يعد امراً ضروريا لضمان بيئة عمل إيجابية.

ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي

يختلف مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين اذ يمكن ان يكون مرتفعاً او منخفضاً وهذا يظهر من خلال مجموعة من مؤشرات.

1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

- الاستقرار في العمل : يأمل معظم الافراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل اذ انهم في حاجة الى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان، فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته والان لها دليل على رضاه عن عمله.
- العلاقات الحسنة: ان وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- نقص الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات احدى وسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن نقص او عدم اشباع حاجاتهم ونقصها يعتبر دليلاً عن رضاهم على العمل.

¹ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، طبعة الأولى، مدينة نصر القاهرة، سنة 2015، ص 16، 17، 18، 19.

- انخفاضات نزاعات العمل والصراعات :

عندما يكون تفاعل افراد الجماعة فيما بينهم فانه يؤدي الى انخفاض معدل الصراع بينهم كلما كانت جماعة العمل متماسكة فأنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضا مؤشر على رضا الافراد.

2. مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

- الاضراب : هو التوقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم واشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر مؤشر على عدم اشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلا على رضاهم الوظيفي.

- حوادث العمل: تعتبر جزءا من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض دافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل وهكذا فان الفرد الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب من الإصابة اذ انه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل وعلاقة نسبة الحوادث والاصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.

- الغياب : اذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه في تعرف على درجة الرضا الوظيفي.¹

وعليه فان عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي تساعد المؤسسة على إدراك مستوى رضا الموظفين مما تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المناسبة اذ كان رضا منخفض وهذا سيساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء.

المبحث ثالث: خصائص وبرامج داعمة للرضا الوظيفي

تسعى المؤسسات الى الاهتمام بالرضا الوظيفي لما له من تأثير على الموظفين وادائهم داخل المؤسسة، لذلك تعمل على تطبيق مجموعة برامج التي تهدف الى تحسين مستوى الرضا الوظيفي. كما يتصف

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المتقف للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، سنة 2018 ص62

الرضا الوظيفي بعدة الخصائص تساعد على فهم طبيعته وأهميته وفي هذا المبحث سيتم تعرف الى مجموعة من البرامج للرضا الوظيفي وأهم خصائصه.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة خصائص مختلفة توضح تجربة الموظف ومن أهم هذه الخصائص:

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار العديد من الباحثين ان تعريفات الرضا الوظيفي قد تعددت باختلاف وجهات النظر ومدخل العلماء .

- النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي : ينظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي يمكن ان يكون عند شخص وعند شخص اخر معدوم الان دوافع الانسان تختلف من وقت الى اخر .

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : تظهر دراسات نتائج متناقضة للرضا الوظيفي نظرا لتعدد جوانب سلوك الإنسان من موقف ومن دراسة الى أخرى.¹

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه 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 وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : يعد محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير 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 أسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

¹ محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2012، ص99.

- 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 بضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.¹

ان خصائص الرضا الوظيفي تجعله ظاهرة تتسم بالتغير والاستمرارية كما انه يختلف باختلاف الافراد وظروفهم لأنه موضوع فردي وأيضا رضا الفرد لا يكون على جميع العناصر، ويعكس هذا التنوع في خصائصه أهمية تعامل معه بوعي بما يسمح بفهم ابعاده لتحقيق توافق بين الفرد والمنظمة.

ثانيا: برامج داعمة للرضا الوظيفي

ويمكن ابراز اهم البرامج الداعمة للرضا الوظيفي فيما يلي

○ برامج صيانة القوى العاملة:

والتي تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تستهدف خبرات ومهارات الموظفين وتحرص على عدم تأكلها من خلال تطويرها وزيادة قابليتها للأبداع والابتكار ومن امثلة هذه البرامج تلك خاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية.

○ برامج تحسين بيئة العمل وظروف العمل:

تشمل هذه البرامج عادة على تهيئة أماكن العمل وترتيبها وتوفير كافة الظروف ملائمة من تهوية وتقليل من مصادر الضوضاء، إضافة الى إعادة دراسة ساعة العمل بهدف تقليل حالات التعب والارهاق لدى الموارد البشرية.

○ برامج الرفاهة الاجتماعية:

من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية للموارد البشرية وسائل المواصلات وتوفير السكن للعاملين وغيرها من الحوافز الاجتماعية التي تجعل المورد يقدم أداء أفضل.

ويمكن للمنظمة ان تلجا الى البرامج التالية:

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار المجد للنشر والتوزيع، سنة 2019، ص 157 158.

○ برامج الرعاية الصحية:

تلتزم التشريعات القانونية اغلب المنظمات بتقديم التزام صحي تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية نفسية ومعنوية وعقلية للموارد البشرية مما يؤدي الى استقرار أفضل للموارد البشرية وتحسن من انتاجيتهم.

○ برامج حلقات الجودة:

هي فرق عمل من جميع المستويات التنظيمية في المنظمة يتم تشكيل هذه الفرق بهدف دراسة العمليات وبعض مشاكل العمل ومحاولة تحسينها او اقتراح حلول لها ومن أجل تطبيق هذه الحلقات بفعالية لجأت المنظمة الى حلقات الجودة الشاملة وتكون في عدة مجالات كالثقافة التنظيمية، النمط القيادي، التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، التدريب.¹

وعليه فان برامج الرضا الوظيفي من الأدوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تهدف الى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا الموظفين.

المبحث الرابع: أهداف المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي ونظريات المفسرة له

يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموظف ويرتبط أيضا بأهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المؤسسة لضمان الاستمرارية الأداء وتحقيق الإنتاجية وفي هذا المبحث سنتناول أهداف المؤسسة من الرضا الوظيفي ونظريات المفسرة له.

أولا اهداف المؤسسة من تحقيق رضا الوظيفي:

- تسعى المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها تحقيق الرضا لدى الموظفين، لما له من دور فعال في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

- تعزيز الشعور أكبر بالمشاركة في الإدارة.

- غرس شعور أكبر بالمشاركة، والملكية والولاء والالتزام والشعور بالانتماء لدى الموظفين.

- الارتقاء بمستويات الكفاءة والإنتاجية ومهارات المعرفة والادراك.

¹ الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 524 ، 525.

- تطوير وتحسين علاقات إنسانية أفضل بين العاملين والإدارة.
- تعزيز العلاقة بين النقابات والعمال والإدارة.
- زيادة مستويات الإنتاج وزيادة أرباح الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة.
- التقليل من مستويات الهدر في مختلف الأنشطة.
- تهدف الإدارة الى رفع الروح المعنوية وتعزيز شعور الموظفين بالمشاركة ودعم الإدارة.
- زيادة وعي الإداري.¹

فان السعي لتحقيق الرضا الوظيفي جزءا مهما في المؤسسة لما له من تأثير مباشر على استقرار الموظفين وعلى أداء المؤسسة ولتفادي مشاكل تنظيمية على محيط العمل وتطوير علاقات وتحسينها بين الموظفين والإدارة بما يساهم في تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاجية.

ثانيا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي ومحاولة تفسيره، لذلك ظهرت عدة نظريات تناولت هذا المفهوم وفسرته من عدة جوانب ومن اهم هذه النظريات.

❖ نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية 1943_1954:

تم تفسير سلوك الإنساني من طرف العالم "ابراهيم ماسلو" على أساس حاجات الإنسانية، فعدم اشباع تلك الحاجات يؤدي الى عدم توازن الفرد وتدفعه الى الاتيان بسلوك.

اذ كانت الحاجات المهمة غير مشبعة لا يستطيع الاشباع حاجة من الحاجات الأخرى الا اذا تم اشباع الحاجات الأهم، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية الى:

- الحاجات الأساسية وهي الحاجات الفسيولوجية او طبيعية كالمشرب السكن والراحة وهي الحاجة الأدنى.
- الحاجة الى الأمان والضمان الحاجات التي تهتم بحماية الفرد جسديا ونفسيا.

¹ جميلة العمري، سارة بن الشيخ، نادية بن عربية، أثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة الجزائر، سنة 2023، ص 188.

- الاحتياجات الاجتماعية او الحاجة الى الانتماء وهي حاجة الاخرين في المشاركة وتفاعل الاجتماعي والى القبول من الاخرين.
- الحاجة الى الاحترام وتقدير الذات لتمييز عن الاخرين الحاجة الى الاحترام والتقدير وهذه الحاجة تأتي بعد اشباع الحاجات الثلاثة السابقة.
- الحاجة الى تحقيق الذات هذه الحاجة تتمثل في تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب الفرد في تحقيقها وتعد هي الحاجة الأعلى في سلم ماسلو الهرمي للحاجات.

وتستند هذه الهرمية الى افتراضين اساسين وهما:

1. ان الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.

2. وعندما يتم اشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك.¹

فان هذه النظرية تعتمد على ترتيب الحاجات الفرد حسب اولويتها وتعتبر مساهمتها أساسية وأيضاً نقطة في فهم الحفز عند الافراد.

فحسب هذه النظرية ان حاجات الفرد تتدرج حسب حاجات الإنسانية حيث يسعى الفرد الى تلبية الحاجات الأساسية فإذن في حالة عدم اشباع الحاجات المهمة فلن يتم اشباع الحاجات الأخرى.

❖ نظرية مظهر الرضا الادورد لولر :

قدم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي سنة 1973 وقد جاء كنتيجة الأبحاث والدراسات مع زملاءه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بولايات المتحدة الامريكية ويرى ان العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة ولها ابعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وتتمثل في الراتب والاشراف والرضا مع العمل نفسه.

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى بمكة، سنة 2009، ص 47 ، 48.

ووفق هذه النظرية فان المشرفين والرواتب وأصدقاء العمل مظهر من مظاهر رضا الافراد عندما يدركون مقدار المظهر الذي يجب ان يتحصلوا عليه للقيام بالعمل وأيضا تتوقع هذه النظرية ان إدراك الافراد لهذا المقدار انه أكثر مما يستحقونه فانهم سيشعرون بعدم الرضا.¹

❖ النظرية عدالة العائد:

تفترض هذه النظرية ان شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه في العمل من مكافأة وحافز وتحدد درجة شعوره بالرضا الوظيفي مما يؤثر على مستوى انتاجيته.

وترتكز هذه النظرية التي وضعها "ستاتي آدمز" عام 1963 على درجة العدالة من خلال مقارنة المدخلات التي هي جهود التي يبذلها الفرد في المخرجات أي العوائد في عمله مع امثاله العاملين في الوظائف الشبيهة ونفس الظروف واذا كانت النتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون نتيجة هي شعور بالرضا واذا كان العكس فهي شعور بعدم الرضا وتقوم هذه النظرية على التقييم .المقارنة و السلوك ويتمثل تقييم في قياس المدخلات مثل جدارة الشخص ومستوى تعليمه ومقدار جهد المبذول في العمل ومخرجات الترقية والاهتمام الذاتي والاحترام اما بالنسبة للسلوك فهو عملية ادراك بين التقييم والمقارنة بمعنى ان ادراك الفرد ان الوضع عادل فانه سيستجيب بشكل إيجابي واذا كان الوضع غير عادل فانه يعمل على اعادة المساواة بين النسبتين وتقترح النظرية مجموعة من طرق لإعادة شعور بالمساواة :

1. تقليل الجهد المبذول في العمل.

2. المطالبة بزيادة في الاجر.

3. تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت المقارنة به.

4. الانتقال الى عمل اخر في المنظمة.

5. ترك العمل.²

¹ زياد محمود محمد جابر، أثر الرضا الوظيفي في رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، تعز، سنة 2025 ص 33.

² عبد الستار مر كمال، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيولوجية تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سنة 2020. ص 196-197.

توضح هذه النظرية ان شعور الموظف بالعدالة يكون من المعاملة والمكافآت داخل المؤسسة ويتم تحديد درجة العدالة من خلال المخرجات والمدخلات وهي تحدد شعور بالرضا وتتم من خلال مقارنة بين العوائد والتي تخلق نوعا من عدم المساواة لذلك النظرية قامت باقتراح مجموعة طرق لإعادة الشعور بالمساواة.

❖ نظرية القيمة:

يرى صاحب النظرية "دوين لوك" ان المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة العمل في توفير عوائد ذات منفعة عالية لكل فرد على حدا لكن قبل كل شيء يحدد أهمية الحاجات بين ما يحتاجه وما يتحصل عليه وكلما توفرت العوائد كلما كان الفرد راضيا عن عمله وتشير النظرية ان رضا الموظف تتحدد بثلاث ابعاد رئيسية وهي:

1. مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من العوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
2. مقدار ما يحصل فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
3. أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يؤكد "دوين لوك" ان لكل عنصر أهمية كبيرة للموظف لأنه يؤدي الى شعوره بالرضا الوظيفي ومن بين الانتقادات التي واجهت النظرية انها اعتمدت على الفرق بين ما يريد الموظف وما يتحصل عليه وتجاهلت جانبه داخلي لان لا علاقة له بالمحيط خارجي وما يشعره بالرضا الا تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه.¹

❖ نظرية التعارض:

قام "لولير" 1973 بوضع نموذجا مستقلا يقوم أساسا وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من العمل وما يحصل عليه فعلا، فحسبه درجة الرضا الوظيفي تتحدد بهذا الفارق بين ما يحصل عليه ومستوى المحدد كمياري لما يجب ان يحصل عليه، اذ كان توقعه يتعارض مع اجره فلا يكون راضيا وفي حالة تحقق

¹ بغو هواري، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، ام بواقي سنة 2017. ص86.

تساوي يكون راضيا وعلى عكس ذلك عندما يكون الاجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون عدم الارتياح. اذن فالفكرة الأساسية للنظرية لولير هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل.¹

يتبن من هذه النظريات ان الرضا الوظيفي قد فسر من زوايا مختلفة حيث ركزت كل نظرية على جانب معين من حاجات الفرد او توقعاته او ادراكه للعدالة والقيمة وتعارض بين ما يتوقعه وما يحصل عليه من العمل.

¹ إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2023، ص 167.

خلاصة الفصل :

وفقا لم تم تطرق اليه في الفصل يظهر ان الرضا الوظيفي يعد من المفاهيم الأساسية في محيط المهني كونه يعكس شعور الموظف ودرجة تقبله لظروف العمل في المؤسسة كما ان الرضا الوظيفي لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع الموظفين، بل يتخذ عدة أنواع من بينها الرضا الوظيفي كلي، والرضا الوظيفي المتوقع، كذلك الرضا الوظيفي الفعلي ويتحقق كل نوع حسب ظروف العمل وطبيعة الموظف.

ويتحدد الرضا الوظيفي بناء على مجموعة من العوامل ويظهر من خلال مؤشرات تعكس درجة ارتياح الموظف او عدمه.

فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة، حيث يتيح للموظف إمكانية التحكم في طبيعة عمله ويعزز قدرته على التكيف ويشبع حاجاته المهنية والشخصية اما بالنسبة للمؤسسة يساهم في رفع مستوى ولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين وتحسين الأداء العام، مما يجعله عنصرا محوريا في تحقيق استقرار المؤسسة وفعاليتها ادارتها.

وقد قدمت مجموعة من النظريات تفسيراً للرضا الوظيفي وفق لمنظور خاص ومختلف حسب كل نظرية.

ختاما يمكن استنتاج ان الرضا الوظيفي ظاهرة مستمرة داخل المؤسسات حيث يساهم في تنظيم العلاقة بين الموظف والمؤسسة ويضمن تحقيق التوازن بين احتياجات الموظف ومتطلبات المؤسسة وينعكس هذا إيجابا على استقرار الأداء وكفاءة العمل.

الفصل ثالث:

الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تمهيد:

ان المؤسسات في الوقت الحاضر تهتم بتطوير مواردها البشرية وتطويرها من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والعمليات الإدارية التي من شأنها تحفيز العاملين ورفع من مستوى أدائهم، وتعد الترقية من أبرز العمليات التي تعتمدها المؤسسات لأنها وسيلة للاعتراف بكفاءة الموظف وتقدير لجهوده في المنظمة، وهذا ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاه الوظيفي وشعوره بالاستقرار والانتماء الى المؤسسة. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة التأثير الترقية على الرضا الوظيفي، باعتبار ان عدالة الترقية تساهم في رفع المعنويات العاملين وتقوية دافعيتهم نحو العمل. وعليه سيتم تطرق في هذا الفصل الى مبحثين في المبحث الأول الى طرق تأثير الترقية في الرضا الوظيفي، وكيفية مساهمة الترقية في تحقيقه لدى الموظفين، وفي المبحث الثاني الى طبيعة العلاقة بينهما وابرار الأثر الذي تحدثه الترقية على مستوى الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين

يحظى موضوع الترقية باهتمام كبير في المؤسسات نظرا لدورها في تحفيز الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وعليه يركز هذا المبحث على طرق تأثير الترقية في الرضا الوظيفي وكيفية مساهمتها في تحسينه.

أولا: طرق تأثير الترقية في الرضا الوظيفي:

ان الترقية تعتمد على اليات وطرق التي من خلالها تؤثر على الرضا الوظيفي.

➤ التقدير:

تساعد الترقية الموظفين على الشعور بالتقدير والاحترام، مما يعزز الروح المعنوية والرضا بشكل مباشر.

➤ التقدم الوظيفي:

توفر الترقيات شعور بالتقدم والانجاز مما يساهم في الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

➤ الحافز:

يمكن ان تدفع احتمالية الترقية وتجربتها الموظفين الى تحسين الأداء والسعي نحو التميز.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

➤ ثقافة مكان العمل:

تساهم ممارسات الترقية العادلة والشفافة في ثقافة تنظيمية إيجابية نحو النمو.

➤ التوقعات التجارية والأمان الوظيفي

تساهم التوقعات التجارية القوية والشعور بالأمان الوظيفي في رفع معنويات الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم.¹

➤ الخبرة المهنية ووضوح الدور:

تلعب الخبرة المهنية ووضوح الدور دورا حاسما في تحسين الأداء والمشاركة وثقة الموظفين في مكان العمل.

➤ تعويض عادل وتنافسي:

هيكل الأجور يضمن مكافأة الموظفين بشكل مناسب لمهارتهم وخبراتهم ومساهماتهم مع التوافق أيضا مع معايير وأسعار السوق.

➤ بيئة العمل وعلاقات الزملاء:

تلعب بيئة العمل الصحية وعلاقات الزملاء القوية دورا حاسما في مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم والنجاح التنظيمي شامل.

يظهر ان الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال عدة جوانب، أبرزها ما توفره من تحفيز المادي والمعنوي والثقافة تنظيمية إيجابية لتحقيق النمو. وبذلك فان الترقية تعد من العوامل المؤثرة في بناء الرضا الوظيفي وتشكيله داخل بيئة العمل.

¹ NEELAM KUMAR, **IMPACT OF EMPLOYEE PROMOTION PRACTICE ON JOB SATISFACTION**, INTERNATIONAL JOURNAL FOR RESEARCH PUBLICATION AND SEMINAR, VOL15 , ISSUE 3, COLLEGE SECTOE, 2024, PAGE 515 .

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ثانيا: كيفية تحسين الترقية للرضا الوظيفي

الترقية هي أداة استراتيجية يمكن من خلالها تحسين الرضا الوظيفي إذا تمت بطرق واضحة وعادلة لمراعاة الحاجات الموظف، وسنحاول ابراز الكيفية التي يمكن من خلالها ان تحسن الترقية الرضا الوظيفي.

➤ توفير فرص للنمو والتقدم:

توفير مسارات وظيفية واضحة وفرص للترقية ودعم التطوير المهني من خلال التدريب والتوجيه وبرامج التعلم.

➤ ضمان تعويضات عادلة وتنافسية:

مراجعة الرواتب والمزايا بانتظام لتتوافق مع معايير وتقديم حوافز ومكافآت قائمة على الأداء لمكافأة الإنجاز.

➤ تعزيز بيئة عمل إيجابية:

انشاء ثقافة عمل امنة وشاملة وداعمة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال جداول زمنية مرنة وخيارات العمل عن بعد.

➤ التقدير ومكافأة المساهمة:

تقدير الجهود الموظفين بانتظام سواء بشكل رسمي او غير رسمي وتنفيذ برامج تقدير الموظفين التي تتماشى مع قيم المؤسسة.

➤ تشجيع التواصل المفتوح:¹

الحفاظ على شفافية في قرارات القيادة والاهداف التنظيمية وانشاء اليات لتلقي ملاحظات الموظفين والعمل على اقتراحاتهم.

➤ تعزيز القيادة القوية:

¹ NEELAM KUMARI, page 515,516.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تدريب المديرين على القيادة بالتعاطف والانصاف والمسائلة وتشجيع الاجتماعات الفردية المنتظمة لمناقشة الأهداف والمخاوف والتقدم.

➤ تعزيز علاقات الفريق:

تشجيع التعاون من خلال أنشطة بناء الفريق والمشاريع الشاملة وتعزيز الاحترام المتبادل والتواصل الإيجابي بين أعضاء الفريق.

➤ توفير الأمان الوظيفي ورؤية واضحة للأعمال:

مشاركة رؤية وتحديثات الأداء لبناء الثقة وخلق بيئة مستقرة يشعر فيها الموظفون بالثقة في مستقبلهم مع الشركة.

➤ ضمان الموضوعية في قرارات الترقية:

لضمان الموضوعية يجب على المؤسسات وضع معايير شفافة وتوثيق الأداء باستمرار ولا تقوم الشركات بترقية الافراد المناسبين فحسب بل أيضا تبني ثقافة العدالة والمسائلة والثقة.

يشير عرض الفرص على الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب الى الممارسة الاستراتيجية لتحديد وتقديم فرص النمو او التطوير او التقدم.

➤ اعتماد نظام ترقية الفعال وعادل وتعزيزه:

يضمن النظام الفعال ان تكون الترقيات متوافقة مع اهداف المنظمة بينما يضمن النظام العادل¹

يتضح مما سبق ان ترقية تؤدي دورا محوريا في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال ما توفره من فرص للتقدم وتحفيز وأيضا ثقافة تنظيمية للمؤسسة تساهم في نمو وعليه فان فعالية نظم الترقية وعدالتها تعد من العوامل الأساسية التي تساعد على تعزيز رضا العاملين داخل المؤسسة.

¹ NEELAM KUMARI, page, 516.

المبحث الثاني: علاقة الترقية بالرضا الوظيفي وأثرها

تعد الترقية من اهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين إذا يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين طموحات الموظف ومتطلبات المؤسسة. هذا المبحث يركز على طبيعة العلاقة بين الترقية ورضا الوظيفي ثم أثرها الفعلي إيجابا وسلبا.

أولا :علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

ان الترقية تمثل فرصة لتحسين وضع الموظف المهني والمادي وايضا تؤثر على شعوره بالاستقرار في المؤسسة الان الرضا الوظيفي لا يقتصر على المكافآت المالية فقط بل الادراك الموظف لتقدير المؤسسة له ولما يقوم بتقديمه في المؤسسة وفي هذا الجزء سنتعرف على طبيعة العلاقة وكيف أشار اليها الباحثين.

حسب نتائج الدراسات ان هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي لان كلما كان طموح الفرد أكبر وتوقعات ترقية أكبر مما هو عليه كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية اقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل.¹

الترقية هي إعطاء الموظف مهنة مهامها أكبر من المهنة السابقة وهذا سيساهم في رفع الرضا عن العمل في المؤسسة خاصة إذا تمت الترقية وفقا لمعايير شفافة حيث انها ترتبط بمجموعة من المؤشرات المادية مثل الاجر والمؤشرات المعنوية بإشباع حاجات ذاتية للفرد وذلك عند تولي الى منصب اعلى او ترقية في المنصب.²

ويعتبر هارزبارق هو اول من وضع علاقة بين الرضا الوظيفي ومحتوى العمل حيث قام بتوضيح طبيعة العمل وتنوعه واهميته من حيث السلطة التي تتحكم في درجة رضا الفرد وتأثر دافعيته كما اعتبر تقدم

¹ منال احمد بارودي، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، خبراء المجموعة والارتقاء بالعمل المهني، طبعة الأولى، سنة 2014، ص18.

² جميلة العمري، سارة بن لشيخ، نادية بن عربية، مرجع سابق، ص 188.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الوظيفي هو أحد العوامل المحركة والمحفزة والمحققة للرضا فاستعادة العامل من الترقية في منصب بمهام متنوعة ومهم في المنظمة سوف يرفع من مستوى الرضا لديه.¹

يرى ايسار وعظيم وبالاسوندارام واختار **ABSAR** و **AZIM** و **BALASUNDARM** و **AKHTAR** ان الموظفون سيظهرون مواقف إيجابية مرضية عندما يكونون راضيين عن وظائفهم وبالتالي فان الأداء العالي سيزيد من إنتاجية المنظمة، مما يزيد بدوره من الأداء التنظيمي العام. فان الالتزام بالترقية المناسبة للموظفين يلعب دورا حاسما في تحديد مستوى الرضا الموظفين عن وظائفهم.

لاحظ نيلسون **NELSON** ان الترقية تساعد في تحسين كفاءة الموظفين وانه اذ تمت ترقية الموظفين بناء على أدائهم فان اهتمامهم بالعمل سيزداد تبعا لذلك.²

حسب ما أشار اليه الباحثين ان تقديم مهام أكبر من المهنة السابقة يساهم في رفع درجة الرضا الموظف الان الترقية هي أحد العوامل المحركة والمحققة للرضا الوظيفي.

وتتجسد العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي في كون الأداء العالي يؤدي الى زيادة الإنتاجية والارتقاء بالأداء التنظيمي.

ثانيا: أثر الترقية على الرضا الوظيفي:

الترقية من الأدوات الفعالة في تحقيق وتقوية الرضا الوظيفي حيث تمنحهم شعور بالتقدير ويمكن ان يكون العكس.

ان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح او توقعات الفرد عن هذه الفرص فكلما كان طموح الفرد او توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل

¹رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2021، ص 96.

² USMAN MADUGU, **PROMOTION AND JOB SATISFACTION : A PRECURSOR OF HIGH PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS**, LAPAI INTERNATIONAL JOURNAL OF ADMINISTRATION, VOL 5, NUMBER 2 UNIVERSITY OF ABUJA NIGERIA, 2023، PAGE 135_ 136.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وبالعكس، ونجاح سياسة الترقية ورفعها لمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة يتوقف على مدى توفر مبدأ العدالة في معايير الاختيار والشفافية في إجراءات تنفيذها.¹

1. ويتمثل أثرها إيجابيا فيما يلي:

- زيادة الولاء التنظيمي للعمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- التعاون بين الموظف وزملاءه في العمل.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب للتغيير.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- التركيز في العمل وتقليل الخطأ.²
- الحصول على رواتب عادلة مقارنة بواجباتهم المهنية.
- إدراك الموظف رؤية الشركة يشعر ا بمزيد من الالتزام ويعتبر نفسه موضع للثقة.
- الحفاظ على الحياة مهنية سليمة.
- تقوية العلاقة بين الموظف والإدارة فالموظف يشعر بالمزيد من الأمان حين يعلم ان المسؤولين على دراية بما يقوم به من اعمال.³
- زيادة في الالتزام الوظيفي الذي يدفع الموظف الى احترام مواقيت العمل والى انضباط والى الابتعاد عن الإهمال.
- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة.

¹ رقام ليندة، مرجع سابق، ص96.

² ايمان عباس، الذكاء الانفعالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2013، ص 372.

³ منال احمد بارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ا لطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2015، ص 41_42.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

- الرضا عن العمل يجعل الفرد يبحث عن مهام ذات قيمة وتحدي أكبر.
- الرضا الوظيفي يسعد الإدارة فحين يسعد الفرد يسعد الرؤساء.
- العاملین أكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.¹

2. الأثر السلبي للترقية على الرضا الوظيفي:

- الترقية أثر إيجابي في تحقيقها لرضا الوظيفي، فان عدم حصول الموظف على فرص للترقية له اثر سلبي وقد يؤدي الى انخفاض في مستوى رضاه الوظيفي وتراجع في الأداء وظهور بعض الاضطرابات داخل بيئة العمل ومن بين هذه الاثار :
- كثرة الأخطاء والاحداث الفنية.
- عدم الشعور بالانتماء الى المؤسسة.
- نقص دافعية العمل.
- تشويه صورة المنظمة في المجتمع.
- ارتفاع نسبة دوران العمل.
- سوء العلاقات مع الإدارة وزملاء.
- ارتفاع الضغط النفسي للموظف.²

ان أثر الترقية على الرضا الوظيفي لا يكون دائما إيجابي. فهي من جهة تساهم في رفع المعنويات الموظفين وتقوية دافعيتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية ومن جهة قد يكون لها أثر سلبي في حالة غياب العدالة او الشفافية في تطبيقها، مما يؤدي الى عدم الرضا وينعكس بدوره على تراجع في الأداء وظهور بعض التوترات داخل المؤسسة، وعليه فان أثر الترقية يظل مرتبطا بسياسة الترقية المعتمدة في تسييرها.

¹بوحوية لطفي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية، مجلة اكااديمية للعلوم السياسية، العدد 06، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، سنة 2020، ص85_86.

²بوحوية لطفي، المرجع سابق، ص87_88.

الفصل الثالث : الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

خلاصة الفصل :

يمكن القول ان الترقية والرضا الوظيفي يمثلان عناصر مترابطة تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين واستقرار المؤسسة كونهما عنصرين اساسيين في إدارة الموارد البشرية ويثبتان وجود علاقة طردية، بحيث الترقية ترفع من مستوى الرضا لدى الموظف مما يعزز التزامه ونتاجيته وتحقيق اهداف المؤسسة المخطط الوصول اليها.

ولكي تؤدي الترقية دورها في تحقيق رضا الوظيفي لابد من النظر اليها كأداة استراتيجية تعمل وفق عدة طرق لتأثير اهمها الشعور بالتقدير لتعزيز روح المعنوية التقدم الوظيفي لشعوره بإنجاز وأيضا هيكل الأجور لضمان مكافأة الموظفين بشكل مناسب وعادل. ويتجسد ذلك من خلال اعتماد الموضوعية في قرارات الترقية ومعاييرها، توفير مسارات وظيفية واضحة ومتنوعة للموظفين، الى جانب دعم فرص التطوير المهني، وتهيئة بيئة عمل امنة قائمة على تعزيز العلاقات المهنية والاحترام.

وفي الأخير يتضح ان علاقة بين الترقية رضا الوظيفي من طبيعي ان يكون لها أثر إيجابي او سلبي

كونه يمتد ليؤثر مباشرة على المؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين
تموشنت.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق الى الإطار النظري لموضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ينتقل هذا الفصل الى جانب الميداني من خلال دراسة الميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت، بهدف تعرف على واقع الترقية داخل المؤسسة ومدى اسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تسعى هذه الدراسة الى فهم سياسة الترقية ومعاييرها ومدى وضوحها وتوفيرها للفرص، إضافة الى التعرف على أنواع الترقية والياتها المعتمدة، وطبيعة علاقتها وتحليل أثرها.

المبحث الأول: مجالات الدراسة واداة جمع البيانات

حددت مجالات الدراسة بما يتوافق مع طبيعة الموضوع البحث، الذي يهتم بدراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي ضمن المؤسسة العمومية. كما تناولت الدراسة الجانب الميداني (مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت)، والزمني سنة (2026). واعتمدت الدراسة أيضا على أسلوب مسح الشامل، حيث شملت جميع الموظفين الاداريين.

اولا :إطار عام لمجال الدراسة الميدانية:

تعتبر مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت مؤسسة عمومية التي تعمل على تسيير المجال الثقافي من خلال تنظيم مختلف الأنشطة وتشمل عددا من الموظفين بمختلف الفئات المهنية.

(1) **المجال المكاني:** تمت الدراسة في المؤسسة العمومية المتمثلة في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت.

✚ التعريف بمؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت:

هي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع اداري تعمل على تنشيط المجال الثقافي في نطاق الولاية، وقد تم تأسيسها وافتتاحها بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم 94_414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن احداث مديريات للثقافة وتنظيمها. والعدد الإجمالي للمستخدمين 50 موظف وتتكون المديرية من أربع مصالح، وذلك وفقا لقرار وزاري الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديريات الثقافة وتتمثل في :

✓ **مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين:** وتضم هذه المصلحة مكتبين ويتكفل كل منهما بمهام محددة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

مكتب الإدارة والوسائل.

مكتب التخطيط والتكوين.

✓ **مصلحة النشاطات الثقافية:** وتشمل هذه المصلحة ثلاث مكاتب

مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.

مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري.

مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية.

✓ **مصلحة الفنون والآداب:** وتتكون من

مكتب المطالعة العمومية والكتاب.

مكتب ترقية المسرح والفنون الايقاعية.

مكتب دعم الابداع والفنون الثقافية.

✓ **مصلحة التراث الثقافي:** تضم ثلاث مكاتب

مكتب المعالم والمواقع التاريخية.

مكتب المتاحف والفنون التقليدية.

مكتب ترقية التراث.

✚ **الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت**

المبنى الإداري للمديرية مكون من ثلاث طوابق ويحتوي على عدة مكاتب ادارية وقاعة اجتماعات، قاعة استقبال والتوجيه وغرفة حارس ومخزن وقاعة الأرشيف.

✓ **الطابق الأرضي**

مكتب رئيسة مصلحة الآداب والفنون.

مكتب الكتاب والمطالعة العمومية.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

مكتب دعم الابداع والفنون الثقافية.

مكتب رئيسة مصلحة التراث الثقافي.

مكتب المعالم والمواقع التاريخية.

مكتب ترقية التراث الثقافي.

مكتب الاستقبال والتوجيه.

مكتب رئيس مصلحة النشاطات الثقافية.

مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.

مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري.

مكتب النشاطات والتجهيزات الثقافية.

✓ الطابق الأول

مكتب التكوين والتخطيط.

مكتب المحاسبة.

مكتب الاعلام الالي.

مكتب الصفقات العمومية.

مكتب المدير والأمانة.

قاعة الاجتماعات.

✓ الطابق الثاني

مكتب رئيسة مصلحة الادارة والتخطيط والتكوين.

مكتب الأمانة.

مكتب المستخدمين.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

✚ اهم الوظائف الأساسية لمديرية الثقافة والفنون:

- مرافقة المشاريع الجمعيات الثقافية بخصوص دعم المالي.
- تسجيل الجمعيات الثقافية واحصائها سنويا وابداء الرأي للجمعيات الحديثة وفق القانون الأساسي للجمعية.
- تنظيم تظاهرات والتكوين السمعي البصري بالتنسيق مع جمعيات في المجال السمعي البصري.
- تنظيم عروض سينمائية عبر قاعات سينما بالولاية.
- تنظيم تبادلات الثقافية ما بين الولايات.
- دعم النشر والتأليف.
- ترقية الفنون التشكيلية والمسرح.
- دعم الفنانين تشكيليين والفرق المسرحية.
- تنظيم مهرجانات مسرحية ومعارض فنية.
- تسجيل في قائمة الجرد الإضافي المعالم التاريخية والمواقع الأثرية.
- تصنيف المواقع الأثرية والمعالم التاريخية والقطاع المحفوظ في تصنيف الوطني.
- تسجيل التراث اللامادي في قائمة الوطنية للتراث اللامادي.

(2) المجال البشري:

شملت الدراسة الموظفين الإداريين لمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت البالغ عددهم 43 موظفا.

(3) المجال الزمني:

تمت الدراسة في مرحلتين أساسيتين تمثلت المرحلة الأولى في الدراسة الاستطلاعية والتي تمت في الفترة الممتدة من 07 ديسمبر الى 08 ديسمبر 2025، حيث تم توزيع مجموعة من الاستمارات على الموظفين بهدف التعرف الاولي على الموضوع الدراسة اما المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية فقد تم توزيع

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

الاستمارات خلال الفترة الممتدة من 16 افريل الى 19 افريل 2026 وذلك بقصد جمع المعطيات اللازمة وتحليلها بما يخدم اهداف الدراسة.

مجتمع البحث وكيفية تحديده:

ان اختيار مجتمع البحث يعد من الخطوات الأساسية والمهمة في أي دراسة علمية، لما له من دور في توفير بيانات تعكس واقع الظاهرة المدروسة بدقة. وفي هذا الاطار لم تقتصر الدراسة على الموظفين الذين تمت ترقيتهم فحسب، بل شملت جميع الموظفين الإداريين بهدف الحصول على تقييم شامل ودقيق لواقع الترقية داخل المؤسسة ومدى عدالة تطبيق سياسة الترقية على مختلف الموظفين.

وفي دراستنا تمثل مجتمع البحث في موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت، حيث بلغ عددهم الإجمالي 50 موظفا موزعين بين موظفين اداريين ومتعاقدين (عمال نظافة، حراس). واقتصرت الدراسة على موظفين الإداريين نظرا لارتباطهم المباشر بموضوع الترقية حيث بلغ عددهم 43 موظفا. واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل من خلال استهداف جميع افراد المجتمع المعني بالدراسة.

ثانيا :أداة جمع البيانات:

أ-أداة الدراسة:

تم اختيار الاستمارة باعتبارها أداة فعالة لجمع البيانات بما يخدم اهداف الدراسة وللوصول الى نتائج واضحة. وثم بناء الاستمارة بالاستناد الى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في المؤسسة، حيث ساعدت هذه المرحلة في تحديد مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع وفهم واقع الترقية والرضا الوظيفي وأيضا بالاعتماد على المؤشرات خاصة بالمفاهيم الرئيسية للدراسة بتحويل كل مؤشر الى سؤال، وقد سمحت النتائج الاستطلاعية بتحديد المحاور الأساسية للاستمارة وصياغة أسئلتها بما يتماشى مع اهداف الدراسة، من خلال التركيز على واقع الترقية وانواعها وطبيعة علاقتها بالرضا الوظيفي، بما يضمن جمع بيانات دقيقة تخدم الإشكالية المطروحة.

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور أساسية، يندرج كل محور الى عدد من الأسئلة وتم توزيعها على 43 موظفا إداريا.

البيانات الشخصية وتحتوي على ستة أسئلة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

المحور الأول: يتضمن بيانات تتعلق بواقع الترقية داخل المؤسسة ويحتوي على 09 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن بيانات تتعلق بأنواع الترقية داخل المؤسسة ويحتوي على 10 أسئلة.

المحور الثالث: يتضمن بيانات تتعلق بعلاقة الترقية ورضا الوظيفي ويحتوي على 08 أسئلة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة والنتائج المتحصل عليها:

يسعى هذا المبحث الى تقديم تحليل للبيانات الميدانية المتحصل عليها من الاستمارات موزعة على موظفي مديرية الثقافة والفنون، من خلال تنظيم المعطيات وفق محاور الدراسة وتحليلها. ويهدف بذلك الى التعرف على أثر الترقية على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

أولا: تحليل بيانات الدراسة

➤ الجنس:

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	16	37.20
انثى	27	62.80
المجموع	43	100

الجدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

تشير النتائج توزيع المبحوثين حسب الجنس ان نسبة الاناث بلغت 62.80% مقابل 37.20% للذكور. ويرتبط هذا التفاوت بطبيعة توزيع التركيبة البشرية داخل المؤسسة. التي قد تعرف حضورا أكبر للإناث مقارنة بالذكور، كما ان هذا الوضع قد يعكس خصوصيات التوظيف في هذا القطاع وما يرتبط به من معايير استقطاب والتوظيف في مديرية الثقافة والفنون. ويمكن تفسير ذلك ايضا بارتباطه بطبيعة العمل الذي يعتمد على الجهد والمتابعة المستمرة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

كما ان هذا التوزيع قد يعكس أيضا طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المتابعة الإدارية والاستمرارية في الأداء، وهي مهام قد تتناسب مع نمط العمل المكتبي والتنظيمي أكثر من الاعمال الميدانية، مما يفسر ارتفاع نسبة الإناث ضمن الموظفين مقارنة بالذكور.

وبناء عليه فان هذه النتيجة تعكس واقع التركيبة البشرية داخل المؤسسة.

➤ السن:

السن	العدد	النسبة المئوية
29	2	4.65
35	6	13.96
36	4	9.30
37	4	9.30
38	3	6.97
39	3	6.97
40	5	11.63
41	1	2.33
42	4	9.30
45	2	4.65
47	1	2.33
48	2	4.65
49	1	2.33
52	1	2.33
53	2	4.65
54	2	4.65
المجموع	43	100

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

الجدول رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

أظهرت النتائج ان هناك تباين في الفئات العمرية للمبحوثين، حيث سجلت فئة العمرية 35 سنة اعلى نسبة بلغت 13.96%، تليها مباشرة الفئة العمرية 40 سنة بنسبة 11.63%. كما تشمل العينة مجموعات عمرية مختلفة تمتد من 29 سنة الى 54 سنة، وهوما يعكس تنوعا نسبيا في التركيبة العمرية. ويلاحظ من خلال هذا التوزيع ان فئات العمر المتوسطة العمر هم النسبة الأكبر من افراد العينة، مما يدل على ان اغلب الموظفين ينتمون الى مرحلة مهنية تتسم بالنشاط والاستقرار الوظيفي، إضافة الى امتلاكهم قدرا من الخبرة المهنية التي تساعدهم على أداء مهامهم داخل المؤسسة. كما تعكس هذه المرحلة العمرية مستوى من النضج المهني والإداري الذي يساهم في تعزيز القدرة على تحمل المسؤوليات والتكيف مع متطلبات العمل.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة التوظيف داخل المؤسسة، حيث تعتمد مديرية الثقافة والفنون بدرجة كبيرة على فئات عمرية قادرة على الاستمرارية.

➤ المستوى التعليمي.

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	8	18.60
جامعي	35	81.40
المجموع	43	100

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المتغير التعليمي.

يتبن من اغلب المبحوثين ذوو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 81.40% مقابل 18.60 % فقط للمستوى ثانوي. وهو ما يعكس هيمنة واضحة للمستوى الجامعي داخل مجتمع الدراسة. ويدل هذا التوزيع على ارتفاع المستوى التعليمي لدى اغلب افراد المؤسسة، الامر الذي يبرز طبيعة الموارد البشرية المعتمدة داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا التفاوت بمتطلبات التوظيف داخل المؤسسة، والتي تميل الى استقطاب الموظفين ذوي مؤهلات الجامعية والكفاءات العلمية، نظرا لطبيعة المهام الإدارية والتنظيمية والثقافية التي تتطلب

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

مستوى معرفيا وقدرة على التعامل مع الجوانب المهنية والإدارية المختلفة. يوضح هذا التوزيع اهتمام المؤسسة بالاعتماد على العنصر البشري المؤهل علميا من اجل تحسين الأداء وضمان فعالية التسيير الإداري.

➤ الحالة الاجتماعية:

البيان	العدد	النسبة المئوية
أعزب	8	18.60
متزوج	31	72.10
مطلق	4	9.30
المجموع	43	100

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية.

يتبين من توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية ان نسبة المتزوجين بلغت 72.10%، وهي النسبة الأعلى مقارنة ببقية الفئات، مقابل 18,60% للعزاب و9.30% للمطلقين. ويتضح ان هناك بروز واضح لفئة المتزوجين ضمن التركيبة الاجتماعية للمؤسسة، مما يدل على ان اغلب الموظفين يتمتعون بنوع من الاستقرار الاجتماعي.

كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة المتزوجين غالبا بالاستقرار الوظيفي والمهني، حيث يسعى الموظف المتزوج الى تحقيق وضع المهني أكثر استقرار يساعده على تحمل المسؤوليات الاسرية والاجتماعية، وهو ما يجعل الترقية ذات أهمية كبيرة بالنسبة له باعتبارها وسيلة لتحسين الوضع المهني وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي. في المقابل تمثل نسبة العزاب فئة اقل نسبيا، وغالبا ما ترتبط ببداية المسار المهني او حداثة الالتحاق بالوظيفة، حيث يكون الموظفون في هذه المرحلة اقل استقرار من الناحية الاجتماعية مقارنة بالمتزوجين. اما فئة المطلقين، فرغم محدودية نسبتها، فإنها تكشف عن وجود تنوع في الوضعيات الاجتماعية، وهو ما يبرز اختلاف الظروف الاجتماعية بين الموظفين وتأثيرها المحتمل على نظرتهم للعمل والترقية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الوظيفة الادارية:

النسبة المئوية	العدد	البيان
2.32	1	كاتبة مديرية رئيسية
2.32	1	رئيسة إدارة وتخطيط
2.32	1	رئيسة مصلحة التراث ثقافي
2.32	1	مهندس معماري للممتلكات الثقافية
9.30	4	متصرف رئيسي
20.94	9	متصرف
4.66	2	مساعد متصرف
4.66	2	محافظ رئيسي
9.30	4	محافظ تراث الثقافي
4.66	2	محافظ مكتبات
2.32	1	منسق عمل ثقافي والفني
9.30	4	مستشار ثقافي
2.32	1	محاسب إدارة رئيسي
9.30	4	عون إدارة رئيسي
4.66	2	ملحق رئيسي للإدارة
4.66	2	ملحق بالحفظ
2.32	1	تقني سامي في الاعلام الالي
2.32	1	مساعد مهندس في الاعلام الالي
100	43	المجموع

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الإدارية.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الإدارية بتسجيل اعلى نسبة لرتبة متصرف ب20.94% ما يدل على الحضور معتبر لهذه الفئة داخل مديرية الثقافة والفنون، ويرتبط ذلك بكونها تمثل القاعدة الأساسية في التسيير الإداري داخل المؤسسة حيث تستند اليها اغلب المهام الإدارية والتنظيمية المتعلقة بمتابعة العمل وتسيير مختلف المصالح. وتأتي بعد ذلك مجموعة من الرتب بنفس النسبة المقدرة ب9.30% لكل من المتصرف رئيسي، محافظ التراث الثقافي، مستشار ثقافي، وعون إدارة رئيسي، وهو ما يبرز تنوع المناصب وتوزع المسؤوليات بين الجوانب الإدارية والثقافية والتنظيمية.

كما يضم التوزيع وظائف أخرى مثل كاتبة رئيسية، مهندس معماري وغيرها من الرتب بنسب متفاوتة. وهو ما يوضح طبيعة العمل التي يتطلب تخصصات ومهارات مختلفة تتماشى مع طبيعة النشاط، إضافة وجود تدرج وظيفي يميز بين الوظائف حسب المهام. ويمكن ان يكون لهذا التنوع دور في اختلاف فرص الترقية ومستويات الرضا الوظيفي بين المبحوثين تبعاً لمواقعهم الإدارية.

➤ الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	العدد	البيان
46.52	20	2 الى 5 سنوات
6.98	3	5 الى 10 سنوات
27.90	12	10 الى 15 سنة
18.60	8	أكثر من 15
100	43	المجموع

الجدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

أظهرت النتائج وجود تباين في سنوات الخدمة لدى المبحوثين، حيث سجلت اعلى نسبة لدى فئة من 2 الى 5 سنوات 46.52%، تليها فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 27.90% ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 18.60% في حين سجلت فئة من 5 الى 10 سنوات ادنى نسبة ب6.98%. ويظهر هذا التوزيع تركزا واضحا في فئة الخبرة المتوسطة الأولى، ما يدل على حضور معتبر للموظفين حديثي الالتحاق نسبيا بالمؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

كما تعكس نسب الفئات الأخرى وجود خبرات متراكمة داخل المؤسسة، خاصة لدى من تتجاوز خبرتهم 10 سنوات وهو ما يشير الى درجة من الاستقرار المهني واستمرارية المسار الوظيفي. ويظهر ذلك أيضا وجود موظفين يمتلكون تجربة مهنية وإدارية تساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل والمساهمة في سير المؤسسة بشكل فعال. ويمكن تفسير انخفاض نسبة فئة من 5 الى 10 سنوات بطبيعة فترات التوظيف التي قد تكون غير منتظمة داخل المؤسسة، او نتيجة التدرج الوظيفي الذي يجعل بعض الموظفين ينتقلون الى فئات خبرة اعلى مع مرور الوقت.

وعليه يظهر هذا التوزيع توازنا نسبيا بين الخبرة الحديثة والخبرة طويلة داخل المؤسسة وهو ما قد يكون له دور في ابراز تباين المؤشرات المتعلقة بالترقية ومستوى الرضا الوظيفي تبعا لسنوات الخدمة.

المحور الأول: واقع الترقية داخل المؤسسة.

➤ مدى توفر فرص الترقية لفائدة الموظفين داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	43	100
لا	0	0
المجموع	43	100

الجدول رقم 08: مدى توفر فرص الترقية لفائدة الموظفين داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج ان جميع افراد المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة %100 حول وجود فرص للترقية داخل المؤسسة في حين لم تسجل لا أي نسبة وهذا يدل على وجود اتفاق تام بين الموظفين حول توفر فرص الترقية.

مما يمكن تفسير ذلك على وجود اليات تنظيمية وإدارية تعتمدها المؤسسة تسمح بفتح فرص الترقية بصورة دورية او مستمرة، سواء من خلال الترقية في الرتبة او الدرجة، وفق احتياجات المؤسسة والإجراءات القانونية المعتمدة. ويشير ذلك أيضا الى وجود اهتمام من طرف الادارة في توفيرها مسار مهني يتيح للموظفين إمكانية التدرج الوظيفي وتحسين وضعهم المهني.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

فان توفر فرص الترقية داخل المؤسسة يساهم في اشباع حاجات الموظفين بمختلف مستويات وفق هرم ماسلو، من الأمان الوظيفي الى تحقيق الذات، كما يعكس وجود تصور إيجابي مشترك لدى الموظفين حول إمكانية التقدم المهني، الامر الذي يعزز اندماجهم التنظيمي وتوجههم نحو الاستمرار داخل المؤسسة.

➤ استفادة الموظفين من الترقية داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	32	74.41
لا	11	25.59
المجموع	43	100

الجدول رقم 09: استفادة الموظفين من الترقية داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال النتائج ان نسبة الموظفين الذين سبق لهم الاستفادة من الترقية في المؤسسة بلغت 74.41%. في حين سجلت نسبة 25.59% عدم الاستفادة من الترقية. ويعكس هذا التوزيع تفوق واضح لفئة المستفيدين مقارنة بغير المستفيدين.

وبناء على ذلك، فان نظام الترقية داخل المؤسسة يتيح فرصا فعلية لعدد معتبر من الموظفين وذلك بفضل توفر المناصب المالية والشروط المطلوبة للترقية، مما جعلهم الأكثر احقية في الاستفادة منها سواء في الدرجة او الرتبة. في المقابل تبين وجود فئة من الموظفين لم تستفد من الترقية رغم توفر المناصب وهذا بوجود بعض الوضعيات الإدارية الخاصة، مثل التحاق بعض الموظفين حديثا بالمناصب او عدم استكمال المدة القانونية في الاقدمية وشروط المطلوبة للترقية إضافة الى عدم حصولهم على شهادة او تكوين اللازم وفشلهم في اجتياز الامتحان المهني او عدم اختيارهم من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء، إضافة تأخر في معالجة الملفات الإدارية او الإجراءات تنظيمية داخلية.

في ضوء تصور إبراهيم ماسلو فان الترقية تمثل وسيلة للإشباع العاليا كالتقدير وتحقيق الذات غير ان هذا الاشباع هنا يشكلين الفئة التي استفادت من الترقية تعيش وضعا مهنيا يسمح لها بالارتقاء داخل السلم التنظيمي وفي الأخير هذه الفئة تحقق نوعا من الاعتراف الاجتماعي داخل المؤسسة اما

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

بالنسبة للفئة الأخرى تبقى خارج هذا المسار. فيمكن القول لا يتحقق اشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات لدى جميع الموظفين بنفس درجة.

➤ وضوح القوانين لعملية الترقية واطلاع الموظفين عليها.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	33	76.75
لا	10	23.25
المجموع	43	100

الجدول رقم 10: وضوح القوانين لعملية الترقية واطلاع الموظفين عليها.

تظهر النتائج ان نسبة 76.75% من المبحوثين أكدوا على وجود قوانين واضحة لعملية الترقية داخل المؤسسة مع اطلاع الموظفين عليها، في حين 23.25% أفادوا على عدم وضوح لعملية الترقية واطلاع الموظفين لقوانينها. ويعكس هذا التباين وجود تفاوت في إدراك الموظفين لمدى وضوح القواعد المنظمة للترقية واطلاعهم عليها. كما يشير ذلك الى ان عملية التواصل الإداري حول اليات الترقية قد لا تكون موحدة لدى جميع الموظفين.

وعليه يمكن تفسير هذا الواقع بوجود اختلاف في وصول المعلومات او في مستوى متابعة الإجراءات التنظيمية في مديرية الثقافة والفنون.

ارتفاع في نسبة نعم يدل على ان اغلب الموظفين يدركون وجود قواعد واضحة للترقية وهذا عنصر مهم في بناء شعور بالأمان الوظيفي وهذا يساهم في استقرار نسبي لدى الموظفين وهو ما يندرج ضمن حاجات الأمان وهذا حسب ما جاء في نظرية الحاجات، وبالنسبة لفئة لا عدم تحقق حاجتي الأمان والتقدير بشكل كامل، وقد يرجع ذلك لتصورهم في فهم لقوانين الترقية وشروطها او وجود تداخل في عملية الترقية.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

ووفقا لماسلو "على الإدارة في بيئة العمل اتباع وضوح قواعد الترقيات الوظيفية وشروط المكافآت والتوظيف أي الابتعاد عن أساليب الإدارية المتحيزة".¹

➤ وضوح سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة من حيث المعايير والإجراءات .

النسبة المئوية	العدد	البيان
79.07	34	نعم
20.93	9	لا
100	43	المجموع

الجدول رقم 11: وضوح سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة من حيث المعايير والإجراءات.

تظهر نتائج إجابات المبحوثين ان 79.07% منهم يرون ان سياسة الترقية في المؤسسة تتسم بالوضوح من حيث المعايير والإجراءات، في حين يرى 20.93% غير ذلك.

ويدل هذا التوزيع تفوق الاتجاه الإيجابي حول وضوح نظام الترقية في مديرية الثقافة والفنون. وان جزءا كبيرا من الموظفين الى وجود اختلاف في ادراك هذه الإجراءات، وهو ما يعكس تباينا في مستوى فهم والمعرفة بالقواعد المنظمة للترقية بين الموظفين. ويمكن تفسير ذلك بتفاوت مستوى الاطلاع على القوانين والتنظيمات الخاصة بالترقية داخل المؤسسة. إضافة الى اختلاف الخبرة المهنية مما يؤدي الى تفاوت في فهم سياسة الترقية رغم وجودها بشكل رسمي وواضح.

في إطار نظرية الحاجات يمكن تفسير هذه النتائج على ان وضوح إجراءات الترقية داخل المؤسسة يعد عنصرا أساسيا في اشباع الحاجة الأمان الوظيفي من خلال تعزيز الاستقرار وإمكانية التنبؤ بالمسار المهني، وهذا ما يتوافق مع منظور ماسلو " يجب على الإدارة اتباع معايير دقيقة وواضحة وموضوعية وعادلة يتم الاستناد عليها".²

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص.211.

² مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص.211.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ التقييم السنوي للأداء في تحديد فرص الترقية داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	72.10
لا	12	27.90
المجموع	43	100

الجدول رقم 12: التقييم السنوي للأداء في تحديد فرص الترقية داخل المؤسسة.

تشير نسبة 72.10% انه يتم تطبيق التقييم السنوي للأداء لتحديد فرص الترقية داخل مديرية الثقافة والفنون في المقابل 27.90% يرون غير ذلك فهي تعكس وجود اختلاف في إدراك شفافية او فعالية هذا التقييم.

ويبين هذا التوزيع تفوق الاتجاه المؤيد للاعتماد على التقييم كألية أساسية في الترقية داخل المؤسسة، حيث يدل ذلك على ان اغلب الموظفين يقرون بوجود نظام يربط بين الأداء المهني وإمكانية الترقية. بما يعزز مبدا الكفاءة والاستحقاق في التسيير الإداري وان المؤسسة تتجه نحو اعتماد معايير الموضوعية في تقييم الموظفين بما يساهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم المهني والسعي نحو تطوير مستواهم الوظيفي.

يمكن تحليل هذه النتائج وفق لمنظور ماسلو على ان اعتماد التقييم السنوي للأداء لا يقتصر فقط على تنظيم الإداري بل يشمل الإنجاز الفردي وتصور الموظفين حول العدالة والاستحقاق داخل المؤسسة مما يدعم حاجة التقدير وتحقيق الذات.

وهو ما يتوافق مع جاءت به نظرية الحاجات "لان إدراك المدراء لأهمية هذه الحاجة فانهم يحتاجون الى أصحابها في نواح عديدة، وقد وجد ان العمل الذي لا يتيح للعاملين فرص تأكيد الذات فانه سوف يدفع بأصحاب الاعمال المتميزة والعالية الى ترك العمل".¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 219.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ تكافؤ الفرص للاستفادة من الترقية بين الموظفين داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	29	67.45
لا	14	32.55
المجموع	43	100

الجدول رقم 13: تكافؤ الفرص للاستفادة من الترقية بين الموظفين داخل المؤسسة.

تشير نسبة 67.45% من المبحوثين الى ان الموظفين يتمتعون بفرص متكافئة للاستفادة من الترقية في المؤسسة، ما يدل على وجود درجة معتبرة من العدالة في توزيع فرص الترقية وفق معايير محددة. كما يظهر ذلك تقييما إيجابيا لطبيعة النظام المعتمد في الترقية.

اما نسبة 32.55% ترى ان فرص الترقية ليست متكافئة بين الموظفين، ما يشير الى وجود شعور بعدم المساواة في الاستفادة من هذه الفرص. وقد يرتبط ذلك باختلاف تطبيق المعايير بين الحالات او بوجود عوامل تنظيمية وإدارية أخرى تؤثر في سير عملية الترقية او عدم استفادتها من الترقية مما قد يؤثر على مستوى ادراكها لعدالة توزيع هذه الفرص.

من منظور ماسلو يرتبط تكافؤ الفرص في الترقية يرتبط أساسا ب حاجة التقدير حيث يسعى الموظف الى الاعتراف بجهوده وكفاءته داخل المؤسسة. فعندما تتم وفق معايير عادلة فتعزز من قيمته المهنية، مما يرفع من مستوى رضاه ودافعيته نحو العمل وتساهم في اشباع الحاجات الاساسية. فغياب تكافؤ يؤدي الى عدم التقدير بالنسبة للموظف.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ توفر مناصب الترقية داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	72.10
لا	12	27.90
المجموع	43	100

الجدول رقم 14: توفر مناصب الترقية داخل المؤسسة.

تشير نسبة 72.10% من المبحوثين الى ان المؤسسة توفر عددا كافيا من المناصب للترقية، ما يدل على توفر فرص فعلية تمكن الموظفين من الاستفادة منها في إطار التنظيم. مما يبين ذلك ان عدد المنصب المعروضة يعد مناسبة نسبيا لحجم الموارد البشرية داخل المؤسسة.

في المقابل ترى نسبة 27.90% ان عدد المناصب غير كاف، ما يشير الى وجود ضغط او تنافس على فرص الترقية قد يحد من استفادة جميع الموظفين بشكل متساوي. وقد يرتبط ذلك بمحدودية المناصب المفتوحة او بتزايد عدد الموظفين مقارنة بالفرص المتاحة.

وبناء على ذلك، يتضح ان توفير المناصب داخل المؤسسة يعد عنصرا أساسيا في اتاحة فرص الترقية امام الموظفين، حيث تساهم في فتح مجال امامهم للتقدم في مسارههم المهني وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي. كما ان توفر هذه المناصب يعزز شعور الموظفين بإمكانية التطور داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابا على دافعيتهم وادائهم المهني.

وهو ما تؤكدته نظرية ماسلو حيث ترتبط الحاجة الى الأمان في بيئة العمل بتقادي فقدام الوظيفة والسعي الى الاستقرار المهني، مما يدفع الفرد الى البحث عن عمل مستقر يضمن اشباع حاجيته الأساسية بشكل مستمر.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	28	65.12
لا	15	34.88
المجموع	43	100

الجدول رقم 15: توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية داخل المؤسسة.

تشير نسبة 65.12% من المبحوثين الى ان المؤسسة توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية، ما يدل على وجود فرص متعددة تمكن الموظفين من تطوير مسارهم المهني داخل المؤسسة. كما يبين ذلك تنوع اليات الترقية بما يسمح بالانتقال بين رتب او وظائف مختلفة وفقا لمؤهلات وخبرة الموظفين.

ترى نسبة 34.88% عدم توفر هذا التنوع، ما يشير الى ان المؤسسة توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية الا ان ادراك الموظفين لها يختلف بين من يرى توفرها ومن يرى محدوديتها. وقد يرتبط ذلك بطبيعة الهيكل التنظيمي او قلة البدائل المهنية في المؤسسة.

وبناء على ذلك يتضح ان تنوع المسارات يعد عنصرا مهما في دعم الترقية وتطوير المسار الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك من منظور ماسلو على انه يساهم بشكل كبير في اشباع الحاجات التقدير وتحقيق الذات اذ تعتبر الترقية والمسارات المهنية المتنوعة وسيلة لتعزيز مكانة الموظف وتمنحه فرصة لإبراز قدراته وتحقيق طموحه المهني.

وفي هذا السياق يتقاطع هذا الطرح مع ما تؤكد عليه النظرية "بان على الإدارات العمل اسناد المهمات

للأفراد الذين تمكن قدراتهم الفكرية والفنية من انتاج شيء".¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 219

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ تأثير نقص الشفافية والوضوح في تطبيق سياسة الترقية على استفادة الموظفين.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	27	62.80
لا	16	37.20
المجموع	43	100

الجدول رقم 16: تأثير نقص الشفافية والوضوح في تطبيق سياسة الترقية على استفادة الموظفين.

تشير نسبة 62.80% الى ان نقص الشفافية او الوضوح في تطبيق سياسة الترقية يؤثر على استفادة الموظفين، ما يدل على ان اغلب الموظفين يرون ان غياب الوضوح في الإجراءات والمعايير قد يحد من فرص الاستفادة العادلة من الترقية.

نسبة 37.20% ترى ان نقص الشفافية او الوضوح لا يؤثر على استفادة الموظفين، مما يشير الى وجود فئة تعتبر ان الترقية تعتمد على معايير أخرى او انها لا ترتبط بشكل مباشر بدرجة الشفافية. وقد يرتبط هذا الاختلاف بتباين في التجارب المهنية او مستوى اطلاع على إجراءات الترقية لدى الموظفين.

وبناء على ذلك يتضح ان وضوح وشفافية سياسة الترقية يعتبران عنصرين مهمين في ضمان استفادة عادلة وفعالة للموظفين داخل المؤسسة.

في ضوء نظرية الحاجات يمكن تفسير هذه النتيجة على انها ترتبط بحاجات التقدير والأمان حيث ان غياب الوضوح في معايير الترقية قد يجعل الموظف يشعر بان جهوده لا يتم الاعتراف بها بشكل عادل، كما ان عدم وضوح المعايير يحد من فرص التدرج المهني ويؤثر على احساسه بالاستقرار داخل المؤسسة.

ووفقا لما سلو يجب على الإدارة الابتعاد عن الأساليب الإدارية المتحيزة والابتعاد أيضا على أساليب الرقابة الصارمة ويجب ان يكون وضوح في قواعد الترقيات الوظيفية.¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، 211.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

المحور الثاني: أنواع الترقية داخل المؤسسة والياتها التحفيزية.

➤ توفر أنواع للترقية داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	43	100
لا	0	0
المجموع	43	100

الجدول رقم 17: توفر أنواع الترقية داخل المؤسسة.

تشير نسبة 100% الى اجماع المبحوثين على وجود أنواع للترقية داخل المؤسسة تتمثل في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، في حين لم تسجل أي نسبة لعدم وجودها. ويظهر هذا اتفاقا تاما حول اعتماد مديرية الثقافة والفنون لنظام الترقية مزدوج يتيح أكثر من مسار للتدرج المهني في المؤسسة.

فان اعتماد هذا النظام المزدوج يتيح للموظفين فرصا متعددة للتطور المهني، سواء من خلال الترقية في الدرجة التي ترتبط بالمسار الزمني والخبرة، او الترقية في الرتبة التي تعتمد مختلف الاليات مما يعزز من ديناميكية المسار الوظيفي داخل المؤسسة.

ووفقا لنظرية الحاجات فان توفر هذه الأنواع من الترقية يساهم في اشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات بالنسبة للموظفين. حيث تمكنهم التطور المهني والارتقاء في السلم الوظيفي مما ينعكس إيجابا على دافعيتهم وادائهم في العمل.

وهو ما يؤكد ماسلو في إدراك المؤسسة لأهمية هذه الحاجات فانهم يحتاجون الى أصحابها في نواح عديدة منها اعمال التقييم، وفي عمل بعض التقنيات الخاصة او تطوير وابداع اعمال مميزة.¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 219.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ أكثر نوع في الترقية اعتمادا داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
32.56	14	درجة
67.44	29	رتبة
100	43	المجموع

الجدول رقم 18: أكثر نوع في الترقية اعتمادا داخل المؤسسة.

يظهر من خلال نسبة 67.44% الى ان الترقية في الرتبة هي الأكثر اعتمادا داخل المؤسسة، مقابل 32.56% يرون ان الترقية في الدرجة هي الأقل اعتمادا.

يكشف هذا التوزيع تفوق الترقية في الرتبة مقارنة بالترقية في الدرجة، ما يدل على ان المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الترقية في الرتبة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة هيكلها ووتيرة الترقية المعتمدة فيها اضافة الى فتح مناصب مالية، مما يجعل هذا النوع من الترقية أكثر تطبيقا خلال الفترة المدروسة، وهو الامر الذي يعكس خصوصية التنظيم الداخلي للمؤسسة. كما يبين ان الانتقال في الرتب يحظى بأهمية أكبر ضمن التدرج الوظيفي، في حين تبقى الترقية في الدرجة اقل اعتمادا، ويمكن تفسير ذلك بارتباطها بشرط الاقدمية الذي لا يتوفر لدى جميع الموظفين وايضا ارتباطها بالتقييم السنوي للأداء الذي قد لا يحقق فيه جميع الموظفين نفس النتائج مما يخفض من نسبة الاستفادة مقارنة بالترقية في الرتبة وأيضا بوجود بعض الحالات الإدارية الخاصة، مثل حادثة بعض الموظفين في المنصب، او عدم استكمال المدة القانونية المطلوبة بين الدرجات، إضافة الى إمكانية وجود تأخر في تسوية الوضعيات الإدارية او وجود إجراءات تنظيمية داخلية وعقوبات إدارية قد تؤثر على الاستفادة من الترقية في وقتها.

ونقترض نظرية الحاجات ان الافراد كلما انتقلوا لمستويات إدارية أعلى أصبحوا راغبين في المزيد من المستويات العليا، وعليه يجب الاهتمام بالأفراد في المستويات العليا من التنظيم بطريقة مختلفة.¹

¹ عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات، المجلة الليبية العالمية، العدد 69، جامعة بنغازي، سنة 2023، ص19.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ دور الترقية بالأقدمية في ضمان التطور المادي للموظف.

النسبة المئوية	العدد	البيان
86.05	37	نعم
13.95	6	لا
100	43	المجموع

الجدول رقم 19: دور الترقية بالأقدمية في ضمان التطور المادي للموظف.

86.05% تدل على ان الترقية بالأقدمية تضمن حق الموظف في التطور المادي مع مرور الوقت اما نسبة 13.95% ترى ان الاقدمية غير كافية وحدها لتحقيق هذا التطور وقد يرتبط ذلك بعوامل أخرى مثل الأداء او طبيعة المنصب او مدى استيفاء الشروط التنظيمية للترقية.

ويظهر هذا التوزيع ارتفاع نسبة موافقة على أهمية الاقدمية كألية للترقية، حيث انها تعد عنصرا أساسيا في تحقيق الاستقرار المادي للموظفين وان هذا النظام يوفر مسارا تدريجيا ومستقرا لتحسين الوضع الاقتصادي للموظف مع مرور الزمن والخبرة المهنية.

استنادا الى نظرية الحاجات يمكن القول ان الترقية بالأقدمية تضمن حق الموظف في التطوير المادي لأنه يساهم في اشباع الحاجات الأساسية وحاجات الأمان، ما يمنحه الاستقرار الوظيفي والأمان المهني لكنها تبقى محدودة من حيث تعزيز حاجات التقدير مما يجعل أثرها اجتماعيا وتنظيميا مرتبطا بالاستقرار أكثر من التمييز الفردي.

وتؤكد هذه النظرية ان "حاجات الامن تظهر بشكل تلقائي طالما تشبع الحاجات الأساسية وتتمثل في توفير البيئة المساندة للأمن المادي"¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 210

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الآلية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
التكوين	5	11.63
الامتحان المهني	26	60.46
الشهادة	5	11.63
على سبيل الاختيار	7	16.28
المجموع	43	100

الجدول رقم 20: الآلية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة داخل المؤسسة.

تشير النتائج الى ان الامتحان المهني هو الآلية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة داخل المؤسسة بنسبة 60.46% ما يدل على اعتماده بشكل أساسي في تقييم كفاءة الموظفين ومنحهم فرص الترقية. في المقابل تأتي كل من الية التكوين والية الشهادة بنفس النسبة المقدرة ب 11.63%، ما يعكس حضورا محدودا مقارنة بالامتحان المهني. وهذا يدل على ان بيئة العمل لاتزال تعتقر الى ظروف التي تشجع على الاستثمار في التكوين والشهادات.

اما الترقية على سبيل الاختيار فقد سجلت نسبة 16.28%، ما يشير الى اعتمادها بدرجة اقل ولكن تبقى موجودة ضمن اليات الترقية داخل المؤسسة. ويظهر هذا التوزيع ان الترقية في الرتبة تعتمد أساسا على الامتحان المهني وهذا ما يمنح الموظفين الذين يمتلكون المهارات المعرفية والتحضير الجيد فرصة أكبر للتقدم. وانطلاقا من هذه النتائج فان المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الترقية في الرتبة عن طريق الامتحان المهني.

وفي ضوء هرم الحاجات لماسلو، فان اعتماد كبير على الامتحان المهني يعكس ان الموظفين لا يزالون في مستوى الأمان الوظيفي، اذ يسعون أولا الى تثبيت مكانتهم قبل الانتقال الى مستويات اعلى كالتقدير او تحقيق ذات. اما الآليات الأخرى كالتكوين والشهادة فتبقى هامشية الان المؤسسة لم تهئ بعد ظروف الكافية للارتقاء بحاجات موظفيها نحو القمة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ توفر المؤسسة دورات تكوينية لتأهيل الموظفين الى رتب اعلى.

النسبة المئوية	العدد	البيان
62.80	27	نعم
37.20	16	لا
100	43	المجموع

الجدول رقم 21: توفر المؤسسة دورات تكوينية لتأهيل الموظفين الى رتب اعلى.

تشير نسبة 62.80% من المبحوثين الى ان المؤسسة توفر دورات تكوينية لتأهيل الموظفين للترقية الى رتب اعلى، ما يدل على وجود اهتمام نسبي بتطوير الكفاءات المهنية وتعزيز فرص التدرج الوظيفي. كما يعكس ذلك اعتماد المؤسسة على التكوين كألية لدعم المسار المهني للموظفين.

في المقابل، ترى نسبة 37.20% ان المؤسسة لا توفر هذه الدورات، ما يشير الى وجود نقص او تفاوت في الاستفادة من البرامج التكوينية. وقد يرتبط ذلك بعدم انتظام هذه الدورات او عدم شموليتها على جميع الموظفين.

يؤكد ماسلو في نظرية الحاجات ان الفرد يسعى الى تطوير كفاءاته وتحقيق اعلى إمكاناته، وهو ما تجسده المؤسسة من خلال توفير دورات تكوينية تمكن موظفيها من الارتقاء الى رتب اعلى. وبهذا تكون المؤسسة قد اولت اهتماما بالغا بمستوى تحقيق الذات باعتباره أسمى مستويات هرم الحاجات.

وتأسيسا على ذلك ترى نظرية الحاجات ان المؤسسة تعمل "على تفعيل ذاتي للموظفين الاظهار الاعمال المتفوقة والابداعية التي تختلف الى حد كبير من شخص الى اخر"¹.

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، 218.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ عدالة الترقية على سبيل الاختيار في مكافأة الموظفين الأكثر انضباطا.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	35	81.40
لا	8	18.60
المجموع	43	100

الجدول رقم 22: عدالة الترقية على سبيل الاختيار في مكافأة الموظفين الأكثر انضباطا.

تشير نسبة 81.40% من المبحوثين الى ان الترقية على سبيل الاختيار تعد الية عادلة لمكافأة الموظفين الأكثر انضباطا، ما يعكس غلبة الاتجاه الإيجابي لهذه الطريقة في الترقية. كما يدل ذلك على اعتبار هذه الية وسيلة لتحفيز الأداء والانضباط داخل المؤسسة.

في المقابل، ترى نسبة 18.60% ان هذه الالية ليست عادلة، ما يشير الى وجود فئة تشكك في موضوعية معايير الاختيار او في مدى تطبيقها بشكل منصف. وقد يرتبط ذلك باختلاف تقييم الأداء او غياب المعايير الواضحة في بعض الحالات.

وبناء على ذلك تعتبر الترقية على سبيل الاختيار الية ذات دور تحفيزي في مكافأة الموظفين الأكثر انضباطا داخل المؤسسة.

تدعم ذلك نظرية ماسلو التي ترى ان الفرد بحاجة الى الشعور بالعدالة والاعتراف بكفاءته داخل المؤسسة، وهو ما يتجلى في شعور الموظف المنضبط بان جهوده محل تقدير ومكافأة داخل العمل. وفي إطار هرم الحاجات فان هذا يعكس تلبية المؤسسة لحاجة التقدير لدى موظفيها، اذ يشعر الموظف المنضبط بان له قيمة ومكانة داخل التنظيم.

"الفرد بعد اشباع حاجياته في المستويات الأعلى سيركز بعد ذلك جهوده في اشباع حاجات جديدة متمثلة باحترام الغير له بصورة مستمرة والاهتمام بالمكانة الاجتماعية واحساسه بان له قيمة واهمية وواضحة في الوسط الذي يتعامل معه."¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 212_213.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الامتحانات المهنية في تعزيز وتنمية القدرات الوظيفية للموظفين.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	34	79.07
لا	9	20.93
المجموع	43	100

الجدول رقم 23: الامتحانات المهنية في تعزيز وتنمية القدرات الوظيفية للموظفين.

79.07% تدل على ان الامتحانات المهنية تساهم في تعزيز وتنمية القدرات الوظيفية، ما يدل على اعتبارها الية فعالة في تطوير الكفاءة المهنية للموظفين. كما يبرز ذلك أهمية هذا الأسلوب في تقييم القدرات وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

في حين ترى نسبة 20.93% ان هذه الامتحانات لا تحقق هذا الدور، ما يشير وجود فئة لا ترى ارتباطا مباشرا بينها وبين تنمية القدرات. وقد يرتبط ذلك بطريقة تنظيم الامتحانات او بمدى توافقها مع طبيعة المهام الوظيفية.

انطلاقا من ذلك يمكن القول ان الفرد لا يكتفي بتلبية حاجات الأساسية بل يسعى دائما نحو النمو والتطور، وهو ما تجسده مساهمة الامتحانات المهنية في تعزيز القدرات الوظيفية للموظفين. حيث توفر المؤسسة من خلالها الية تدفعه للارتقاء في سلم حاجات من الأمان نحو تحقيق الذات، من خلال تنمية معرفه وقدراته.

ويتوافق هذا مع ما يذهب اليه ماسلو "ان البشر لديهم الحاجة الى زيادة ذكائهم وسعة اطلاعهم على الكثير لذلك هم يطاردون المعرفة".¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 215.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ ظروف تنظيم الامتحانات المهنية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
79.07	34	نعم
20.93	9	لا
100	43	المجموع

الجدول رقم 24: ظروف تنظيم الامتحانات المهنية داخل المؤسسة.

تظهر نتائج إجابات المبحوثين ان نسبة 79.07% يرون ان الامتحانات المهنية تجرى في ظروف تنظيمية مناسبة لجميع الموظفين، ما يدل على جودة تنظيم هذه الامتحانات داخل المؤسسة وعلى وجود مستوى من الانضباط والتهيئة يضمن سير الامتحانات في ظروف مقبولة.

بينما ترى نسبة 20.93% ان هذه الامتحانات لا تجرى في ظروف مناسبة ما يشير الى وجود بعض النقائص التنظيمية او الاختلالات في طريقة الاعداد او التطبيق وقد يرتبط ذلك باختلاف التجارب الفردية او ظروف اجراء الامتحان.

وعليه يتبين ان تنظيم الامتحانات المهنية داخل المؤسسة يتم في ظروف مناسبة.

وفقا لنظرية هرم الحاجات ان الفرد يحتاج الى بيئة امنة ومستقرة لتحقيق أهدافه، وهو ما يتجلى في إقرار الموظفين بان الامتحانات المهنية تجرى في ظروف تنظيمية مناسبة. وفي إطار هرم الحاجات فان توفير هذه الظروف يعكس تلبية المؤسسة لحاجة الأمان لدى موظفيها، اذ يشعر الموظف بانه يجري الامتحان في ظروف عادلة ومتكافئة تمنحه الثقة في تحقيق طموحاته المهنية.

ويؤكد ماسلو في حاجات الأمان يجب على الادارة في بيئة الاعمال التي يهتما اشباع هذه الحاجات ان تقوم على وضوح في قواعد الترقيات الوظيفية.¹

¹ مهدي صالح السامرائي، ص 211.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ تفضيل الترقية عن طريق الامتحان المهني للاعتماده على الاستحقاق الشخصي.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	32	74.42
لا	11	25.58
المجموع	43	100

الجدول رقم 25: تفضيل الترقية عن طريق الامتحان المهني للاعتماده على الاستحقاق الشخصي.

تظهر النتائج إجابات المبحوثين ان نسبة 74.42% يفضلون الترقية عن طريق الامتحان المهني، باعتبار انه يعتمد على الاستحقاق الشخصي والكفاءة الفردية، وهذا يدل على التوجه الداعم لهذا الأسلوب في الترقية. وتبين نسبة 25.58% عكس ذلك، ما يشير الى وجود فئة لا تفضل هذا النوع من الترقية، وقد يرجع ذلك الى انخفاض في قدراتهم المعرفية او صعوبات الامتحان او تفضيلهم للآليات أخرى.

وبناء على ذلك فان اغلب الموظفين يرون ان الامتحان المهني الية أكثر عدالة لقياس الجدارة المهنية ومن الوسائل الأكثر تفضيلا نظرا لاعتماده على مبداء الاستحقاق والكفاءة.

استنادا الى نظرية الحاجات فان الفرد عندما يصل الى مرحلة تحقيق الذات، فانه يسعى الى تطوير خصائصه المميزة ليصبح أفضل ما يمكن ان يكون، كما يتجه الى ممارسة عمل مهني او نشاط فكري يحقق فيه اقصى قدراته محاولا التميز والتفوق فيه ويجب التأكيد الى ان التنفيع الذاتي الاظهار الاعمال المنفوقة والابداعية تختلف الى حد كبير من شخص الى اخر.¹

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع سابق، ص 218

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الآلية الترقية الأكثر تحفيزا لرفع دافعية الموظفين.

البيان	العدد	النسبة المئوية
التكوين	4	9.30
الامتحان المهني	30	69.77
الشهادة	1	2.32
على سبيل الاختيار	2	4.65
الاقدمية	6	13.96
المجموع	43	100

الجدول رقم 26: الآلية الترقية الأكثر تحفيزا لرفع دافعية الموظفين.

تظهر النتائج ان الامتحان المهني هو الآلية الأكثر تحفيزا لرفع دافعية الموظفين بنسبة 69.77% ويعود ذلك الى كونه يعتمد على الاستحقاق والكفاءة الفردية بشكل مباشر، مما يجعله أكثر ارتباطا بالأداء الفعلي للموظف.

في المقابل، قدرت نسبة الاقدمية ب13.96% وقد يرجع ضعف تفضيلها الى اعتمادها على عامل الزمن أكثر من الجهد او الأداء، مما يقلل من طابع التحفيز المرتبط بالإنجاز.

كما جاءت الية التكوين بنسبة 9.30% ويمكن تفسير محدودية تفضيلها بعدم ارتباطها المباشر والفوري بالترقية في بعض الحالات، إضافة الى اختلاف فرص الاستفادة منها بين الموظفين.

اما الترقية على سبيل الاختيار فقد بلغت 4.65%، وقد يرتبط ضعف تفضيلها بعدم وضوح معاييرها او شعور بعض الموظفين بانها تخضع لعوامل تقديرية.

وسجلت الية الشهادة نسبة 2.32% ما يعكس محدودية تأثيرها في تحفيز الموظفين مقارنة بباقي الآليات وبناء على ذلك فان الامتحان المهني هو الآلية الأكثر تحفيزا للموظفين.

يمكن القول ان الامتحان المهني كألية للترقية يمثل وسيلة تحفيزية تعتمد على الاستحقاق والكفاءة، ما يعزز لدى الموظف شعور بالتقدير داخل المؤسسة وضمن هذا السياق قد يعد هذا التقدير خطوة تمهيدية

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

نحو تحقيق ذات، حيث يسعى الفرد في مراحل متقدمة خلال مساره المهني الى تطوير قدراته واستثمارها في اعمال أكثر ابداعا وتفوقا، وهو ما يتوافق مع تصور ماسلو لتدرج الحاجات.

المحور الثالث: علاقة الترقية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

➤ الترقية ومنحها مكانة مهنية أفضل للموظف داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	36	83.73
لا	7	16.27
المجموع	43	100

الجدول رقم 27: الترقية ومنحها مكانة مهنية أفضل للموظف داخل المؤسسة.

تظهر النتائج إجابات المبحوثين ان نسبة 83.73% يرون ان الترقية في المؤسسة تمنح الموظف مكانة مهنية أفضل مقارنة بزملائه، وهذا يدل على ارتباط الترقية بتحسين الوضعية المهنية وتعزيز الاعتراف الوظيفي واهميتها في رفع قيمة الموظف ومنحه شعورا بالتقدير داخل بيئة العمل باعتبارها تعبر عن اعتراف المؤسسة بكفاءته وجهوده المبذولة.

في المقابل ترى نسبة 16.27% ان الترقية تساهم لا تمنح بالضرورة مكانة مهنية أفضل ما يشير الى وجود فئة تعتبر ان المكانة المهنية لا ترتبط فقط بالترقية بل تتأثر بعوامل أخرى مثل الخبرة المهنية وطبيعة المنصب ومدى تقدير الذي يحظى به الموظف داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك يتضح ان الترقية تساهم بشكل كبير في تعزيز المكانة المهنية للموظف داخل المؤسسة.

يمكن تفسير ذلك في إطار هرم الحاجات، تساهم الترقية داخل المؤسسة في اشباع حاجات التقدير للموظف من خلال ما تمنحه من مكانة مهنية والشعور بالقيمة والتميز بين زملاءه كما تمس الحاجات الاجتماعية عبر تعزيز انتمائه الى جماعة مهنية ذات مستوى اعلى، بما يحقق له القبول والانتماء داخل محيط العمل.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

ويؤكد ماسلو ان الفرد يسعى بجد ومثابرة للانتماء الى مجموعات العمل التي يرمي من وراء هذا السعي الحصول على القبول الاجتماعي أي العضوية التي يرى انها توفر له مكانته في هذه المجموعة وفي محيط العمل تتمثل هذه الحاجات في شعور الفرد انه مقبولا من قبل زملاء العمل والمسؤولين.¹

➤ الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية في تحقيق رضا الموظف عن عمله.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	35	81.40
لا	8	18.60
المجموع	43	100

الجدول رقم 28: الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية في تحقيق رضا الموظف عن عمله.

81.40% من المبحوثين يرون ان الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية كافية لتجعل الموظف راضيا عن عمله، ما يدل على أهمية الجانب المادي في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وإدراك الموظفين لدور الحوافز المالية وتحسين الدخل في رفع مستوى الاستقرار المهني وتحفيزهم على أداء مهامهم بشكل أفضل.

في المقابل ترى نسبة 18.60% ان هذه الامتيازات غير كافية ما يشير الى وجود فئة تعتبر ان الرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بالجانب المادي بل يتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل ظروف العمل او التقدير المعنوي وطبيعة العلاقات المهنية، والاستقرار النفسي داخل المؤسسة.

استنادا الى ذلك يظهر ان الامتيازات المادية للترقية تلعب دورا مهما في تحقيق رضا الموظفين عن عملهم رغم اختلاف محدود في وجهات النظر حول كفايتها.

بناء على نظرية الحاجات "ان الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافئات مناسبة للعاملين"².

¹مهمي صالح السامرائي، المرجع سائق، ص 212.
²الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، المرجع سابق، ص 171

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

استنادا الى ذلك يظهر ان الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك في إطار هرم الحاجات عند ماسلو حيث تعمل هذه الامتيازات على اشباع الحاجات الأساسية وحاجات الأمان من خلال تحسين الوضع المعيشي وتوفير الاستقرار وبذلك يتحقق قدر من الرضا لدى الموظف باعتبار ان اشباع هذه المستويات يعد أساس الانتقال نحو الحاجات العليا.

➤ الترقية أفضل وسيلة للاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	37	86.05
لا	6	13.95
المجموع	43	100

الجدول رقم 29: الترقية أفضل وسيلة للاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 86.05% يعتبرون الترقية أفضل وسيلة للاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة وعلى المكانة التي تحتلها الترقية كأداة لتحفيز وتقدير الأداء المهني، ونلاحظ ان اغلب الموظفين ينظرون الى الترقية كوسيلة مباشرة لتثمين جهودهم المهنية ومنحهم تقديرا ملموسا.

بينما ترى نسبة 13.95% ان الترقية ليست وسيلة الأفضل للاعتراف بالجهود، وهو ما يشير الى وجود فئة تفضل اشكالا أخرى من التقدير.

ومن ثم يتضح ان الترقية تمثل أداة أساسية في الاعتراف بجهود الموظفين، مع وجود اختلاف محدود في تقضيلات بعض الموظفين.

يمكن القول ان هذا يندرج ضمن حاجات التقدير في هرم ماسلو، حيث يسعى الفرد الى الحصول على الاحترام والتقدير والشعور بالمكانة داخل الجماعة، وهو ما تحققه الترقية باعتبارها وسيلة اعتراف عن قيمة جهوده داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الترقية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	34	79.07
لا	9	20.93
المجموع	43	100

الجدول رقم 30: الترقية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة.

تشكل نسبة 79.07% من المبحوثين يرون ان الترقية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة، وهو ما يبرز دورها واهميتها في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسستهم ودعم رغبتهم في الاستمرار والعمل بها لفترات أطول. وتعد أيضا من العوامل التي تتمتع الموظف شعورا بالتقدير والأمان المهني. مما يزيد من درجة انتمائه وارتباطه بالمؤسسة.

في المقابل ترى نسبة 20.93% ان الترقية لا تؤثر بشكل مباشر في هذا الجانب، ما يدل على ان هذه الفئة لا تعتبر الترقية عاملا حاسما في تعزيز الولاء والاستقرار داخل المؤسسة.

ومن ثم يتضح ان للترقية دورا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي وأنها وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم.

ان الترقية تؤدي الى اشباع حاجات الأمان من خلال توفير الاستقرار الوظيفي، كما تعزز حاجات التقدير عبر الاعتراف بجهود الموظف ومكانته داخل التنظيم. وبالتالي زيادة في الولاء التنظيمي واستقرار الموظف داخل المؤسسة.

بناء على نظرية ماسلو يمكن تفسيرها على انها هي الحاجات المتعلقة بتوفير الامن بكافة أنواع واللازمة لبقائه واستقراره والتي تضمن الضمانات الوظيفية والحاجة الى التنظيم.¹

¹ الإء هاشم عبد الله صالح البكاء، المرجع سابق، ص170.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ تزيد الترقية من دافعية الموظف لبذل مجهود اكبر في العمل.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	38	88.38
لا	5	11.62
المجموع	43	100

الجدول رقم 31: تزيد الترقية من دافعية الموظف لبذل مجهود أكبر في العمل.

تشير نسبة 88.38% من المبحوثين الى ان الترقية تزيد من دافعتهم لبذل مجهود أكبر في العمل وهو ما يدل على ان الترقية تشكل عنصرا محفزا يدفع الموظفين الى تحسين أدائهم والسعي لتحقيق نتائج أفضل داخل المؤسسة. كما يظهر ذلك في ارتباط الترقية بالاعتراف بالجهود المهنية وتقدير الكفاءة، الامر الذي يمنح الموظف شعورا بأهمية دوره داخل المؤسسة ويشجعه على المزيد من العطاء والاجتهاد.

وترى نسبة 11.62% ان الترقية لا تؤثر بشكل واضح في مستوى دافعتهم فيتحضح ان تحفيزهم يكون بجوانب أخرى تتعلق بطبيعة العمل او ظروفه العامة في المؤسسة.

وبناء على ذلك، يتضح ان الترقية تعد عنصرا مهما في رفع دافعية الموظفين نحو بذل مجهود أكبر في العمل.

في إطار هرم الحاجات عند ماسلو فتندرج زيادة الترقية لبذل مجهود الموظف ضمن الحاجة الى تحقيق الذات حيث تظهر عندما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته الشخصية والاجتماعية أي رغبة الفرد في ان يصبح ما يود ان يكون عليه مستقبلا.¹

¹ الإء هاشم عبد الله صالح البكاء، المرجع سابق، صفحة 171.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ توسيع الصلاحيات والمسؤوليات في تعزيز شعور الرضا الوظيفي.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	72.10
لا	12	27.90
المجموع	43	100

الجدول رقم 32: توسيع الصلاحيات والمسؤوليات في تعزيز شعور الرضا الوظيفي.

72.10% تشير هذه النسبة الى فئة من المبحوثين ترى توسيع الصلاحيات والمسؤوليات يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي ومنح الموظف مساحة أكبر من المسؤولية وتزيد من مستوى رضاه في المؤسسة. وتبرز ان زيادة الصلاحيات تشعر الموظف بأهمية دوره وثقة المؤسسة في قدراته.

في حين ترى نسبة 27.90% ان توسيع صلاحيات لا يؤدي بالضرورة الى رفع مستوى الرضا ما يشير الى ان هذه الفئة تعتبر ان زيادة المسؤوليات تمثل عبئا أكثر من كونها تحفيزا. وبالتالي يتضح ان توسيع الصلاحيات والمسؤوليات يعد عاملا مهما في تحسين شعور الرضا الوظيفي لدى اغلب الموظفين.

تتدرج هذه النتيجة ضمن ما تشير اليه نظرية هرم الحاجات " ان الحاجات العليا يكون اشباعها عن طريق عوامل تؤدي الى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة"¹.

فيتبين ان اشباع الحاجات العليا للموظف لا تتم بشكل مباشر بل من خلال عوامل تنظيمية داخل المؤسسة تساهم في تحقيق وتعزيز الرضا الوظيفي.

¹ الااء هاشم عبد الله صالح البكاء، المرجع سابق، ص171.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ تأثير عدم الحصول على الترقية سلبا على الأداء الوظيفي.

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	31	72.10
لا	12	27.90
المجموع	43	100

الجدول رقم 33: تأثير عدم الحصول على الترقية سلبا على الأداء الوظيفي.

تظهر نسبة 72.10% من المبحوثين ان عدم الحصول على الترقية يؤثر سلبا على اداءهم الوظيفي، حيث يؤدي الى انخفاض الحافز المهني وضعف مستوى الاجتهاد لدى الموظف. كما تعكس هذه النتيجة أهمية الترقية كعنصر محفز يساهم في الحفاظ على نشاط الموظفين واستمرارية أدائهم بشكل جيد.

في المقابل ترى نسبة 27.90% ان عدم الحصول على الترقية لا يؤثر على أدائهم الوظيفي، ما يعني ان هذه الفئة من المبحوثين تحافظ على مستوى عملها بشكل ثابت بغض النظر عن الترقية او التزام الشخصي والمسؤولية المهنية في بيئة العمل.

بذلك يتضح ان الترقية تلعب دورا مهما في التأثير على الأداء الوظيفي لدى اغلب الموظفين.

ويمكن تفسير ذلك في اطار نظرية هرم الحاجات حيث ان عدم الحصول على الترقية يؤدي الى عدم اشباع الحاجات التقدير لدى الموظف مثل الاعتراف بالكفاءة والمكانة المهنية، مما قد ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

➤ الترقية تزيد من رضا الموظف عن عمله.

النسبة المئوية	العدد	البيان
90.70	39	نعم
9.30	4	لا
100	43	المجموع

الجدول رقم 34: الترقية تزيد من رضا الموظف عن عمله.

تظهر نسبة 90.70% من المبحوثين ان الترقية تساهم في زيادة رضاهم عن العمل، ويتضح دورها في تحسين شعور الموظف بالراحة المهنية وتعزيز شعوره بالتقدم داخل المؤسسة. كما يبين ذلك ارتباط الترقية بتقدير الجهود المبذولة وتحقيق الطموحات المهنية.

في حين ترى نسبة 9.30% ان الترقية لا تؤثر بشكل واضح على مستوى رضاهم عن العمل ما يدل على ان هذه الفئة تعتبر ان هناك محددات أخرى ترفع من الرضا الوظيفي ولا تعتبر الترقية المهنية عنصرا أساسيا في تحقيقه.

وعليه يتضح ان الترقية تعد عاملا مهما في رفع مستوى الرضا عن العمل لدى اغلب الموظفين.

اعتمادا على التدرج الهرمي لحاجات ماسلو فان الترقية من أبرز الوسائل التي تحقق الرضا الوظيفي، اذ توفر احتياجات الموظف عبر مختلف المستويات، من حاجات الأمان المادي الى حاجات التقدير وتحقيق الذات. وبناء على هذا الأساس يمكن القول ان " الرضا الوظيفي يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة وتعد الترقية احدى هذه المكافآت المناسبة ولما توفره المؤسسة للموظف بما يعزز رضاه واستقراره المهني".¹

¹ الإء هاشم عبد الله صالح البكاء، المرجع سابق، ص171.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

ثانيا: النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستمارة حول الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي:

1. الخبرة المهنية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في سنوات الخدمة بين المبحوثين، حيث سجلت فئة من 2 الى 5 سنوات اعلى ب 46.52% تليها فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 27.90%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 18.60% في حين سجلت فئة من 5 الى 10 سنوات أدنى نسبة ب.6.98% ويعكس هذا التوزيع سيطرة فئة الخبرة المتوسطة الأولى، مما يدل على وجود نسبة معتبرة من الموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة، وهو ما يدل على وجود اختلاف في فرص الاستفادة من الترقية.

2. واقع الترقية داخل المؤسسة:

أظهرت نتائج الدراسة على وجود واقع إيجابي للترقية داخل مديرية الثقافة والفنون حسب ما أكده جميع الموظفين على توفر فرص للترقية داخل المؤسسة بنسبة 100%. كما بينت النتائج ان نسبة 74.41% من الموظفين سبق لهم الاستفادة من الترقية و 25.59% لم يسبق لهم الاستفادة انما لم تتوفر فيهم شروط الترقية او حديثي الالتحاق بالمؤسسة او ظروف تنظيمية أخرى.

كما اكدت نسبة 76.75% على وجود قوانين واضحة تنظم عملية الترقية مع اطلاع الموظفين عليها مقابل 23.25% مما يعكس وجود مستوى معتبر من الوضوح في القواعد داخل المؤسسة. وقد أوضحت نسبة 79.07% سياسة الترقية تتسم بالوضوح من حيث المعايير والإجراءات وهذا يدل على وجود فهم واضح لدى اغلب الموظفين للأليات المعتمدة للترقية.

وفي سياق نفسه تشير نسبة 72.10% الى اعتماد التقييم السنوي للأداء في تحديد فرص الترقية وهو ما يدل على ان المؤسسة تتجه نحو ربط الترقية بالكفاءة والأداء المهني، كما اكدت نسبة 67.45% ان الموظفين يتمتعون بفرص متكافئة للاستفادة من الترقية.

ومن جهة أخرى ترى نسبة 72.10% ان المؤسسة توفر عددا كافيا من المناصب للترقية مقابل 27.90% وهو ما يدل على وجود فرص فعلية تساعد الموظفين على التقدم في مسارهم المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي. كما بينت النتائج ان نسبة 65.12% يؤكدون توفر مسارات مهنية متنوعة للترقية

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

مقابل 34.88% بما يسمح بتطوير المسار الوظيفي داخل المؤسسة. وتشير نسبة 62.80% الى ان نقص الشفافية او الوضوح في تطبيق سياسة الترقية يؤثر على استفادة الموظفين مقابل 37.20%، مما يبرز أهمية وضوح الإجراءات والمعايير لضمان استفادة عادلة وفعالة من فرص الترقية في مديرية الثقافة والفنون.

3. انواع الترقية داخل المؤسسة:

أظهرت نتائج الدراسة ان جميع الموظفين أقروا على وجود أنواع للترقية داخل المؤسسة بنسبة 100%، تتمثل في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، فان المؤسسة تعتمد على نظام ترقية مزدوج، وتبين ان الترقية في الرتبة هي الاكثر اعتمادا بنسبة 67.44% مقابل 32.56% للترقية في الدرجة وهذا لارتباطها بشرط الاقدمية عكس الترقية في الرتبة التي تعتمد على اليات متعددة تتيح فرصا أوسع للتطور الوظيفي.

وأثبتت نسبة 86.05% الى ان الترقية بالأقدمية تضمن حق الموظف في التطور المادي مع مرور الوقت مما يساهم تحقيق الاستقرار المهني وتحسين الوضعية المادية للموظفين.

كما لوحظ ان الامتحان المهني يمثل الالية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة بنسبة 60.46% تليها 16.28% للترقية على سبيل الاختيار، و11.63% لكل من التكوين والشهادة، ما يدل على اعتماد المؤسسة على الامتحان المهني في تقييم الكفاءة المهنية، وأكدت 62.80% من المبحوثين بان المؤسسة توفر دروات تكوينية لتأهيل الموظفين للترقية، كما ترى نسبة 81.40% ان الترقية على سبيل الاختيار تعد الية عادلة لمكافأة الموظفين الأكثر انضباطا في المؤسسة.

في حين أظهرت نسبة 79.07% من الموظفين يرون ان الامتحانات المهنية تعمل على تنمية القدرات الوظيفية، كما أكدوا بالنسبة نفسها ان هذه الامتحانات تجرى في ظروف تنظيمية مناسبة نظرا لأهميتها في تطوير الكفاءة المهنية وتحسين الأداء داخل المؤسسة. و74.42% يفضلون الترقية عن طريق الامتحان المهني باعتباره يعتمد على الاستحقاق والكفاءة الفردية وهو ما جعله الالية الأكثر تحفيضا لرفع دافعية الموظفين بنسبة 69.77% مقارنة بالآليات الأخرى.

4. علاقة الترقية والرضا الوظيفي.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

أظهرت نسبة 83.73% من الموظفين يرون ان الترقية تمنح الموظف مكانة مهنية أفضل داخل المؤسسة فيظهر أثرها في تحسين وضعية المهنية وتعزيز الاعتراف الوظيفي في حين ترى نسبة 16.27% غير ذلك فهذه الفئة تعتبر المكانة المهنية ترتبط بعوامل أخرى الى جانب الترقية.

اشارت نسبة 81,40% من الموظفين ان الامتيازات المادية الناتجة عن الترقية كافية لتحقيق الرضا عن العمل، فالجانب المادي يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ومقابل 18.60% يرون عدم كفايتها. وفي سياق نفسه اكدت نسبة 86.05% ان الترقية تعد أفضل وسيلة الاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة، ولذلك يمكن اعتبارها كأداة لتحفيز الأداء المهني وتقدير جهود الموظفين.

ومن جانب اخر تشير 79.07% الى ان الترقية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة وهنا تظهر أهميتها في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسستهم ودعم رغبتهم في الاستمرار بها بينما ترى نسبة 20.93% عكس ذلك. وقد أوضحت النتائج ان نسبة 88.38% يرون ان الترقية تزيد من دافعيتهم في بدل مجهود أكبر في العمل، ما يبرز دورها كعامل محفز لتحسين الأداء المهني داخل المؤسسة.

ابرزت نسبة 72.10% ان توسيع صلاحيات والمسؤوليات يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي، وهو ما يعكس أهمية منح الموظف الثقة والمسؤولية داخل المؤسسة، مقابل 27.90% يرون عكس ذلك. وتشير نسبة 72.10% ان عدم الحصول على الترقية يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي ما يدل على أهمية الترقية في الحفاظ على دافعية الموظفين واستمرارية أدائهم المهني.

تم التوصل في الأخير ان الترقية تساهم في زيادة رضاهم عن العمل 90.70% ورغم ان 9.30% لا يرون تأثيرا واضحا لها. ما يشير الى ان الترقية تعمل على الشعور بالتقدم المهني وتحقيق الطموحات الوظيفية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان للترقية أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون.

وعليه نستخلص ما يلي:

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

- توجد في المؤسسة فرص للترقية تتيح للموظفين إمكانية التدرج في مسارهم المهني مع استعادة عدد معتبر منهم.
- تتسم سياسة الترقية بوضوح المعايير والقوانين التنظيمية المعتمدة، بما يضمن تحديد شروط الانتقال بين الرتب والدرجات واطلاع اغلبية الموظفين عليها.
- تعتمد المؤسسة في الترقية على تقييم السنوي للأداء، حيث يرتبط مسار الترقية بدرجة كفاءة الموظف وادائه المهني خلال السنة.
- يساهم توفير المناصب في المؤسسة اتاحة فرص للترقية، ما يدل على وجود درجة معتبرة من العدالة في تكافئ الفرص بين الموظفين.
- تمثل المسارات المهنية داخل المؤسسة عاملا إيجابيا في تطوير المسار الوظيفي الا انها ما تزال تحتاج الى تعزيز أكبر لضمان فعاليته اشملا.
- نقص شفافية والوضوح في تطبيق سياسة الترقية يؤثر على استعادة الموظفين من فرص الترقية ويحد من تحقيق العدالة في توزيعها داخل المؤسسة.
- يوجد في المؤسسة أنواع للترقية تتمثل في الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة، فإذن تعتمد على نظام مزدوج مع هيمنة الترقية في الرتبة بشكل أكبر مقارنة بالدرجة.
- تعتمد المؤسسة في الترقية في الرتبة عن طريق الامتحان المهني مما يجعل هذه الالية أكثر حضورا ويؤثر على الاليات الأخرى داخل نظام الترقية، برغم ان المؤسسة توفر دورات تكوينية تهدف الى تأهيل الموظفين وتحسين من كفاءتهم المهنية. وتعتبر الترقية على سبيل الاختيار كمكافأة للموظفين الأكثر انضباطا بما يعزز الجانب التحفيزي داخل المؤسسة.
- يساهم الامتحان المهني في تطوير القدرات الوظيفية ورفع الكفاءة المهنية للموظفين، وتجرى هذه الامتحانات في ظروف تنظيمية مناسبة فتشير الى مستوى الانضباط داخل المؤسسة، وتعد الترقية عن طريق الامتحان المهني الأكثر تفضيلا عند اغلب الموظفين وهذا لاعتمادها على الاستحقاق والكفاءة الفردية، وهو ما يجعلها الالية الأكثر تحفيزا، مما يستدعي تطوير باقي الاليات لتحقيق توازن أفضل في نظام الترقية.
- تمنح الترقية داخل المؤسسة للموظف مكانة مهنية أفضل بين زملاءه، بما يعكس دورها في تحسين الوضعية الوظيفية وتعزيز الاعتراف المهني.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

- تعد الامتيازات المادية المرتبطة بالترقية من العوامل المساهمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة.
- تمثل الترقية وسيلة أساسية للاعتراف بجهود الموظفين وتقدير أدائهم المهني بما يعزز مكانتها كأداة للتحفيز والتثمين الوظيفي.
- تؤذي الترقية دورا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- كما يعمل توسيع الصلاحيات والمسؤوليات على تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين ي زيادة شعور الموظف بأهمية دوره وثقة المؤسسة في قدراته.
- يؤثر عدم الحصول على الترقية سلبا على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، من خلال انخفاض الحافز المهني وتراجع مستوى الاجتهاد، مما يبرز دور الترقية كعنصر أساسي في الحفاظ على النشاط والاستمرارية في الأداء داخل المؤسسة.
- الترقية تساهم في زيادة رضا الموظفين عن العمل بما يعزز شعورهم بالتقدم وتقدير جهودهم وتحقيق طموحاتهم المهنية.

من خلال تحليل نتائج الاستمارة ومقارنتها بالفرضيات المعتمدة في الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج الأساسية التي توضح واقع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون.

اولا: ان المؤسسة تعتمد على سياسة الترقية تقوم على توفير فرص لفائدة الموظفين وذلك من خلال وجود قوانين والمعايير واضحة تنظم العملية من خلالها، إضافة الى اعتماد التقييم السنوي للأداء كأحد الأسس الاستفادة منها، الى جانب توفير مناصب ومسارات مهنية متنوعة، وأفاد اغلب الموظفين على وجود مستوى معتبر من الوضوح في إجراءات الترقية.

غير ان الاستفادة من هذه الفرص لا تتم بنفس الدرجة بين جميع الموظفين، اذ كشفت النتائج عن وجود تفاوت في الآراء حول وضوح وعدالة وسياسة الترقية خاصة فيما يتعلق بالشفافية وتكافؤ الفرص، وهو ما يدل على اختلاف في ادراك الموظفين لمدى عدالة تطبيق معايير الترقية داخل المؤسسة او لعدم استفادة منها. وعليه يمكن القول ان الفرضية الأولى قد تحققت توجد فرص للترقية في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

ثانيا: أظهرت نتائج الدراسة وجود أنواع للترقية داخل المؤسسة (الدرجة الرتبة)، وتعد الترقية في الرتبة الأكثر اعتمادا مقارنة بالترقية في الدرجة، والترقية على سبيل الاختيار الية عادلة لمكافأة الموظفين، والمؤسسة توفر دورا تكوينية للموظفين كما تضمن الترقية بالأقدمية التطور المادي للموظف وان الامتحان المهني هو الالية الأكثر تحفيزا للموظفين مقارنة بالآليات الأخرى إضافة الى انه يجرى في ظروف تنظيمية مناسبة. كما يفضله الموظفون كونه يتيح فرصا عادلة لأثبات القدرات الفردية وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتوفير مناصب أكثر من الترقية التدريجية. كما ان هذا التوجه مرتبط بحاجات المؤسسة الى تجديد المناصب وتحسين الهيكل التنظيمي، مما يجعل الترقية في الرتبة أكثر حضورا. وعليه تتحقق الفرضية ثانية توجد أنواع للترقية في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت.

ثالثا فيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية بين الترقية والرضا الوظيفي، يتبين ان الترقية تساهم في زيادة رضا الموظف عن عمله من خلال تحسين مكانته المهنية وتعزيز الاعتراف بجهوده وتوسيع صلاحياته، فان غياب الترقية يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة توجد علاقة إيجابية بين الترقية والرضا الوظيفي في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

خلاصة الفصل:

تتوفر داخل المؤسسة فرص للترقية تتيح للموظفين إمكانية التدرج في مسارهم المهني، كما تتميز سياسة الترقية بوضوح القوانين والمعايير التي تحدد شروط الانتقال بين الرتب والدرجات. واتضح ان المؤسسة تعتمد على تقييم السنوي للأداء. كما يساهم توفر المناصب في تعزيز فرص الترقية وتحقيق قدر من تكافؤ الفرص بين الموظفين، الى جانب وجود مسارات مهنية تساعد على تطوير المسار الوظيفي. غير ان نقص شفافية والوضوح التطبيق قد يؤثر على استفادة بعض الموظفين.

كما تم تأكيد على ان المؤسسة تعتمد على نوعين رئيسيين للترقية يتمثلان في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، حيث تعد الترقية في الرتبة عن طريق الامتحان المهني الاكثر اعتمادا وتحفيزا داخل المؤسسة، ويرجع ذلك لتوفر المناصب وفتح فرص الترقية عبر الامتحان المهني. هذا ما يسمح بترقية عدد أكبر من الموظفين في الرتب مقارنة بالدرجات، التي تبقى مرتبطة بالأقدمية وتتم بشكل تدريجي. كما ان الترقية تمنح الموظف مكانة مهنية أفضل توسع صلاحياته داخل المؤسسة مما يساهم في تعزيز شعوره بالرضا الوظيفي، فيمكن القول ان الترقية داخل المؤسسة لها أثر إيجابي داخل المؤسسة من خلال دورها في تعزيز الرضا الوظيفي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

تعتبر الترقية من اهم الاليات التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية في تسيير مواردها البشرية، لما لها من دور في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم المهني، حيث لم تعد مجرد امتياز اداري، بل أصبحت أداة لتحقيق الاستقرار المهني والشعور بالتقدير داخل بيئة العمل. ومن هذا المنطلق جاءت هذه المذكرة لدراسة موضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي في مديرية الثقافة والفنون، باعتبارها مؤسسة تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها الإدارية والثقافية، مما يجعل تحسين الظروف الموظف المهنية عاملاً أساسياً في تعزيز مردوديته ورضاه عن العمل. كما حاولت هذه الدراسة من خلال جانبها الميداني والنظري الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، حيث انطلقت من خلفية سمحت بتناول ابعاده المختلفة لفهمه بشكل أعمق، تم انتقلت الى الميدان من اجل البحث في الظاهرة المدروسة بالاعتماد على الاستمارة التي مكنت من جمع البيانات وتحليلها، والوصول الى مجموعة من النتائج.

ختاماً يمكن القول ان الترقية داخل مديرية الثقافة والفنون، رغم الاعتراف بتوفرها وتنظيمها داخل المؤسسة، الا انها تبقى مرتبطة بجملة من الشروط والإجراءات التي قد تحد أحيانا من استفادة جميع الموظفين في نفس الوقت، مما يستدعي مزيداً من العمل على تطوير آلياتها وتعزيز عدالتها وشفافيتها بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

التوصيات المقترحة:

1. تعزيز الشفافية في نظام الترقية:

- العمل على توضيح جميع شروط ومعايير الترقية بشكل دقيق ومفصل لجميع الموظفين مع تحديثها بشكل دوري حتى يكون الموظف على الاطلاع دائم بكل المستجدات المتعلقة بالمسار المهني.
- نشر القرارات وإجراءات الترقية عبر وسائل رسمية داخل المؤسسة (مثل اللوحات إدارية او المراسلات الداخلية) بما يضمن وصول المعلومة لجميع الموظفين دون استثناء او غموض.
- تحسين قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسة من خلال عقد اجتماعات او لقاءات دورية تشرح فيها اليات الترقية لتوضيح تساؤلات لدى الموظفين بشكل مباشر وواضح.

2. دعم العدالة وتكافؤ الفرص:

- ضمان تطبيق معايير بشكل موحد وعادل على جميع الموظفين دون تمييز، مع الاعتماد على أسس واضحة.
- تقليص الفجوة بين الموظفين في الاستفادة من خلال مراقبة سير العمليات الإدارية والتأكد من عدم وجود أي تفضيل او تحيز غير مبرر.
- تعزيز دور اللجان المختصة في متابعة عمليات الترقية لضمان الشفافية والنزاهة، مع إمكانية إعادة النظر في بعض الحالات عند الحاجة لضمان العدالة.

3. تطوير اليات الترقية وتنويعها:

- دعم وتوسيع الاعتماد على اليات متعددة للترقية مثل تكوين والشهادة وعلى سبيل الاختيار، بما يسمح بإعطاء فرص أكبر لمختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة.
- إعادة تقييم فعالية بعض اليات الترقية للتأكد من ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة وتطورها التنظيمي.

4. تحسين الرضا الوظيفي للموظفين:

- ربط الترقية بنظام تحفيزي متكامل يشمل الجوانب المادية والمعنوية، مثل مكافئات المالية والتقدير المهني، لتعزيز شعور الموظف بالإنجاز.

- توفير بيئة عمل محفزة تشجع على التطور المهني والاستقرار الوظيفي من خلال دعم فرص التدرج الوظيفي.
- الاهتمام بأراء الموظفين وملاحظتهم حول نظام الترقية بشكل مستمر، والعمل على ادخال تحسينات بناء على احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع:

ا. المصادر:

1. الجريدة الرسمية العدد 46 الامر 03_06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد 46.
2. الجريدة الرسمية العدد 61 المرسوم الرئاسي رقم 285_07 المؤرخ في 24_09_2007.

اا. المراجع:

أولا الكتب:

3. مهدي صالح السامرائي، المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، دار اليازوري للنشر، سنة 2023.
4. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي اسسه وطريقة كتابته، مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، القاهرة، سنة 1992.
5. طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، طبعة الأولى، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2011.
6. عمار بوحوش، محمد محمود النيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، طبعة الرابعة، ديوان مطبوعات الجامعية بن عكنون، الجامعة الأردنية، سنة 2007.
7. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عني، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.
8. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2015.
9. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، سنة 2020.
10. محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2014.
11. سعد علي حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2022.

12. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة،-e Kutub Ltd، طبعة الأولى، لندن، سنة 2019.
13. عبد الكريم احمد جميل، إدارة موارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، سنة 2015.
14. عبد العزيز، اسرار القيادة وتفاعل الفريق، دار مراس للنشر والتوزيع، سنة 2025.
15. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المنقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2018.
16. محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2012.
17. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار المجد للنشر والتوزيع، سنة 2019.
18. منال احمد بارودي، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، خبراء المجموعة والارتقاء بالعمل المهني، سنة 2019.
19. ايمان عباس، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، سنة 2013.
20. منال احمد بارودي، أثر الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2015.

كتاب بالإنجليزية

21. Steven d. brown, Robert w, **lent career development and counseling**, putting theory and research to work, 2012, chapitr 8.

ثانيا اطروحات ماجستير:

22. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014_2015.
23. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، سنة 2009_2010.

24. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2005_2006.
25. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويين، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى بمكة، سنة 2009.
26. زياد محمود محمد جابر، أثر الرضا الوظيفي في رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، تعز، سنة 2025.
27. نسيمه احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، سنة 2006_2008.
28. نصراء بن سالم بن عبد الله المقبلية، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سنة 2022.

ثالثا مقالات علمية:

29. الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، باسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة، مجلة تمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، سنة 2025.
30. نصيرة سمارة، نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، سنة 2016-2017.
31. غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، سنة 2020.
32. بثقة ليلي، معايير اختيار أداة جمع البيانات في الحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد 01، جامعة محمد بوضياف مسيلة، سنة 2022.
33. بن ازواو عمر، إشكالية تطبيق المنهج الكمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 10، العدد 1، جامعة برج بوعرييج، سنة 2020.
34. ريحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، سنة 2022.

35. العوادي فوزية، الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، سنة 2023.
36. قناش سمية، قريرة رشيد، حجاج مصطفى، أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مجلة افاق للبحوث الاجتماعية والدراسات دولية محكمة، العدد 04 اليزي، سنة 2019.
37. وردة حنوش، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسية العالمية، المجلد 6، العدد 2 مدرسة العليا للتجارة، الجزائر، سنة 2022.
38. وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، عدد 2، جامعة وهران، سنة 2021.
39. كريم احمد، سوهيلة لغرس، الاتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 04، جامعة معسكر، سنة 2023.
40. محمد مجوب سليمان فضيل، أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 3، جامعة شندي السودان، سنة 2024.
41. بلعرايبي عبد الكريم، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، البيض، سنة 2013.
42. نورة داسي، ام السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 03، جامعة بن يوسف بن خدة، سنة 2023.
43. نبيلة اقوجيل، خصوصية النظام الترقية في الامر رقم 06_03، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021.
44. صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد التاسع، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2022.
45. رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، العدد 26، الأردن، سنة 2018.

46. الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، باسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة دراسة نظرية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 07، العدد 2، جامعة عمار ثلجي الاغواط، سنة 2025.
47. الأمين بلقاضي، سبل واليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، الجزائر، سنة 2022.
48. جميلة العمري، سارة بن الشيخ، نادية بن عربية، اثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2023.
49. عبد الستار مر الكمال، اثر الرضا الوظيفي المؤسساتي من منظور النظريات سوسيو_تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، سنة 2020.
50. بغو هوارى، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 4، ام بواقي، سنة 2017.
51. إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2023.
52. رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2021.
53. بوحوية لطفي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية، مجلة اكااديمية للعلوم السياسية، العدد 06،
54. عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات، المجلة الليبية العالمية، العدد 69، جامعة بنغازي، سنة 2023 جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، سنة 2020.

مقالات اجنبية:

55. Brikend aziri, **job satisfaction a literatur review, managment reserch and practice**, vol3, issue 4 university indenska 1200, tetovo, makedonia, 2011.
56. Dadasaheb more, **job satisfaction : concept and theories**, journal of emerging technologies and innovative research, india, vol 10, year 2023.
57. Neelam kumar, **impact of employee romotion pratice on job satisfaction**, international journal for research publication and seminar, vol15, issue 3, college secroe, 2024.
58. Usman Madugu, **promotion and job satisfaction : a precursor of high performance in organization**, lapiai international journal of administration, vol 5, number 2, univarsity of abuja Nigeria, 2023.

: رابعا منشورات جامعية

59. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعية حمادة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سنة 2016.

ملاحق

جامعة عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول

الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص صل وتنظيم،
تقدم لكم هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف فهم مجتمع البحث.
وتستخدم المعلومات المقدمة في إطار البحث العلمي فقط، مع ضمان سريتها. نشكركم على
حسن تعاونكم.

تحت اشراف الأستاذ

د. شريف محمد رضا

من اعداد الطالبة

بلعوج حنان

الموسم الجامعي 2025/ 2026

بيانات الشخصية للمبحوثين :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

مستوى التعليمي : ثانوي جامعي

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق

الوظيفة الإدارية :

الخبرة المهنية : 2_5 سنوات 5_10 سنوات 10_15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول واقع الترقية داخل المؤسسة

1-هل تتوفر بالمؤسسة فرص للترقية لقائده الموظفين؟

نعم لا

2-هل سبق لك الاستفادة من الترقية داخل المؤسسة؟

نعم لا

3- توجد قوانين واضحة لعملية الترقية في المؤسسة ويتم اطلاع الموظفين عليها؟

نعم لا

4- تتميز سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة بالوضوح من حيث المعايير والإجراءات؟

نعم لا

5-هل يتم تطبيق تقييم سنوي الأداء في المؤسسة لتحديد فرص الترقية؟

نعم لا

6-هل يتمتع جميع الموظفين بفرص متكافئة للاستفادة من الترقية في المؤسسة؟

نعم لا

7-المؤسسة توفر عدد مناصب كافية للترقية لجميع الموظفين للاستفادة بشكل عادل؟

نعم لا

8-توفر المؤسسة للموظفين مسارات مهنية متنوعة للترقية لتطوير مهارتهم المهنية؟

نعم لا

9- نقص شفافية أو الوضوح في تطبيق سياسة الترقية يؤثر على استفادة بعض الموظفين؟

نعم لا

المحور الثاني انواع الترقية داخل المؤسسة والياتها التحفيزية :

10- يوجد في المؤسسة أنواع للترقية (الدرجة والرتبة)؟

نعم لا

11- ماهو نوع الترقية الأكثر اعتمادا في المؤسسة؟

الدرجة الرتبة

12- الترقية بالأقدمية تضمن حق الموظف في تطوير العادي مع مرور الوقت؟

نعم لا

13- ماهي الالية الأكثر اعتمادا للترقية في الرتبة داخل المؤسسة؟

التكوين الامتحان المهني الشهادة على سبيل الاختيار

14- هل توفر المؤسسة دورات تكوينية لتأهيل الموظفين الى رتب اعلى؟

نعم لا

15 - الترقية على سبيل الاختيار هي الية عادلة لمكافأة الموظفين اكثر انضباطا؟

نعم لا

16- امتحانات مهنية تساهم في تعزيز وتلمية القدرات الوظيفية للموظفين؟

نعم لا

17- هل تجرى الامتحانات المهنية في ظروف تنظيمية مناسبة لجميع الموظفين؟

نعم لا

18- يفضل الموظف الترقية عن طريق الامتحان المهني كونه يعتمد على الاستحقاق الشخصي؟

نعم لا

19- ماهي الية للترقية الأكثر تحفيزا والتي ترفع دافعية الموظفين أكثر؟

التكوين الامتحان المهني الشهادة على سبيل الاختيار الأقدمية

المحور الثالث علاقة الترقية ورضا الوظيفي في المؤسسة :

20- هل الترقية في المؤسسة تمنح مكانة مهنية للموظف افضل بين زملاءه؟

نعم لا

21- الامتيازات المالية ناتجة عن الترقية كافية لتجعل الموظف راضي عن عمله؟

نعم لا

22- الترقية هي أفضل وسيلة للاعتراف بجهود الموظف في المؤسسة؟

نعم لا

23- هل تساهم الترقية في تعزيز ولاء التنظيمي والاستقرار داخل المؤسسة؟

نعم لا

24- تزيد الترقية من دافعيتي لبذل مجهود اكبر في العمل؟

نعم لا

25- توسع مداخلات والمسؤوليات يعزز شعور بالرضا؟

نعم لا

26- هل يؤثر عدم الحصول على الترقية سلبا على اداءك الوظيفي؟

نعم لا

27- هل تشعر ان الترقية تزيد من رضاك عن صلك؟

نعم لا

بطاقة وصفية للمؤسسة

- تسمية المؤسسة: مديرية الثقافة و الفنون
- خصوصية المؤسسة: عربية
- طبيعة النشاط: مديرية الثقافة و الفنون
- تاريخ افتتاح المؤسسة: 1994/11/23
- العدد الإجمالي للمستخدمين: 50 عامل
- عدد أحوال الأمن: /
- عدد الأحوال الموظفين في الحماية ضد الحرائق: 05 موظفين (عمال مهنيين، أحوال خدمة)
- عنوان المؤسسة: حي الزيتون بالقرب من مقر الولاية
- المحافظة الإدارية: وزارة الثقافة و الفنون بلدية: عين موثقت
- الهاتف: 043 79 16 65
- الفاكس: 043 79 45 22
- اسم المدير: فريد عبد العلي الهاتف: 0660 69 46 07
- الوضعية الجغرافية: شرقا: غربا: شمالا: جنوبا:
- المسافة الفاصلة بين المؤسسة ووحدة الحماية المدنية: 1.5 كم²
- المؤسسات المجاورة: دار الثقافة (عمس مسعودي)، مقر الولاية، الأمن الحضري، صندوق الوطني للتقاعد)
- الطاقة المستعملة: الكهربائية
- المنتج المصنوع أو المخزن: /
- سعة التخزين: /
- المساحة الإجمالية: 1425,00 كم²
- طبيعة إنجاز المنشأة: خرسانة مسلحة
- المساحة الغير مبنية: 763 كم²
- المدخل الرئيسي: على طريق الولاية
- مداخل مستودعات التخزين: ليس المطابق الأرمي
- طبيعة الأخطار التي تهدد المؤسسة: حريق

المحور: واقع الترقية المؤسسة

- 1- هل توجد فرص للترقية في المؤسسة التي يعمل بها نعم لا
- 2- هل سبق لك الاستفادة من الترقية داخل المؤسسة نعم لا
- 3- هل ترى أن سياسة واضحة وعادلة نعم لا

المحور الثاني: أنواع الترقية

1- ما نوع الترقية غالباً في مؤسستكم

ترقية بالإنعقاد

ترقية عبر طريق الإمتحان المهني

الترقية بالشهادة

أخرى

2- هل تعتمد الترقية في مؤسستكم على معايير واضحة نعم لا

3- ما هي ترقية الأكثر تحفيزاً للموظفين؟

المحور الثالث: علاقة الترقية والرضا الوظيفي

1- هل تشعر أن الترقية تزيد من رضاك عن عملك نعم لا

2- هل هناك الترقية يار سدا عن أداءك الوظيفي نعم لا

3- هل ترى أن الترقية تجعلك أكثر التزاماً واستقراراً في المؤسسة نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
 جامعة عين تموشنت بلبادج بوشايب
 كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
 Université Ain Témouchent Belbadj Bouchaïb
 Faculté des lettres et des langues et des sciences sociales



عن تموشنت في:

طلب ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

إلى السيد(ة)

مديرة الجامعة والعلوم والآداب

طالبة نسور كنديت

نرجو منكم التفضل بقول استقبل الطالب:

الاسم واللقب (ة): بلالوج حنان

تاريخ ومكان الميلاد: 04 جويلية 2003

المسجل في: كلية تأهيل ماستر علم إيقاع عمل والنظم

وذلك من أجل إجراء ترميز ميداني داخل مصالحكم بهدف هذا الترميز إلى تدعيم التكوين بتطبيق المعارف النظرية التي تم تدريسها لهم بالموسسة الجامعية

تاريخ فترة الترميز: من 06 - 04 - 2026 إلى 19 - 04 - 2026

الاستاذ(ة) المشرف(ة): شريفي محمد رضا

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بالامتثال لصدورم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسساتكم، والالتزام بالإجراءات والتعليمات الوقتية الخاصة بالصحة والأمن

لنعتمد على تعاونكم، ونرجو أن نقبلوا سيدتي وسيدتي خالص شكرنا وتحياتنا



جامعة عين تموشنت بلبادج بوشايب - طريق سوار باغوس - ص.ب 254 عين تموشنت - الجزائر
 UNIVERSITÉ AIN TÉMOUCHENT BELBADJ BOUCHAÏB
 BP 254 Route de SIDI BEL ABBAÏ - AIN TÉMOUCHENT 46000 - ALGERIE

ملخص :

في بيئة تنظيمية تشهد تطورات مستمرة وما تفرضه من ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتمييزها وتحسين من أدائها، تسعى هذه الدراسة الى تحليل موضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي داخل مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت، نظرا لكونه من القضايا المهمة التي تؤثر في فعالية المؤسسة. وتم تقسيم الدراسة الى قسمين جانبي نظري وجانب ميداني بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية والوصول الى مجموعة من النتائج لتحقق من صحة الفرضيات، وقد أظهرت النتائج ان هناك اثر إيجابي بين الترقية والرضا الوظيفي من تحسين وضع المادي وتوسيع الصلاحيات. فان توفير فرص الترقية يعزز من كفاءة الموظف خاصة إذا كانت الترقية مبنية على سياسة عادلة ومعايير واضحة لتحقيق تكافؤ بين الموظفين.

Résumé :

Dans un contexte organisationnel marqué par le développement continu et l'impératif de valoriser les ressources humaines, cette étude analyse la question de la promotion et son impact sur la satisfaction au travail au sein de la Direction de la Culture et des Arts de la province, d'Ain Temouchente. L'importance de la promotion pour l'efficacité institutionnelle est indéniable. L'étude se divise en deux parties : une section théorique et une étude de terrain. Elle a mobilisé divers outils méthodologiques pour obtenir des résultats et vérifier les hypothèses. Les résultats démontrent un effet positive entre la promotion et la satisfaction ou travail, liée à une meilleure situation financière et à des responsabilités accrues. Offrir des perspectives d'avancement renforce l'efficacité des employés, notamment lorsque la promotion repose sur politique équitable et des critères clairs garantissant l'égalité de traitement.

Summary :

In an organizational context marked by the continuous and imperative development of human resources, this study analyzes the issue of promotion and its impact on job satisfaction within the Directorate of culture and Arts of the province of Ain Temouchent. The importance of promotion for institutional effectiveness is undeniable. The study is divided into two parts : a theoretical section and a field study. It employed various methodological tools to obtain results and test hypotheses. The results demonstrate the positive effect between promotion and job satisfaction, linked to improved financial circumstances and increased responsibilities. Offering career advancement opportunities strengthens employee effectiveness, particularly when promotion is based on fair policies and clear criteria guaranteeing equal treatment.