

مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف

The contribution of the promotion policy to achieving job satisfaction among the employees of the province of Setif

د. رقام ليندة

جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ragguem_lynda@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/11/09

تاريخ الاستلام: 2021/09/25

ملخص:

أصبح التطور الوظيفي لا يقاس بعدد المراكز الوظيفية العليا التي يشغلها الفرد بل بالكفاءات التي يكتسبها طيلة حياته الوظيفية. فقد أضحى الحديث عن الزيادة في عمق العمل بسبب اتجاه التنظيمات نحو التمدد والانبساط، إلا أن الأمر يختلف في التنظيمات البيروقراطية الهرمية مثل الولاية، مما يسمح بتناول سياسة الترقية ومساهماتها في تحقيق الرضا الوظيفي لديها. لكن حتى تحقق هذه السياسة هدف الرضا يجب أن تتوفر أثناء ممارستها على شرطي العدالة في الاختيار والشفافية في الإجراءات. وهذا ما سعينا إلى الكشف عنه في ولاية سطيف باستعمال أداة البحث المقابلة. وقد بينت النتائج أن ممارسات الترقية في هذه الهيئة لا تتوفر لا على شرط العدالة ولا الشفافية، مما يتسبب في زيادة الشعور بعدم الرضا لدى موظفيها. وحتى تحقق هذه السياسة أثرها يجب القيام ببحوث الموارد البشرية وبناء ثقافة التركيز على الإنسان وتحقيق احتياجاته بعدالة وشفافية لما لهذا من أثر على سمعة الهيئة العمومية ككل.

الكلمات المفتاحية: الترقية، الرضا الوظيفي، العدالة، الشفافية.

تصنيف JEL: J78 ; D63 ; J28 ; M51

Abstract:

Career development is not measured by the number of senior job positions occupied by the individual, but by the competencies that he acquires throughout his career. Talking about the increase in the depth of work has become due to the organizations' tendency towards expansion and extroversion, but the matter is different in hierarchical bureaucratic organizations such as the province, which allows dealing with Promotion policy and its contribution to achieving job satisfaction. But in order for this policy to achieve the goal of satisfaction, it must have, during its practice, the conditions of justice in the selection and transparency in the procedures. This is what we sought to reveal in the province of Setif using the corresponding search tool. The results showed that the promotion practices in this body are neither fair nor transparent, which causes an increase in the feeling of dissatisfaction among its employees. In order for this policy to achieve its effect, human resources research must be carried out and a culture of focus on the human being is built and the needs are met with fairness and transparency, as this has an impact on the reputation of the public body as a whole.

Keywords: promotion, job satisfaction, justice, transparency.

Jel Classification Codes: M51 ; J28 ; D63 ; J78

1. مقدمة

تسعى الدولة من خلال الهيئات العمومية التابعة لها إلى تحقيق هدف التنمية الشاملة، ما يعني الوصول بالمواطن إلى مستوى عال من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية. وتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي بفاعلية يتطلب من هذه الهيئات الاهتمام بالموارد البشري المتواجد يوميا بها ومن ثم تحقيق أهدافه هو أيضا. هذه الأهداف التي يعبر عنها في العلوم السلوكية بالحاجات التي يسعى الفرد دوما إلى تلبيتها ليحقق ما يسمى بالرضا الوظيفي.

فالحاجات وكيفية تلبيتها لتحقيق الرضا الوظيفي كانت محل انشغال منذ زمن بعيد وظهرت مع أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية. فقد أثبتت هذه المدرسة وأتباعها أن الفرد الذي تلبى وتثبغ حاجاته سيكون راضيا في العمل ويحقق الأداء المنتظر منه، رغم أن الرضا ليس شرطا كافيا لتحقيق الأداء، لكن غيابه يؤدي دوما إلى ضعف هذا الأخير. هارزبارك هو أول من انتبه إلى العمل وكيفية تصميمه كوسيلة لتحقيق التحفيز ومن ثم الرضا الوظيفي، كما اعتبر أن التقدم الوظيفي من العوامل المحفزة والمسببة لإثارة الشعور بالرضا لدى العامل.

لكن التدرج الوظيفي أي ما يصطلح عليه في علم إدارة الموارد البشرية بالترقية la promotion أصبح غير شائع الاستخدام اليوم بسبب اتجاه المنظمات نحو التنظيمات المنبسطة. إلا أن الأمر يختلف في الهيئات العمومية التي مازال يسيطر على تنظيمها النمط الهرمي، والذي يعني طول خط السلطة ومن ثم كثرة المناصب الرئاسية، ما يفتح المجال للتحدث ودون تردد عن الترقية في هذا النوع من التنظيمات.

فالترقية تمثل إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تعني اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة. فهي إذن حاجة يريد تلبيتها أغلب العاملين. إلا أن سياسة الترقية لن تحقق أهدافها سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد إن لم تتوفر أثناء ممارستها على شرطي العدالة في الاختيار والشفافية في الإجراءات، ومن ثم ستكون موضوع يثير استياء وتذمر الموظفين بدلا من رفع مستوى الرضا لديهم.

والمشرع الجزائري انتبه لهذه السياسة ووضع لها قوانين وضوابط تلزم بتنفيذها الهيئات العمومية ومنها الولاية والتي تمثل حالة دراستنا. وعلى هذا الأساس جاء تساؤلنا في هذه المداخلة يتمثل في: هل تساهم سياسة الترقية المطبقة في

ولاية سطيف في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفيها ؟

وعليه يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تساهم سياسة الترقية في الدرجة في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.
2. تساهم سياسة الترقية في الرتبة في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.
3. تتميز إجراءات الترقية بالعدالة والشفافية لترفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف الذي يمكن أن تحققه سياسة الترقية في هذه الهيئة.
2. التعرف على مميزات سياسة الترقية في قطاع يخضع لقوانين التوظيف العمومي ومدى رضا العاملين عنه.
3. تقييم سياسة الترقية سواء التي يفرضها القانون أو الممارسة فعلا باستعمال معيارين هما العدالة والشفافية.

منهج الدراسة:

باستعمال المنهج الوصفي والتحليلي وكذا دراسة حالة متمثلة في هيئة الولاية. تم هذا بالعودة إلى المراجع ذات العلاقة، أما في الجانب التطبيقي فقد تمت الاستعانة بأداة بحث رئيسية وهي المقابلة.

2. ماهية الترقية وأهميتها وكيفية إدارتها

يمثل نشاط الترقية أحد سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق فاعلية التنظيم بالاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتوفرة فيه من جهة، وتلبية حاجة هذه الموارد لإثبات الذات ومن ثم تكوين قوة عمل منتجة وراضية من جهة أخرى. فهي إذن من أهم الأنشطة والعمليات التي تعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حد سواء.

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم ومباشرة سياسة الترقية في المنظمة باعتبارها صاحبة النظرة الشاملة عن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة. لذلك فهي تستعمل هذه الآلية لتحقيق التوازن في هيكل العمالة. كذلك اقتران معظم الترقيات بزيادة في الأجور مما يتطلب منها المتابعة والتنسيق بين برامج الترقية وميزانية الأجور.

مع العلم أن الترقية تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين المهتمين بتسيير الموارد البشرية، وكذا أولئك المهتمين بالعلوم السلوكية لما لها من أثر على نفسية العامل في العمل والزيادة في مستوى الرضا لديه. فقد عرفها R.Foucher على أنها مصطلح يستعمل للإشارة إلى التطور في المسار المهني وما يعنيه من تعيين في منصب جديد وما يصاحبه من زيادة في السلطة والمسؤولية والأجر وملحقاته وتحسين في المركز الاجتماعي للفرد. (Foucher, 1993, pp. 315-374)

كما تعرف على أنها تحرك العاملين إلى وظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، يصاحبها زيادة في الأجور وملحقاته أو ظروف عمل أفضل. (مصطفى كامل، 1994، صفحة 358) لذلك كانت الترقية والتدرج الوظيفي غاية وأمل كل موظف في أي موقع من مواقع العمل.

1-2 أهمية الترقية بالنسبة للفرد والمنظمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية، أي اللجوء إلى المصادر الداخلية لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية في مناصب أعلى، إلى التوفيق بين احتياجات الأفراد وتلك المتعلقة بالمنظمة. وعلى هذا الأساس جاءت أهميتها تعني كل من الفرد والمنظمة على حد سواء كما هو موضح في النقاط الآتية:

أ) أهمية الترقية بالنسبة للفرد: ترتبط الترقية في ذهن أي عامل أو موظف بالعديد من المعاني والتي تجعل منها هدف وغاية له. فهي تحدد مركزه الوظيفي ومن ثم الاقتصادي والاجتماعي داخل المنظمة التي يعمل فيها وخارجها. فالمركز الوظيفي يضيف أهمية لمن يشغله، كما تتوقف علاقات الفرد داخل المنظمة وإلى حد كبير على مركزه الوظيفي وما يرتبط به من معاني وإشارات والتي تسرد منها ما يلي:

- الشعور بالأمان في العمل في الحدود الممكنة، مما يرفع من معنوياته ويقضي على عوامل القلق والخوف من فقدان العمل. (Dolan & Saba, 2002, p. 351)
- التمتع بامتيازات مادية وما ينتج عنه من تحسن في مستواه المعيشي.
- توفر له إمكانية تطوير كفاءاته ومن ثم توظيفيته Employabilité.

- تحقق له الاندماج في المنظمة وتعتبره عضوا كامل الحقوق فيها.
- تلبي له حاجات التقدير والاعتراف من خلال زيادة المسؤولية والسلطة والتأثير. (Dolan & Saba, 2002, p. 351)
- إشباع حاجات إثبات الذات ومن ثم رفع مستوى رضاه. (أحمد سيد، 2000، صفحة 417)
- **ب) أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة:** سياسة الترقية هي من بين أهم سياسات تسيير الموارد البشرية في المنظمة، والتي تمكنها من الحفاظ على عمالها أو موظفيها الأكثر كفاءة، وتجنبها عدة أنواع من التكاليف كدوران العمل واختيار عمال جدد، كما يفضلها يمكن أن تضمن ولاء والتزام هؤلاء. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهمية هذه السياسة بالنسبة للمنظمة في ما يلي:
- تحسين الأداء التنظيمي عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب.
- استعمال وتطوير القدرات البشرية التي تتوفر لديها.
- تقوية ثقافتها.
- تعبئة العاملين لتحقيق أهدافها.
- وسيلتها لإعداد قادة جدد.
- التقليل من معدل دوران العمل.
- التشجيع على الإبداع والابتكار والتجديد والجودة في الأداء.
- خلق جو من المنافسة بين العاملين مما ينعكس على تحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل.
- تشجيع العاملين المجددين على مضاعفة الجهود والاستمرار في خدمة المنظمة وكذا على ولاءهم وغيرتهم على مصلحة العمل.

2-2 إدارة نشاط الترقية:

قبل تنفيذ إجراءات الترقية يجب أولا اتخاذ قرار الترقية والذي من المفروض أنه يعتمد على معايير أسسها بأسس الترقية تمثل مرتكزات للاختيار بين مجموع الأفراد المحتملين لشغل المناصب العليا الشاغرة.

1) أسس الترقية:

تعتبر أسس الترقية من الموضوعات الأكثر حساسية في سياسة الترقية، لكونها تدل على درجة استيفائها لشرطين أساسيين هما: العدالة والاستحقاق. وإن غابا هذان الشرطان عن هذه العملية يبطل أثرها الإيجابي على نفسية العامل وتحل العراقيل والمشاكل والفوضى في المنظمة. لهذا تاريخيا، نجد الكثير من الباحثين وحتى الممارسين يبادرون إلى وضع أسس يتم على أثرها اتخاذ قرار الترقية. يدافعون هؤلاء عنها من منطلق توفرها لهذين الشرطين ومن ثم هي الأصلح للاختيار. وهي:

مدة الخدمة أم الكفاءة؟ من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة هي: هل تعتمد على الأقدمية أم تعتمد على الكفاءة، أم كليهما في آن واحد؟

أ) معيار مدة الخدمة: يعتبر أقدم وأسهل معيار يعتمد عليه في الترقية. فهو لا يتطلب إلا احتساب سنوات الخدمة.

ويتميز هذا المعيار ببساطة تطبيقه ووضوحه وفهمه من قبل العاملين. فهو بمثابة طريقة آلية يرقى فيها الفرد بالدور. ويفضل العاملون هذا المعيار لأن قرار الترقية هنا لا يخضع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز. وتختلف المؤسسات في احتساب سنوات الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة. (شنوفي، 2011، صفحة 84)

والاحتكام بشكل مطلق للأقدمية يقلل من تشجيع العاملين على التنافس في العمل لتحسين أدائهم وتطويره، باعتبار أن المهم هو سنوات الخدمة وليس الكفاءة، مما يعرض المنظمة إلى خطر افتقادها لرأس المال الكفاءات الضروري لتحقيق بقاءها واستمراريتها. لذلك كان من الضروري الاعتماد على معيار الكفاءة أيضا لاتخاذ قرار الترقية.

(ب) **معيار الكفاءة:** في العصر الحديث اعتمدت على هذا المعيار الكثير من المنظمات لاتخاذ قرار الترقية مستعنيين في ذلك على تقارير تقييم الأداء الدورية. ما يبرهن على الطبيعة التفاعلية العضوية لأنشطة إدارة الموارد البشرية. ويؤكد دسلر أن في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي للتنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل. وقد يستخدم البعض الآخر اختبارات للحكم على الأفراد المعنيين بالترقية. (جاري، 2003، صفحة 359)

إن الترقية يجب أن يكون الهدف منها أن تستخدم كحافز لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الأعمال والوظائف الموكلة لهم ... ولا يعني هذا إهمال مدة الخدمة في سياسة الترقية، لكن ما ينبغي الوصول إليه هو اعتبارها الأساس الثاني بعد الكفاءة ... وهذا لضمان ولاء وانتماء أعضاء التنظيم وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات ترك الخدمة ودوران العمل. (مصطفى كامل، 1994، صفحة 360) فمن وجهة نظر تحفيزية نجد أن أساس الكفاءة هو الأفضل، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند تساوي معدلات الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة. (جاري، 2003، صفحة 359)

(2) إجراءات الترقية:

يؤكد عدة ممارسين أن العديد من المنظمات تتم بها إجراءات الترقية بشكل غير رسمي، أي يتم التعيين للمناصب العليا في السر. وهذه الممارسة لا تعني بالضرورة اختيار أكفأ العناصر مما يقلل من فعالية قرارات الترقية، وقد يتسبب في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين نظرا لعدم تويجه شرط الشفافية. ولهذا ولأجل أن تحقق عملية الترقية كل من مصلحة المنظمة والفرد، فقد اعتمدت معظم المنظمات على إجراءات رسمية مكتوبة تسمح موضوعيا باختيار الأفضل من ناحية وبتساوي فرص الترقية لجميع العاملين من ناحية أخرى. تتمثل هذه الإجراءات في:

1. يجب أن تقوم الإدارة بالإعلان بأن سياسة الترقية التي تتبعها تقوم أساسا على الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم لملء الوظائف الأعلى الشاغرة كلما أمكن ذلك ودون اللجوء إلى المصادر الخارجية. وهذا يحقق العديد من المزايا للتنظيم والفرد العامل منها:

- يعتبر في حد ذاته دافعا للعاملين لرفع مستوى مهاراتهم والمعارف المطلوب اكتسابها كما يزيد مرة أخرى من ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها. (مصطفى كامل، 1994، صفحة 360)
- الاستفادة من أفراد ترسخت لديهم القيم الثقافية السائدة خاصة إذا لم تكن هناك رغبة في تغييرها.

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين نتيجة الاطمئنان على مستقبلهم المهني. (Foucher, 1993, pp. 315-374)
- توفير أفراد معروفين لدى التنظيم.

لكن يؤكد Foucher.R أن سياسة الترقية تكون فعالة حينما يكون الاختيار في البداية جيد، مع ممارسة آليات مناسبة لتحقيق الاندماج والتطوير للأفراد. (Foucher, 1993, pp. 315-374)

2. تتم الترقية بثلاث طرق وهي:

أ) التعيينات المباشرة أي قرار الترقية يكون صادر من الإدارة العليا دون أن يطلب من العاملين الترشح لشغل المناصب الأعلى الشاغرة. ويتم هذا إما بسبب ظهور حاجة غير متوقعة ولا تسمح هذه الحالة لهؤلاء المعيّنين تحضير أنفسهم من قبل. أو تتم هذه التعيينات بالاعتماد على برامج التطوير التي تمت، ويتعلق الأمر هنا بمناصب التسيير. أما المرشحين للمناصب في الإدارة العليا فيتم التعيين فيها بالاعتماد على خطط الإحلال، وهذا يعني أن المنظمة لديها خطط إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

ب) التعيينات التي تحدث بعد الإعلان للعاملين عن المناصب الشاغرة أو دعوة الأفراد المحتملين للترشح لهذه المناصب. ويتم الإعلان من خلال ملصقات أو وسائل الاتصال الالكترونية أو غيرها. وتتم الدعوة بالاعتماد على جداول جرد المهارات التي تضعها المنظمة. هذه الإعلانات أو الدعوات تمهد لإجراء اختبارات لهؤلاء المعيّنين مما يسمح للإدارة باختيار أفضل المتقدمين.

ج) تتم هذه الطريقة بانتخاب العاملين لزملائهم من المتقدمين لشغل مناصب قيادية، ما يتطلب من هؤلاء تقديم برنامج أو مشروع يتم انتخابهم على أساسه. ويحدث هذا عموما في المنظمات ذات الهياكل البيروقراطية المهنية مثل الجامعة.

3. قد تأخذ الترقية الشكل العمودي أو الأفقي. (جاري، 2003، صفحة 360) الحالة الأولى تعني التدرج إلى أعلى المناصب في التنظيم، أما الخيار الثاني فيتم بزيادة المسؤوليات والسلطات للفرد وهو في منصبه الحالي أو استقادته من برامج تكوين مكثفة للقيام بمهام وظيفة أخرى (بالإضافة إلى وظيفته) في نفس المستوى التنظيمي.

4. يجب أن يتم الربط بين سياسة التكوين والتطوير وسياسة الترقية، وهذا لنتمكن من الحديث عن سياسة فعالة للتكوين والتطوير. فعدم تحقق هذه العلاقة يؤثر على قدرة المنظمات على تحسين وتعديل استراتيجيات التسيير لديها. سياسة التطوير تسمح بإعداد قادة المستقبل وتجعل تحت تصرف المنظمة كفاءات بصورة مستمرة.

5. ضرورة التعاون بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات التنفيذية في تصميم وتنفيذ سياسة الترقية، باعتبار أن أنشطة هذه الإدارة ذات طبيعة مشتركة وممتدة Transversal، ونجاحها في أداء مهامها يتوقف بدرجة كبيرة على اقتناع ومشاركة بقية الإدارات صاحبة السلطة.

6. الترقية ليست مطلبا لكل العاملين، كما قد يثبت عدم فاعلية. وبمرور الزمن . بعض الأفراد الذين تمت ترقيتهم في المناصب الجديدة. في هذه الحالات على إدارة الموارد البشرية وبالانفاق مع الإدارة العليا أن تضع سيناريوهات للتصرف حتى لا تبقى هذه المناصب شاغرة وتعجز المنظمة عن أداء مهامها خاصة إذا كانت هذه المناصب قيادية.

3. الترقية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات وهذا ما أكدت عليه النظريات الأولى التي اهتمت بالموارد البشري في المؤسسة، فهو مؤشر يعتمد عليه في الحكم على مستوى أداء الأفراد، كما أنه حالة نفسية يشعر بها الفرد نحو عمله.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد عن مدى إشباعه لحاجاته في وظيفته الحالية مما يجعله مقبلا على عمله محققا بالتالي طموحاته ورغباته وميوله المهنية. فهناك تناسب بين ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه واقعيًا. (Davoine, 2006, p. 55)

ومن ناحية أخرى فالرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات الشخصية نحو مختلف العناصر المرتبطة بالمنشأة. (صلاح الدين ، 2003 ، صفحة 98) فالموظف يستمد الرضا من وظيفته وجماعة العمل وما توفره هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي. (سالم، 2008، صفحة 64)

يكشف الرضا عن وجوده من خلال تقدير الفرد لعمله واهتمامه به وبالمنظمة التي يعمل بها. فوجوده يعبر عن النجاح الشخصي وغيابه يبين الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية. لذلك كان على الإدارة أن تحرص على المتابعة الدائمة للحفاظ على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المنظمة.

3-1 مظاهر الرضا:

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صورا أو مظاهر تكشف عن وجوده منها:

الإنتاجية المرتفعة: هو أول مظهر برهنة على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة. أما اليوم وبالإضافة إلى الكمية نتكلم عن الجودة أيضا. فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائما إلى العمل، والعكس صحيح.

قلة الشكاوى: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته. وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبير عن واقع حقيقي أو وهمي. وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.

اختفاء الشائعات: تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم. ومن المعروف أن للشائعات أثر سلبي على جو العمل، فهي تحدث توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية ومن ثم الرضا عن العمل.

انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.

3-2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: الترقية

إن الرضا الوظيفي لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب واحد من جوانب العمل، وإنما يكون الرضا حالة معقدة تعبر عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب. (جواد شوقي، 2000، صفحة 126) مقتنعين بأن الرضا الوظيفي هو حالة معقدة ويتطلب الرفع من مستواه توفر مجموعة من العوامل والعناصر التنظيمية وغير التنظيمية إلا أننا نريد أن نكشف عن دور سياسة الترقية كأحد هذه العوامل في زيادة مستوى الرضا لدى موظفي الإدارة العمومية.

هارزبارك هو أول من وضع العلاقة بين الرضا ومحتوى العمل، حيث بين أن طبيعة العمل وتنوعه وأهميته من حيث السلطة التي تميزه تتحكم في درجة الرضا لدى الفرد الذي يقوم به ومن ثم تتأثر دافعيته. كما اعتبر التقدم الوظيفي هو أحد العوامل المحركة المحفزة والمحفقة بالتالي للرضا عند العامل. ومن ثم فعمل العامل في منصب ذو مهام متنوعة ومهم في المنظمة مع استفادته من الترقية سوف يرفع من مستوى الرضا لديه.

لذلك على المنظمات أن تعيد النظر في تصميم العمل وتفتح المجال لتسيير تطوري للمسارات المهنية وهذا حسب تطور آمال أفرادها. هذا التسيير يتطلب منها القيام بصبر آراء أفرادها حول تطلعاتهم الفردية، سواء من خلال نظامها التقني أو من خلال وضع لجان تتشغل بإمكانية تطوير المسار الوظيفي لهؤلاء الأفراد. (Bailly & Bourgeois, 2003, p. 141)

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن هذه الفرص. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس. ولهذا يمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له حالة استياء كبيرة كونه كان يتوقع حدوثها. (سالم، 2008، صفحة 64)

مع العلم أن نجاح سياسة الترقية ورفعها لمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة يتوقف على مدى توفر مبدأ العدالة في معايير الاختيار والشفافية في إجراءات تنفيذها.

4. الترقية في الوظيفة العمومية:

تمثل الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف إداري حافزا ماديا ومعنويا يؤثر مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرار في العمل بالإدارة العمومية. وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من درجة إلى درجة أعلى أو من رتبة إلى رتبة أعلى. وقد أخذ المشرع الجزائري بمعياري الأقدمية والكفاءة في الترقية وهذا ما جاء في الأمر رقم 06-03 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية محددا فيه معايير وإجراءات تنفيذها في مواد (من المادة 106 إلى المادة 111).

4-1 أنواع الترقيات في الوظيفة العمومية: نذكرها كما يلي:

أ) الترقية في الدرجة: والتي نصت عليها المادة 106 من الأمر رقم 06-03، وتعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، حيث تتم بصورة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي يحددها التنظيم. (الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية، 2006) ويصاحبها زيادة في الأجور. وتعتمد في معاييرها على سنوات الخدمة. كما يشير هذا النوع من الترقية إلى الترقية في الدرجة دون أن يعني ذلك تغير في

الوظيفة. وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد هي: مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، مدة قصوى، تكون نسبتها تباعا 4و4و2 من 10 موظفين طبقا للجدول المرجعي المبين أدناه.

الجدول رقم (1): يوضح الأقدمية اللازمة للترقية في الدرجة في الهيئات العمومية

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	2 سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	2 سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	2 سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	2 سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	2 سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة العاشرة إلى الدرجة الحادي عشر	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
من الدرجة الحادي عشر إلى الثانية عشر	2سنوات و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي 07-304 من الجريدة الرسمية / العدد 61 / سبتمبر 2007

مع العلم أن الترقية من درجة لأخرى بالمدة القصوى حق مكتسب يفرضه القانون وهذا في حالة ما لا تكون على الموظف عقوبات من الدرجة الثانية وما فوق.

بالإضافة إلى شرط الأقدمية في الدرجة تعتمد الترقية في الدرجة أيضا على معدل النقطة السنوية التي تمنح للموظف خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام. وفي حالة تساوي النقط بين الموظفين فإن التقدير العام يرجع للرئيس المباشر الذي يقوم بدورا مؤثر في هذا النوع من الترقية مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.

وتخضع المدة المطلوبة للترقية في الدرجة بمدة مساوية لمدة دورة تحسين المستوى أو تجديد معلومات يكون قد خضع لها الموظف، على أن لا تقل هذه المدة عن شهر.

ب) الترقية في الرتبة: حسب المادة 107 من الأمر رقم 06-03 تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة. وتؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة في المسؤوليات والسلطات إضافة للزيادة في أجر الموظف الذي سيتقلد منصب أعلى، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى سلك أعلى مباشرة. وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي. كما تختلف الرتبة عن منصب الشغل الذي يمثل الوعاء الذي يتخذه الموظف شكلا لوظيفته (مثلا موظف رتبته متصرف إداري

ومنصبه رئيس مكتب). فالرتبة هي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها. وتتم الترقية في الرتبة حسب الكيفيات الآتية: (شئوفي، 2011، صفحة 84)

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛

- بعد تكوين متخصص (لا تعني الولاية)؛

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

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

الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

• الترقية على أساس الشهادة: وهي مخصصة للموظفين الذين تحصلوا على شهادة لكن في حدود الوظائف الشاغرة. مثل رتبة متصرف إداري وتحصل على ماجستير في القانون أو العلوم الاقتصادية يترقى في الرتبة ليكون متصرف إداري رئيسي.

• الترقية عن طريق امتحان مهني: يكون الامتحان بعد 5 سنوات على الأقل خبرة. وهو يسمح للموظفين بالتقدم بطلب للمشاركة في هذا الامتحان.

• الترقية عن طريق الاختيار: ويتم الاختيار من الموظفين والذين يثبتون الأقدمية المطلوبة وهي 10 سنوات ومسجلين في قوائم التأهيل، بالإضافة إلى الأخذ برأي اللجنة متساوية الأعضاء التي تضع معايير الانتقاء.

(ج) الترقية في السلك: وتتم الترقية في السلك حسب الكيفيات السابقة الذكر في المادة 107 من الأمر رقم 06-03.

4-2 إجراءات الترقية في الوظيفة العمومية:

تتمثل هذه الإجراءات في إعداد الإدارة لبعض الوثائق التي تساعد على ترتيب الموظفين وهما:

(أ) جدول الترقية: ويتعلق بالترقية في الدرجة، وهو عبارة عن قائمة تعدها السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويسجل فيها الموظفين حسب الأولوية في النقطة الاستدلالية، وقد يكون عدد المسجلين أقل من المناصب المفتوحة. والإدارة ملزمة بإعداد هذه القائمة قبل 15 ديسمبر. وتكون هذه القائمة صالحة للسنة التي أعدت من أجلها، كما يجب عرضها على اللجنة متساوية الأعضاء لإعطاء رأيها. وتتم هذه العملية كل سنة، وفي حالة التساوي في النقاط يأخذ بالحسبان الأقدمية. والحرمان من التسجيل في جدول الترقية هو عقوبة من الدرجة الثانية وهذا طبقاً للمادة 124 من المرسوم 85/59.

(ب) قائمة التأهيل: تعدها الإدارة للالتحاق بسلك أو رتبة عن طريق الترقية الداخلية. كما تعد بعد أخذ رأي اللجنة متساوية الأعضاء. ويجب أن تنشر للاطلاع عليها، ويقوم بإعدادها الرئيس المباشر للموظفين حسب الأولوية في تسجيلهم. ومن الشروط المطلوبة للتسجيل في قائمة التأهيل أو جدول الترقية هو توفر الموظف على الأقدمية والنقاط.

5. دراسة حالة موظفي ولاية سطيف:

1-5 تعريف الولاية: هي هيئة إقليمية من هيئات الدولة، عمومية لا مركزية. منحت لها الدولة جزء من السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإقليم بمساعدة المجلس الشعبي الولائي. تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والقانوني. كما تشرف على مجموعة من الدوائر والبلديات. وتتشأ الولاية بموجب قانون خاص. وللولاية عدة اختصاصات جعلها تقوم بمهام ذات طابع اقتصادي واجتماعي وثقافي في الإقليم. يبلغ عدد موظفي ولاية سطيف 1400 موظف بمن فيهم موظفي الدوائر العشرون (20) للولاية.

2-5 أدوات البحث الميداني: المقابلة

لجمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على المقابلة كأداة للبحث، حيث أجريت مع ثلاثة موظفين من مصلحة الموظفين، حيث تمت على فترتين، استغرقت كل منها ساعتين، وهذا قصد الإجابة عن التساؤل الأساسي للبحث والمتمثل في:

هل تساهم سياسة الترقية المطبقة في ولاية سطيف في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفيها ؟

3-5 تحليل نتائج المقابلة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي وإثبات أو نفي الفرضيات الفرعية طرحت 13 سؤال على المعنيين بالمقابلة والتي نوضحها فيما يلي:

السؤال الأول: عموما الاستفادة من الترقية في الدرجة تكون في المدة الدنيا أم الوسطى أم القصوى؟ ولماذا؟

الجواب: الترقية في الدرجة تخضع للنسب التي يحددها القانون، وتذمر الموظفين لا يكون على هذا النوع من الترقية، بل في علامة التقويم السنوي، فمعايير التقويم غير واضحة إن لم نقل غير محددة وتخضع لأهواء الرئيس المباشر.

السؤال الثاني: كم عدد الموظفين الذين استفادوا من الترقية في الدرجة وفي الرتبة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ؟

الجواب: كل العاملين المستوفين للشروط استفادوا من الترقية في الدرجة، الترقية في الدرجة تتم بصورة آلية وحسب ما نص عليه القانون. أما بالنسبة للرتبة فلا توجد لدينا إحصائيات حولها.

السؤال الثالث: من هو السلك الوظيفي الأكثر تذكرا من سياسة الترقية في الرتبة؟ ولماذا؟

الجواب: جميع الموظفين متذمرون من سياسة الترقية في الرتبة المعمول بها في الولاية لأن الكثير منهم إن لم يكن أغلبهم لم يستفيد منها. والسبب هو نقص المناصب المالية والعامل الإنساني، ونقص وعي الموظف بحقوقه. والعامل الإنساني يقصد به أن المسؤول لم يطلب فتح مناصب يمكن أن تتم الترقية إليها، ولا يسعى إلى هذا الطلب...

السؤال الرابع: ما مدى رضا الموظفين عن الكيفيات التي تتم بها عملية الترقية في الرتبة ؟

الجواب: هناك حالة استياء عامة وإحباط تسود لدى الموظفين حول الترقية في الرتبة، فحتى من يثبتون الأقدمية المطلوبة وهي 10 سنوات ليتمكنوا من التسجيل في قائمة التأهيل لا يستفيدوا من الترقية في الرتبة، ويبقون في مناصبهم حتى تقاعدتهم. أي يمضي الموظف أكثر من 30 سنة في وظيفته دون أن يستفيد من الترقية في الرتبة. إن آليات وكيفيات الترقية في الرتبة موجودة وواضحة لكن تفعيلها هو الغائب.

السؤال الخامس: هل تشعر أن هناك رغبة لدى الموظفين للترقية في الرتبة؟

الجواب: نعم هناك رغبة كبيرة لدى الموظفين للترقية لكنها لا تتحقق، والعيب ليس في القانون لكن في التطبيق. مع العلم أنه يمكن للموظف أن يحصل على الترقية وتزداد مسؤولياته وأجره أيضا لكن تبقى سلطته لدى رئيس أعلى له بالرغم من أن منصبه الجديد يعطيه الحق في تلك السلطة.

السؤال السادس: لا تتم الترقية بحجة أن المناصب المالية غير متوفرة، وما هو الشأن بالنسبة للمناصب الوظيفية التي خرج أصحابها إلى التقاعد؟

الجواب: المناصب التي تشغر بعد خروج أصحابها للتقاعد توجه 50% منها إلى التوظيف الخارجي و50% للترقية الداخلية ويتقدم لشغلها مئات الموظفين سواء بالترشح في قائمة التأهيل أو لامتحان، وهنا تتدخل العلاقات الخاصة في الاختيار.

السؤال السابع: هل تقوم الإدارة بالإعلان مسبقا عن المناصب المفتوحة للترقية؟

الجواب: نعم تقوم مصلحة الموظفين بالإعلان عن المناصب المفتوحة للترقية لأن القانون يوصي بذلك.

السؤال الثامن: كيف يعلم الموظفون بالمناصب الشاغرة للترقية؟ وكيف يعلموا بالامتحانات المبرمجة للاختيار؟ وما هي وسائل الاتصال المستعملة؟

الجواب: يعلم الموظفون بالمناصب الشاغرة والمفتوحة للترقية من خلال الملصقات الإعلامية.

السؤال التاسع: ما هي الصعوبات التي تواجهونها أثناء وبعد عملية الترقية سواء بالنسبة للترقية في الدرجة أم الرتبة والسلك؟

الجواب: الصعوبات التي نواجهها تتمثل في الإجراءات الإدارية مع المصالح المختصة من المراقبة المالية والتوظيف العمومي. وكثرة الشكاوى من الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية، والتي نراها غير مأسسة. فالمشكل الحقيقي يتمثل في قلة المناصب المفتوحة للترقية في الرتبة وكثرة الراغبين في الحصول عليها. وفي هذه الحالة تتدخل العلاقات الخاصة وتقترض قوانينها.

السؤال العاشر: المتخصص للقوانين المتعلقة بالترقية يظهر أن المعيار المسيطر في قرار الاختيار هو الأقدمية، ألا يقلل هذا من حفز الموظفين على العمل وتحسين أداء خدماتهم؟

الجواب: بالفعل، الآليات الثلاث للترقية تقوم على أساس معيار الأقدمية، ويوجد آلية واحدة أو كيفية واحدة تعتمد على الشهادة كمعيار للاختيار. وهذا يخفض من درجة الرضا لدى الموظفين خاصة الشباب منهم.

السؤال الحادي عشر: هل يستفيد المترقي في الرتبة الأعلى أو السلك من التكوين قبل التحاقه بمنصبه الجديد؟

الجواب: بعد قبول المرشح سواء عن طريق الامتحان أو الاختيار يجب أن يخضع لبرنامج تكويني قبل تسلمه منصبه الجديد سواء كان في رتبة أعلى أم سلك أعلى.

السؤال الثاني عشر: هل الذين يتوفرون على كل شروط الترقية يحصلون عليها فعليا؟

الجواب: المؤهلات وتوفر الشروط ليست دائما سبيلا للترقية وهناك مؤهلات أخرى غير الكفاءة والشهادة هي المفضلة.

السؤال الثالث عشر: كم هو معدل الغياب ودوران العمل السنوي لديكم؟

الجواب: لا تقوم ولاية سطيف بحساب معدل الغياب ودوران العمل سنويا، فهناك غياب تام لأي دراسة إحصائية أو أرقام متعلقة بالموظفين لديها.

4-5 تفسير نتائج المقابلة:

من أجل معرفة إن كانت سياسة الترقية المعمول بها في ولاية سطيف ترفع من مستوى رضا موظفيها ومن ثم تحقق شرطي العدالة والشفافية في تسييرها، وانطلاقا من إجابات المقابلة نحاول تفسير ومناقشة هذه السياسة على أساس الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: تساهم سياسة الترقية في الدرجة في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.

وجدنا أن الترقية في الدرجة في ولاية سطيف تخضع للنسب التي حددها القانون (سؤال رقم 1)، أي أن كل العاملين المستوفين لشروطها قد استفادوا منها. فهي تتم بصورة آلية وحسب ما نص عليه القانون (سؤال رقم 2). مما يرفع من مستوى الرضا لدى الموظفين حول هذا النوع من الترقية باعتبارها تسمح لهم بالزيادة النسبية في أجورهم. لذلك نجد هؤلاء الموظفين غير متذمرين من هذا النوع من الترقية، بل استيائهم تمحور حول علامة التقييم السنوية التي يعطيها إياهم رؤسائهم المباشرين. فهم يرون أن معايير التقييم غير واضحة (سؤال رقم 1). مع العلم أن معايير التقييم محددة في الأمر 03-06 في مادته 99 والمتمثلة في: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الخاصة، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة. إلا أن معايير التقييم هذه عبارة عن مصطلحات عامة غير معبر عنها كمياً، لأن الأمر لا يتوقف على القول أن هناك معايير بل يجب تحديد المقاييس المناسبة لها. على أن تكون هذه المقاييس في شكل أرقام، معدلات، نسب... بحيث يجب التمييز كمياً بين مستويات الأداء بوضوح، أي بين المستويات العالية والمرضية والمنخفضة حتى يستطيع المقيم الحكم بدقة على أداء الموظف في مجمله. كما تؤكد المادة 101 أن التقييم يكون منقط مرفق بملاحظة، إلا أن كل معيار من معايير التقييم ليس له ما يساويه من نقاط للحصول على النقطة الإجمالية والتي على أساسها تتحدد صيغة الملاحظة.

هذا النقص في النظام التقييمي فتح الباب أمام الرؤساء المباشرين في الولاية، والذين تعود إليهم سلطة التقييم كما نصت عليه المادة 101 بأن يمنحوا النقاط الأعلى لمن شأؤهم والمتدنية لمن أرادوا. وهذا طبيعي لأن أي نظام تقييمي ضعيف يفتح المجال للتحيز. لذلك وجدت أنظمة أخرى حديثة لتقضي على هذه السلبيات منها نظام التقييم بالأهداف حيث يشارك الموظف في وضع معايير التقييم وعلى أساسها يقيم نفسه بنفسه، وهنا يكون راض عن نتيجة التقييم. ونظام تقييم 360° أي الكل يقوم بالتقييم (الموظف نفسه، زملاؤه، رئيسه، العملاء أو الجمهور المستفيد من الخدمة) مما يخفف من التذمر على نتيجة التقييم وتكون أكثر موضوعية. خاصة وأن من بين أهداف عملية التقييم كما حددتها المادة 98 من نفس الأمر هو الترقية في الدرجات والترتب وما تثير هذه العملية من مواقف وسلوكيات ومن ثم أداء.

2. الفرضية الثانية: تساهم سياسة الترقية في الرتبة في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.

بينت نتائج الدراسة أن الترقية في الرتبة هي محل رغبة لدى أغلب موظفي الولاية (سؤال رقم 5)، لكن جميع هؤلاء الموظفين متذمرون من سياسة الترقية المعمول بها في هذه الولاية، لأن أغلبهم لم يستفيدوا منها (سؤال رقم 3)، فهناك حالة استياء وإحباط عام يسود لدى الموظفين حول هذا النوع من الترقية. فحتى أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية لم يتمكنوا من الاستفادة منها (سؤال رقم 4)، ويبقى الموظف في ولاية سطيف رهينة وظيفته الحالية لمدة 30 سنة أي حتى تقاعده دون أن يتقلد مناصب أعلى. فهذه الرغبة الموجودة لدى هؤلاء الموظفين تؤكد على وجود حاجة يريدون تلبيةها وعدم تحقيقها يتسبب في تدهور روحهم المعنوية ومن ثم انخفاض مستوى الرضا لديهم كما عبر عن ذلك ماسلو. كما يؤدي غياب الرضا الوظيفي إلى انخفاض الأداء دون شك وهذا ما برهنه عليه مختلف نظريات الإدارة.

ويؤكد الموظفون الذين تمت مقابلتهم أن اعتراض الموظفين وتذمرهم ليس عن الكيفيات التي حددها قانون الترقية (سؤال رقم 4)، بل تذمرهم هو من ندرة الترقية بسبب نقص المناصب المالية (سؤال رقم 3)، لذا نجدهم ينتقدون رؤسائهم لأنهم لا يطلبون فتح مناصب مالية جديدة في الخطط السنوية للموارد البشرية وحتى غير مهتمين ومنشغلين بهذا الأمر إطلاقاً. هؤلاء الرؤساء غير مدركين أهمية الترقية كأداة من أدوات التحفيز لما لها من أثر مادي ومعنوي على الموظف،

فبفضلها يرتفع مستواه المعيشي كما تزداد أهمية مكانته الاجتماعية أمام زملائه وعائلته والمجتمع ككل، ما يدفعه على بذل المزيد من الجهود لتحسين أدائه.

مع العلم أن من استفاد من الترقية في الرتبة في ولاية سطيف تزداد مسؤولياته وأجره دون أن يصاحبها زيادة في سلطته التي يحتفظ بها رئيسه الذي قام باختياره للترقية (سؤال رقم 5)، ففي حالة شغور مناصب وظيفية بسبب تقاعد أصحابها مثلا (سؤال رقم 6) يعين عليها هذا الرئيس من أراد. فقلة المناصب المفتوحة للترقية في الرتبة (سؤال رقم 9) وكثرة الراغبين والمتقدمين إليها تمكن العلاقات الخاصة من فرض قوانينها. لهذا توفر شروط الترقية للمتشحين إليها ليست دائما سبيلا للحصول عليها والظفر بها (سؤال رقم 12). أيضا ما رسخ مثل هذه الممارسات غير العادلة والظريفة هو نقص الوعي لدى الموظفين بحقهم في الترقية الذي كفله لهم القانون.

الفرضية الثالثة: تتميز إجراءات الترقية بالعدالة والشفافية لترفع من مستوى الرضا لدى موظفي ولاية سطيف.

اتضح من تحليل النتائج أن الإدارة تقوم بالإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة المفتوحة للترقية، لأن القانون يوصي بها (سؤال رقم 7). ويعلم الموظفون من خلال الملصقات (سؤال رقم 8). فوسيلة الإعلام لا تزال تقليدية، ومن ناحية أخرى يتبين أن هناك شفافية في نشر المعلومة حول الترقية. لكن إجراءاتها تتدخل فيها عوامل خاصة تعيد النظر في هذا الشرط وتبطل مفعوله. كما تواجه كل أنواع الترقيات (الدرجة، الرتبة، السلك) صعوبات إدارية من المصالح المختصة (المراقب المالي، الوظيف العمومي). مع العلم أن المستفيد من الترقية (رتبة أم سلك) سواء كان عن طريق الامتحان أو الاختيار يخضع للبرنامج التكويني قبل تسلمه لمنصبه الجديد (سؤال رقم 11)، وهذا ما يؤكد غياب تسيير تنبؤي للموارد البشرية، فهذا النوع من التسيير هو الذي يسمح بالتحديد مسبقا وبالاعتماد على تقارير تقييم الأداء الدورية الأفراد المحتملين للترقية وضرورة استفادتهم من برامج تطويرية بصفة مستمرة حتى حينما يحل أجل التحاقهم بالمناصب المخططة والمقررة لهم يجدون أنفسهم متمكنين من أداء مهامها وعملياتها لأن المنصب الشاغر لا ينتظر.

المعيار المسيطر في الاختيار للترقية وحسب القانون هو الأقدمية (سؤال رقم 10)، والذي يعتبر أقدم معيار تم الاعتماد عليه في الترقية، ما يؤكد أيضا على سيادة التسيير التقليدي للموارد البشرية في هذه الهيئة العمومية. فهذا المعيار يسمح للأفراد بالترقية بالدور، لكن حتى هذا لم يتحقق في هذه الهيئة خاصة بالنسبة للترقية في الرتبة أو السلك ما سبب حالات التذمر وغياب الرضا. إلا أن الاعتماد على هذا المعيار دون الكفاءة يقلل من تشجيع الموظفين على التنافس لتحسين أدائهم مما يعرض الولاية إلى خطر فقدان رأسماليها من الكفاءات الضروري لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية لمواطني الولاية. هذا الرأسمال الذي تجهل وضعيته بسبب أنها لا تقوم بحساب لا معدل الغياب ولا دوران العمل السنوي لديها (سؤال رقم 13)، فلا توجد أي دراسة إحصائية متعلقة بموظفيها تقوم بها الولاية. ما يؤكد عدم اهتمامها بموظفيها واعتبارهم وسيلة للعمل بالمفهوم التقليدي للإنسان في العمل.

5-5 نتائج الدراسة والاقتراحات:

تتمثل نتائج الدراسة أساسا في ما يأتي:

- 1) يستفيد موظفي الولاية من الترقية في الدرجة رغم تحفظهم على علامة التقييم.
- 2) لا يستفيد موظفي ولاية سطيف من الترقية في الرتبة ولا في السلك بسبب عدم توفر مناصب وظيفية عليا شاغرة للترقية إليها.
- 3) الترقية في الرتبة هي محل رغبة لدى كل العاملين لكنها لا تتحقق لدى أغلبهم لذلك فهم يشعرون بالإحباط.

- 4) لا تبذل السلطات المعنية أي مجهود لفتح مناصب جديدة يستفيد منها الموظفون للترقية.
- 5) الترقية في الرتبة والسلك تعتبر مصدر سخط كبير وعدم رضا عالي المستوى لدى موظفي الولاية بسبب عدم استفادتهم منها.
- 6) المناصب العليا التي تشغر يتم الترقية إليها حسب الكيفيات المحددة من قبل المشرع، لكن يتخذ قرار الاختيار بشأنها حسب ما يريه الرئيس ما يؤدي إلى غياب العدالة والشفافية للعملية ككل.
- 7) معيار الأقدمية هو المسيطر في الكيفيات الأربع للاختيار للترقية.
- 8) معايير التقييم غير واضحة ودقيقة مما يسمح بتدخل العوامل الذاتية في التقييم، ومن ثم تغيب العدالة والموضوعية في هذه العملية، والتي على أساسها تتم الترقية سواء في الدرجة أم الرتبة.
- 9) لا تقوم الولاية بأي دراسة إحصائية لموظفيها، حيث لا يتم إحصاء عدد الشكاوى سنويا ومن ثم تبويبها حسب مواضيعها، مما صعب علينا للأمر للقيام بدراستنا هذه، كذلك الأمر بالنسبة لحساب معدلات الغياب ودوران العمل والتي تعتبر مؤشرات مهمة تدل على مستوى الرضا الوظيفي السائد فيها.
- 10) غياب التسيير التنبؤي للموظفين مما يجعل المترقي للمنصب الأعلى يستفيد من برنامج التكوين قبل تسلمه وظيفته الجديدة مباشرة، لذلك نتساءل عن حال منصبه الجديد خلال فترة تكوينه.
- 11) قد يترقى الموظف إلى منصب أعلى لكن دون أن تصاحب هذه الترقية زيادة في السلطة التي يبقى محتفظ بها رئيسه.

وعليه فإن سياسة الترقية المطبقة في ولاية سطيف ورغم احترامها الشكلي للمواد التي جاءت في الأمر 06-03 فإنها عمليا تركز ممارسات مختلفة لا تتوفر فيها لا شرط العدالة ولا الشفافية مما يتسبب في سيادة الشعور بعدم الرضا والسخط لدى موظفي هذه الولاية.

وعلى هذا الأساس نقترح ما يلي:

- 1) العمل على توفير مناصب عليا شاغرة يستفيد منها موظفو الولاية وهذا من خلال استغلال المخطط السنوي للموارد البشرية لطلب فتح مناصب جديدة حتى تدب الحيوية في هذا الهيكل الجامد وتفتح المجال للمنافسة المبنية على الكفاءة.
- 2) توضيح وبالكلمات معايير التقييم، مع إعادة النظر في نظام التقييم القائم على الرأي الواحد ألا وهو رأي الرئيس في مرؤوسه، والعمل بالأنظمة الحديثة (التقييم بالأهداف، تقييم 360°) للوصول إلى تقييم موضوعي وشفاف ومقبول من قبل الجميع.
- 3) الاعتماد على معيار الأقدمية في الترقية يشوبه العديد من العيوب لذلك يجب أن يدعم بمعيار الكفاءة ويكون هو المعيار الأول في الحكم ثم تأتي الأقدمية كمكمل لا غير.
- 4) يجب أن تقوم الولاية بدراسات مستوى الرضا الوظيفي (بحوث الموارد البشرية) لتبرهن على اهتمامها الفعلي بموظفيها، لأن هذه الوضعية هي التي تؤدي إلى تفشي الرشوة وتعطل شؤون المواطنين وينتقل التذمر من داخل التنظيم إلى خارجه.
- 5) تطوير شبكة الإعلام والاتصال ونظم المعلوماتية فنحن في عصرها، واليوم لا مجال للعمل بالأوراق والملصقات وحفظ سجلات العاملين في مستندات ورقية.

- (6) ممارسة التسيير التنبؤي للموارد البشرية وما يعني هذا من ضرورة تهيأت الموظفين الأكفاء مسبقا من خلال برامج التطوير ليكونوا مستعدين لتسلم وأداء مهامهم بكفاءة عالية.
- (7) اعتماد ثقافة التركيز على الإنسان والاهتمام به حتى يشعر هو أيضا بأهميته في التنظيم، وهذا حتى لا ندفعه إلى ممارسات تخل بسمعة الهيئة العمومية الممثلة لدولة موقرة.

6. الخاتمة:

يكثر الحديث اليوم عن أهمية العنصر البشري في المنظمات وأنه مصدر الإبداع والتطوير والتحسين، لهذا يجب الاهتمام به من جميع النواحي ليحقق القيمة المضافة لهذه المنظمات. لكن ما وجدناه في ولاية سطيف ومنذ دخولنا إلى مكاتب الموظفين لا يعبر عن هذا الاهتمام. فقد يظهر لنا أن بعض المواضيع أصبحت تقليدية بسبب أنها لا يتم تناولها في الكتب الحديثة لتسيير الموارد البشرية، إلا أن في واقع تنظيماتنا نحن لا تزال موجودة وتمثل مشروع دراسة فعلي. فسوء ظروف العمل المادية يظهر جليا والوجه التي قابلنها تعبر عن ملامح الإحباط والتدمر وكذا الأقوال. فقد اتضح لنا أن المراسيم والقوانين والأوامر ورغم بعض عيوبها تجد من يزيد لها عيبا في الممارسة.

7. قائمة المراجع:

- Foucher, R. (1993). *La gestion des mouvements de personnel ; Dans un ouvrage « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines »*. Canada: Gaëtan Morin.
- Bailly , A., & Bourgeois , D. (2003). *Comportements humains et management*; Ed° Pearson Education ; P141. Paris: Pearson Education.
- Davoine, C. (2006). *Déterminants de la satisfaction au travail en Europe*. Paris: Centre de l'emploi.
- Dolan, S., & Saba, T. (2002). *La gestion des ressources humaines, Tendances, Enjeux et pratiques actuelles*. Paris: Pearson Education.
- الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. (2006). تم الاسترداد من www.joradp.dz/har/dghp.htm
- تسيير الشرايدة سالم. (2008). *الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- ديسلر جاري. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. (عبد المتعال محمد سيد أحمد، و جودة عبد المحسن عبد المحسن ، المترجمون) الرياض.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين . (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- مصطفى أحمد سيد. (2000). *إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين*. القاهرة: دار الكتب.
- مصطفى مصطفى كامل. (1994). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- ناجي جواد شوقي. (2000). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نور الدين شنوفي. (2011). *أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية*. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مختصي التربية وتحسين مستواهم.