



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



ترقية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

❖ أ.د. بن تونس الطاهر

من اعداد الطالبين:

❖ تغريببت فاطمة

❖ مختاري ماسين

السنة الجامعية: 2023-2024

شكرو عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

نحمد الله القوي والرحيم الذي أعطانا القوة والصبر
لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر للعائلتين الكريمتين اللتان دعمتنا
خلال مشوارنا الدراسي، كما نتقدم بالشكر لكافة
أساتذتنا الكرام خاصة أستاذ الدكتور بن تونس
الطاهر لتوجيهه لنا وصبره علينا خلا فترة إنجاز هذا
العمل، وفي الاخير نشكر جميع زملاءنا الذين
شجعونا ودعمونا لإنجاز هذا البحث.

ملخص المذكرة

تُعدُّ ترقية الموارد البشرية استراتيجية حيوية لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحديات العالمية. يتناول البحث تطور مفهوم الترقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحليل تطبيقي من خلال دراسة استطلاعية. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير الترقية على كفاءة الأداء وتطور المؤسسات في السوق عبر تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم.

تُعدُّ الترقية عنصراً أساسياً في تعزيز التميز المؤسسي، إذ تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والابتكار، مما يعزز قدرة المؤسسات على التنافس. تتضمن الترقية نوعين رئيسيين: الترقية في الدرجة لزيادة الراتب ضمن نفس الرتبة، والترقية في الرتبة لزيادة المسؤوليات والحقوق المالية، إضافةً إلى طرق أخرى مثل الترقية بناءً على الشهادات أو الامتحانات المهنية.

الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها من خلال تحسين جودة المنتجات، الابتكار، والكفاءة. تُعتبر هذه الميزة ضرورية لنجاح المؤسسات في الأسواق العالمية.

استعرض البحث دراسة استطلاعية بمؤسسة ENIEM في جوان 2024، والتي كشفت عن تأثيرات الترقية على الكفاءة والجودة والمرونة. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الترقية والميزة التنافسية، مما يشكل أساساً لدراسات مستقبلية.

ترقية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعزز تطوير الموظفين من خلال الترقية والتدريب من كفاءاتهم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات وجذب المواهب.

RESUME

Human resources upgrading is a vital strategy for improving enterprises' performance and enhancing their competitiveness in the face of global challenges. The research addresses the evolution of the concept of promotion and its role in achieving competitive advantage, with applied analysis through an exploratory study. The study highlights how promotion affects performance efficiency and enterprise superiority in the market by developing employees' skills and increasing their satisfaction.

Promotion is a key element in promoting institutional excellence, contributing to improved performance, increased productivity and innovation, enhancing enterprises' competitiveness. Promotion includes two main types: promotion in step to increase salary within the same grade, promotion in grade to increase financial responsibilities and rights, as well as other methods such as promotion based on professional certificates or exams.

Competitive advantage enables the enterprise to outperform its competitors by improving product quality, innovation, and efficiency. This advantage is essential for enterprises' success in global markets.

The research reviewed an ENIEM survey in June 2024, which revealed the effects of promotion on efficiency, quality and flexibility. The results confirmed a positive relationship between promotion and competitive advantage, which forms the basis for future studies.

Promotion of human resources in the public service is essential to achieving competitive advantage. It promotes the development of employees through promotion and training of their competencies, contributing to improved productivity and quality of services and attracting talent.

فهرس المحتويات

كلمة الشكر	
2	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
7	اشكالية الدراسة
10	1. اهمية موضوع الدراسة
10	2. اهداف الدراسة
10	3. اسباب اختيار الموضوع
11	4. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ترقية الموارد البشرية	
17	تمهيد
18	تعريف الترقية
19	2. اهمية الترقية
19	3 معايير الترقية
20	1.3 الترقية بالأقدمية
21	1.1.3 مزايا الترقية بالأقدمية
22	2.1.3 عيوب الترقية بالأقدمية
22	2.3. الترقية بالكفاءة
23	1.2.3 مزايا الترقية بالكفاءة
23	2.2.3 عيوب الترقية بالكفاءة
24	3.3. الترقية بالأقدمية والكفاءة معا
24	4. انواع الترقية
25	1.4 الترقية في الدرجة
27	2.4 شروط الترقية في الدرجة
28	3.4 اجراءات الترقية في الدرجة
30	5. شروط الترقية في الرتبة

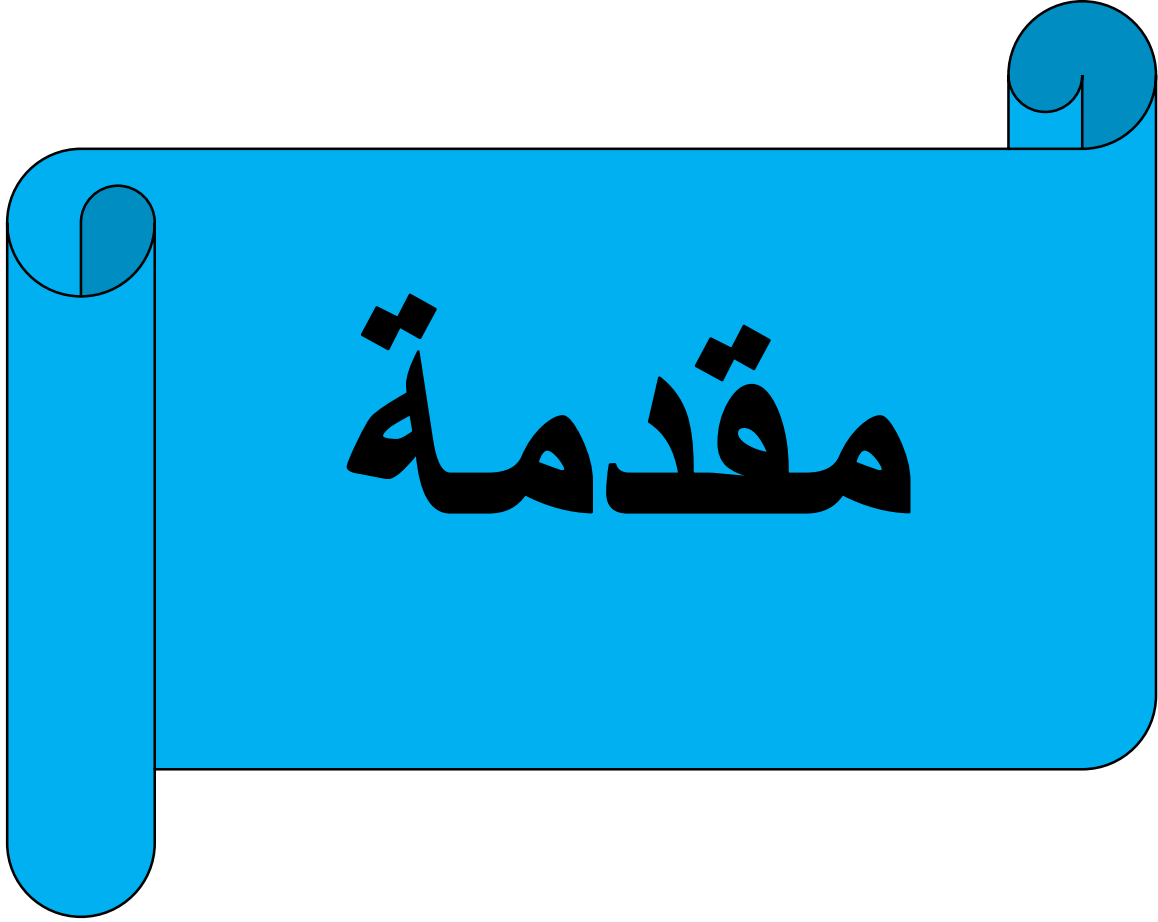
30	1.5 مفهوم الترقية في الرتبة
30	2.5 الترقية من الرتبة الى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك
31	3.5 الترقية من رتبة أعلى في السلك الأعلى مباشرة
31	4.5 شروط الترقية في الرتبة
32	5.5 شروط الترقية على أساس الشهادة
33	6.5 الترقية في الرتبة بعد تكوين المتخصص
33	7.5 شروط الترقية عن طريق امتحان مهني
35	8.5 الترقية على أساس الاختبار
36	9.5 الترقية الاستثنائية
36	6. اجراءات الترقية في الرتبة
36	1.6 اجراءات الترقية على أساس الشهادة
37	2.6 اجراءات الترقية عن طريق الامتحان المهني
37	3.6 اجراءات الترقية عن طريق الاختبار
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الميزة التنافسية	
42	تمهيد
43	1. تعريف الميزة التنافسية
44	2. اهداف الميزة التنافسية
44	1.2 كثافة الربح والسعي لتحقيقه
44	2.2 الانفتاح على الاخرين
44	3.2 التوغل في السوق العالمية
44	4.2 الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية
45	3. اهمية الميزة التنافسية
46	4. أنواع الميزة التنافسية
46	1.4 التكلفة الاقل
47	2.4 ميزة التميز

47	5. خصائص الميزة التنافسية
48	6. مصادر الميزة التنافسية
48	1.6. لإدارة الاستراتيجية
48	1.1.6. التحليل الثنائي
48	2.1.6. منحى الخبرة
49	3.1.6. حصة السوق
49	4.1.6. معدل نمو ودورة حياة المنتج
49	2.6. الموارد
50	1.2.6. الموارد الملموسة
50	1.1.2.6. المواد الأولية
50	2.1.2.6. معدات الإنتاج
50	3.1.2.6. الموارد المالية
51	2.2.6. الموارد غير الملموسة
51	1.2.2.6. الجودة
51	2.2.2.6. التكنولوجيا
51	3.2.2.6. المعلومات
52	7. ابعاد الميزة التنافسية
52	1.7. التكلفة
52	2.7. المرونة
52	3.7. الجودة
52	4.7. الإبداع
52	5.7. التسليم
52	6.7. التسويق
54	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع الإجراءات الميدانية للدراسة	
58	تمهيد

59	1. الدراسة الاستطلاعية
64	1.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية
64	2.1 نتائج الدراسة الاستطلاعية
65	2. منهج الدراسة
65	3. عينة الدراسة
65	1.3 حجم العينة
65	2-3-المعاينة
66	3.3 خصائص العينة
66	1.3.3 خصائص أفراد العينة حسب الجنس
67	2.3.3 خصائص أفراد العينة حسب متغير السن
68	3.3.3 خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية
69	4.3.3 خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
70	5.3.3 خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة
71	6.3.3 خصائص أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية
71	4.3 طريقة اختيار العينة
72	4. حدود الدراسة
72	1.4 الحدود الزمنية
72	2.4 الحدود المكانية
73	3.4 الحدود البشرية
73	5. أدوات الدراسة:
73	1.5 الإستبيان
73	1.1.5 بناء الاستبيان
75	2.1.5 تنقيط الاستبيان
75	3.1.5 الخصائص السيكومترية للاستبيان
77	6. المعالجة الإحصائية
77	1.6 النسبة المئوية
77	2.6 التكرار
77	3.6 معامل ارتباط "بيرسون"
الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج	

80	تمهيد
81	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة.
81	1.1 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.
82	2.1 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
83	3.1 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
84	4.1 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.
85	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.
85	1.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
87	2.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
89	3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
91	4.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
93	3. الاستنتاج العام
95	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

59	الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس
60	الجدول رقم (2) عبارات الاستبيان قبل وبعد التعديل:
66	الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
67	الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
68	الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.
69	الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي
70	الجدول رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
71	الجدول رقم (8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية
74	الجدول رقم (9): يمثل كيفية تنقيط حسب ليكرت الثنائي.
75	جدول رقم (10): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لاستبيان الترقية
76	جدول رقم (11): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الميزة التنافسية
76	جدول رقم (12): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لاستبيان الميزة التنافسية
81	جدول رقم (13) يمثل: نتائج الفرضية الأولى
82	جدول رقم (14) يمثل: نتائج الفرضية الثانية
83	جدول رقم (15) يمثل: نتائج الفرضية الثالثة
84	جدول رقم (16) يمثل: نتائج الفرضية الرابعة



مقدمة:

ترقية الموارد البشرية هي عملية حيوية تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على المنافسة. في ظل العولمة والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف السريع والفعال لضمان البقاء والنمو. هنا، تبرز أهمية ترقية الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

تحقيق الميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة لعملائها تتفوق بها على المنافسين. يمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور، أبرزها الابتكار والجودة العالية في المنتجات والخدمات، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية. هذه المحاور تعتمد بشكل جوهري على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تقديم أداء متميز.

عند الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتهم الفنية والإدارية، وتحفيز الإبداع والابتكار لديهم. هذا الاستثمار لا يقتصر فقط على الجانب المهني، بل يمتد ليشمل تعزيز الوعي بثقافة المؤسسة وقيمها، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والعمل الجماعي. إضافة إلى ذلك، تُساهم برامج الترقية والتطوير في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار المؤسسي.

و يمكن القول إن ترقية الموارد البشرية ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة استراتيجية لتحقيق التفوق في السوق والحفاظ على تنافسية المؤسسة. من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم، تستطيع المؤسسات تقديم أداء يفوق توقعات العملاء، مما يضمن لها موقعاً ريادياً في بيئة الأعمال المتغيرة والمليئة بالتحديات.

ونظرًا للأهمية دراستنا الحالية قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين: الجانب الأول و
المخصص للجانب النظري الذي قمنا بتقسيمه إلى 3 فصول:

❖ **الفصل الأول:** و هو الفصل المنهجي العام للدراسة و الذي يشمل كل من الاشكالية و
تحديد للفرضيات، تحديد اسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة، الدراسات السابقة،
مفاهيم الدراسة.

❖ **الفصل الثاني:** فقد خصصناه للترقية فقد تطرقنا فيه إلى التعريف بالترقية و أهميتها ثم
معاييرها و أنواعها و كذلك شروطها و إجراءات الترقية.

❖ **الفصل الثالث:** فقد خصصناه للميزة التنافسية وقد تطرقنا فيه إلى التعريف بالميزة
التنافسية و أهدافها ثم أهميتها و أنواعها و كذلك خصائصها ومصادرها.

أما الجانب التطبيقي فقمنا بتقسيمه إلى فصلين:

❖ **الفصل الرابع:** و الذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية و منهج الدراسة وعينة الدراسة و
المعاينة وكذلك حدود الدراسة ، أدوات الدراسة و المعالجة الاحصائية.

❖ **الفصل الخامس:** و هو الفصل الاخير حيث يقمنا فيه بعرض و تحليل نتائج الدراسة
ثم النتائج الخاصة بالفرضية الأولى بالفرضية 2 و كذلك النتائج الخاصة بالفرضية
الثالثة و الرابعة .و بعد ذلك قمنا بمناقشة و تفسير نتائج الدراسة و نتائج الخاصة
بالفرضيات

وفي الاخير فقد ختمنا دراستنا بخاتمة و قائمة المراجع و الملاحق

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

فهرس الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

اشكالية الدراسة

1. اهمية موضوع الدراسة:

2. اهداف الدراسة:

3. اسباب اختيار الموضوع:

4. الدراسات السابقة:

1. إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري من أهم العوامل التي تهتم بها المؤسسة والتي تدخل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية، فهي القوة التي يركز عليها التنظيم وإدارة المؤسسات كيف ما كانت سواء خدماتية، اقتصادية، إنتاجية، تجارية، صناعية وغيرها. فقد أصبحت المؤسسات تبذل قصارى جهدها لاستقطاب العنصر البشري باختباره، تنصيبه، تدريبه لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاته، كفاءته، قدراته وكذلك تقديم مجموعة من الحوافز له وعلى ضوء هذه العوامل والاهتمام فالموظف بمجرد تنصيبه تقع عليه مجموعة من الواجبات يجب أن يلتزم بها طول مدة خدمته في الإدارة وتقابل هذه الواجبات حقوق تلزم الإدارة بمنحها للموظف من بين أهم هذه الحقوق الترقية فهي تعتبر من أبرز الحقوق التي تجعل الموظف يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المؤسسة بتطوير أدائه وتحديثه لبذل مجهود أكبر.

إضافة إلى هذه فهي تعتبر من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبير مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه سواء بخوضه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة أو رغبة من الإدارة العامة على وضع الموظف ذات الكفاءات في المكان المناسب، عملت على وصف دقيق لكل المناصب لمعرفة احتياجاته ومتطلباته ومحاولة الجمع بينهما وفرض التكوين والتدريب بصفة دورية لكل العمال وخاصة لمن تتربق ترقيتهم.

فالترقية تعتبر حافزا ماديا ومعنويا والتي تعود بالزيادة في الراتب حيث تعتبر الركيزة الأساسية بالنسبة للوظيفة العامة وعليها يتوقف حسن سيرة العامل مما يكسبها اهتماما بالغا لدى الباحثين ولقد نص قانون الوظيفة العمومية على الترقية بصفة عامة إلا أن تفاصيلها وردت في القوانين الأساسية الخاصة والتي تكون إما في الرتبة أو في درجة الموارد البشرية والتي تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والتي تقوم الإدارة بإعدادها بحسب حاجة مرافقها من جهة أخرى بحسب ما تسمح به ميزانية الدولة بحيث يقوم الوظيف العمومي بدور فعال خلال ذلك .

فلقد شغل موضوع الترقية ذهن العديد من الباحثين مما جعلهم يقومون بالعديد من الدراسات حول الميزة التنافسية ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة جبل فاتح تحت عنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني فقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج نذكر بعضها:

- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والوظيفة والاستقرار المهني.

ومن خلال تطوير الكفاءات واستقطاب مهارات جديدة عن طريق الفرص التي تمنحها المؤسسة للارتقاء يتم تحفيز الافراد لتحسين ادائهم وبالتالي لتحسين القدرة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر عامل نجاح اساس لأي منتج في السوق وخاصة في نطاق المنافسة الدولية حيث تشير الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة والتحقيق هذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الاطراف المختلفة من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب في ظل وجود العديد من المعربات والاسهامات الفكرية التي حولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية ولكي تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة لابد لها من تثمين مواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية الامر الذي فرض عليها امتلاكها راس مال بشري باعتباره احد اهم عوامل تنافسية نجاعة المؤسسات بها بما يملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والابداع وسرعة رد الفعل، وهو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تتشأ بمجرد توصيل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة تكون اكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الاخرين، ويضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية ولا تكفي بها فقط فهي ذات اهمية كبيرة في زيادة مستوى اداء العمال وكذلك رفع المنتج والعمل على تحقيق اقصى حد من الجودة في انتاج وتطوير السلع والخدمات وايجاد الاسواق المتخصصة وتحديد منافذ التوسيع المناسبة للمنظمات التسويقية ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الميزة التنافسية نذكر:

• دراسة سلوى محمد الشرفا سنة 2008 تحت عنوان دور ادارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في التحقيق مزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها انه يوجد دور فعال لإدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في التحقيق المزايا التنافسية العامة في قطاع غزة.

• دراسة محمد فوزي علي العتوم سنة 2009 تحت عنوان دراسة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية الاردني وقد توصلت الدراسة انه يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

ففي دراستنا الحالية سنحاول التطرق الى العلاقة الموجودة بين الترقية والميزة التنافسية في المؤسسة وفي ضوء ما سبق يمكننا صياغة اشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

• هل توجد علاقة بين الترقية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

و من هنا تطرقنا الى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الترقية وتحقيق التكلفة الاقل في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية للمؤسسة؟

الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات الدلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية للمؤسسة.

2. أهمية موضوع الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما الترقية والميزة التنافسية. لذا نسعى من خلال هذا الموضوع الى التعرف على مدى فعالية ترقية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة. كما تتجسد أهمية هذا الموضوع في لفت انتباه المؤسسات بضرورة ترقية الموارد البشرية من اجل تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة تطوير المؤسسة.

3. اهداف الدراسة:

لكل عمل وبحث نقوم به هدف نسعى للوصول الى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وبالتالي تكون بداية للعمال الاخرى، وهذا العمل له اهدافه التي نسعى لتحقيقها نظريا وكذلك بالنسبة للدراسة الميدانية التي سنقوم بها. ويمكن تحديد اهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

✓ التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والترقية والميزة التنافسية.

✓ توضيح مدى أهمية الترقية في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

✓ ابراز مدى مساهمة عملية الترقية في توفير الموظفين ذات كفاءة عالية لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة.

4. أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة عشوائية أو مجرد حتمية ووجوب دراسة فقط لقد كان وراء هذا الاختيار أسبابه والدوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

❖ الأسباب الموضوعية:

- ✓ نقطة دراسة السوسيولوجية التي تناقلت موضوع الترقية في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ✓ الاستثمار الايجابي للموارد البشرية عامل لتحسين الاداء المؤسساتي.
- ✓ الترقية وسيلة الاستراتيجية في الموارد البشرية تمكن المؤسسة في خلق الميزة التنافسية.
- ✓ قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

❖ الأسباب الذاتية:

- ✓ تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا.
- ✓ رغبة شخصية في معالجة هذا الموضوع.

5. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة أحمد محمد علي تحت عنوان "تأثير سياسات الترقية الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات" 2020.

❖ **أهداف الدراسة:** تحديد تأثير سياسات الترقية الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

❖ **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن الترقيات التي تعتمد على معايير موضوعية ومنصفة تسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الدراسة الثانية:

دراسة فاطمة حسن الجبوري تحت عنوان "العلاقة بين الترقية الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي" 2018

❖ **أهداف الدراسة:** تحليل العلاقة بين الترقية الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

❖ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن الترقية بناءً على الكفاءة والأداء يعزز من روح الفريق ويقلل من معدل دوران الموظفين، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة:

دراسة يوسف عبد الرحمن الكيلاني تحت عنوان "دور الترقيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية" 2019

❖ **أهداف الدراسة:** دراسة دور الترقيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

❖ **نتائج الدراسة:** بينت النتائج أن الترقية الداخلية تساعد في الاحتفاظ بالكفاءات وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أعلى، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية على مستوى السوق.

الدراسة الرابعة:

دراسة ليلى أحمد الصالح تحت عنوان "العلاقة بين الترقية والتطوير المهني وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية" 2021

❖ **أهداف الدراسة:** استكشاف العلاقة بين الترقية والتطوير المهني وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

❖ **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن الترقيات التي تركز على تطوير المهارات المهنية تسهم في رفع جودة التعليم وزيادة رضا العاملين، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

الدراسة الخامسة:

دراسة محمد عبد الله العتيبي تحت عنوان "تأثير استراتيجيات الترقية الوظيفية على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي" 2017

❖ **أهداف الدراسة:** استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات الترقية الوظيفية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية.

❖ **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن استراتيجيات الترقية الفعالة التي تشمل التدريب والتطوير المهني تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز رضا المرضى، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة السادسة:

دراسة هناء سعيد الدوسري تحت عنوان "أثر الترقية الداخلية على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية" 2021

❖ **أهداف الدراسة:** دراسة تأثير الترقية الداخلية على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية وكيفية مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن الترقية الداخلية تعزز من دافعية الموظفين وتزيد من التزامهم المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

الدراسة السابعة:

دراسة علي أحمد الزهراني تحت عنوان "تحليل العلاقة بين الترقية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة" 2020

❖ **أهداف الدراسة:** تحليل العلاقة بين نظام الترقية الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **نتائج الدراسة:** بينت النتائج أن الترقيات التي تعتمد على الأداء والإنجازات تسهم في تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الدراسة الثامنة:

دراسة سامي خليل العتيبي تحت عنوان "دور الترقيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الحكومي" 2019

❖ **أهداف الدراسة:** تقييم دور الترقيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الحكومي وكيفية تحسين سياسات الترقية.

❖ **نتائج الدراسة:** أشارت النتائج إلى أن الترقيات المبنية على معايير شفافة وعادلة تعزز من الثقة والالتزام لدى الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة التاسعة

دراسة نادية محمد القحطاني تحت عنوان "تأثير الترقية الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التكنولوجيا" 2018

❖ **أهداف الدراسة:** دراسة تأثير الترقية الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التكنولوجيا ودورها في تطوير الابتكار.

❖ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن الترقيات التي تعتمد على الكفاءات التقنية والمهنية تسهم في تحسين قدرة الشركات على الابتكار والتطوير، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

الفصل الثاني:

ترقية الموارد البشرية

فهرس الفصل الثاني: ترقية الموارد البشرية

تمهيد

1. تعريف الترقية

2. اهمية الترقية

3 معايير الترقية

4. انواع الترقية

5. شروط الترقية في الرتبة

6. اجراءات الترقية في الرتبة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الترقية من أبرز امنيات الموظف خلال مساره الوظيفي حتى يحقق طموحاته المشروعية كما تمثل حافزا كبيرا للدفع الموظف الى المثابرة في العمل وبذل مجهود أكبر من اداء المهام والمسؤوليات المكلف بها.

1. تعريف الترقية:

وردت بشأن الترقية مجموعة من التعريفات سوف نتطرق الى التعريف الترقية لغة، اصطلاحا، اجرائيا وقضائيا.

- التعريف اللغوي:

رقي في اللغة بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حال الى حال وما يزال يترقى به حتى يبلغ غايته وترقي العامل ارتفع من درجه وظيفيه الى درجه أعلى في سلم الاداري. (ابراهيم بدر شهاب الخالدي ، 2011، ص122).

- التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالترقية اصطلاحا حق الموظف بالارتفاع بالسلم الوظيفي والارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من السلطة والمسؤولية كما يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا حيث يمكن أن تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في الطبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فحياة الموظف المهنية تبدأ بأدنى الدرجات سلمى الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد دخله. (امينة شعبي ، الجزائر، 2014 ص51)

- التعريف القضائي:

استقر القضاء الاداري على ان الترقية هي تقلد الموظف درجة أعلى في سلم الاداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب. (سليمان محمد الطماوي، 1985، ص496)

2 اهمية الترقية:

للترقية اهمية كبرى سواء بالنسبة للموظف كونها تؤدي في الغالب الى زيادة راتبه وتحسين وضعه الوظيفي، او بالنسبة للإدارة التي يمارس فيها نشاطه، فالإدارة تختار من الموظفين أفضلهم واكفائهم للشغل الوظيفة المرقي لها، وهي تسعى بذلك الى حسن سيرة المرفق العام بانتظام من اجل تحقيق المصلحة العمومية لكل من الموظف والإدارة. (محمد علي الخلايلة، 2012 ص104).

تهدف الترقية إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل ذوي الكفاءة والاداء الجيد وخلق روح التنافس والتفاعل، وزرع الامل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي وتولي مسؤوليات أكثر اهمية وأعلى شانا وهذا يؤدي بدوره الى بحث روح التنافس والمثابرة بين القوى العاملة وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومؤهلاتهم في التحقيق اهداف منظماتهم ومن ثم التحقيق ذواتهم وطموحاتهم (محمد احمد عبد النبي، 2009، ص148).

وتسعى الترقية الى الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة الفعالة وذوي الخبرة والتجربة في مجال العمل وتقوية انتمائهم وولائهم للمؤسسة وتعاونهم وحسن تعاملهم مع الموظفين والمتعاملين معهم، كما تقلل الترقية من معدلات الدوران وترك العمل حيث نظم الاستمرار والاستقرار مع التقليل من جهود وتكاليف الاعلان عن الوظائف الشاغرة واجراء المقابلات وبقية الاجراءات اللازمة للاستقبال وتدريب الموظفين الجدد. (محمد احمد عبد النبي، 2014، ص148)

إن لترقية تحث مكانة بارزة بالنسبة للموظف والمنظمة لما تحقق من اهداف وغاية تؤثر ايجابيا في نشاط المنظمة.

3 معايير الترقية:

عرفت الوظيفة العامة الترقية وبينت اسسها المتمثلة في الترقية بالأقدمية او الترقية بالكفاءة والترقية بالأقدمية و الكفاءة معا، وكان لكل فقيه راي في هذه الاسس والتعاريف كما اختلفت الترقية من بلد إلى اخر على أساس النظام الذي تتبناه اما النظام المغلق او النظام المفتوح،

وكذلك حسب العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة علاقة تعاقدية او تنظيمية حيث لكل معيار مزايا و عيوب تجعله يختلف عن الاخر .

1.3 - الترقية بالأقدمية:

يقصد بالأقدمية مدة الخدمة التي يقضيها الموظف، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، فنقوم هذه الأقدمية على حساب سنين الخدمة وهذه الطريقة يفضلها العاملون لسهولةها لأنها لا تعتمد على تقديرات شخصية عندما تقوم الإدارة بترقية الموظفين، وتختلف المؤسسات واحتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة او حينما يتخللها استقالة او انتهاء الخدمة. (نور الدين شنوفي 2011)

تتضمن الترقية بالأقدمية الموظف بطريقة تلقائية واليه بعد مضي مدة معينة من وظيفته في الإدارة ويقوم معيار الأقدمية في هذا السياق بترقية الموظف استنادا للفترة الزمنية التي قضاها في وظيفته وهذا ما حددته القوانين والأنظمة حيث يرقى الموظف إلى وظيفة أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وفقا لترتيبه في كشوف الأقدمية المعدة سابقا. (محمد علي الخلاية 2011 ص 105) يرقى الموظف وفق معيار الأقدمية تلقائيا وفقا لتسلسل موقعه في قائمة موظفي التنظيم، وذلك اذا امضى المدة المحددة للترقية، وكانت هناك درجة شاغرة في سلم الوظائف او التدرجات أعلى من وظيفته او درجته التي كان يشغلها، ويبرز هذا المعيار ان الموظف عندما يقضي فترة زمنية معينة و يكون قد اكتسب خبرة وكفاءة، يضاف إلى ذلك ان حجة اكتساب الموظف للخبرة المتميزة نتيجة الفترة الزمنية الطويلة التي قضاها في وظيفته المرقى منها مما تجعله قادرا على تحمل أتعاب ومسؤوليات المنصب الأعلى الذي يرقى اليه، إلا ان الخبرات و القدرات التي اكتسبها الموظف في وظيفته السابقة لا تكون متوافقة مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي ترقى لها. (سامي جمال الدين 1996 ص 319-320)

فالترقية لها ميزة العدالة المطلقة بين الموظفين، لأنه إذا اشتغرت درجة او أكثر في الإدارة، يرقى اليها أقدم الموظفين شاغلي الدرجة الاسفل، فالموظفون يرتبون تصاعديا بحسب اقدميتهم في التعيين او الخدمة. (محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد 2001 ص 278)

ومن ثم فإن جمهور الموظفين يفضلون طريقة الترقية بالأقدمية حيث لو نظرنا إلى فكرة الأقدمية كمعيار للترقية لوجدنا ان الترقية تكفل الخبرة في مجال الوظيفة العامة، وكذلك يكفل هذا المعيار روح الاستقرار و الطمأنينة بين الموظفين. (سليمان محمدالطماوي 2000 ص552)

والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الأقدمية هي ان الوقت او الزمن هو الذي يبين الممتاز من الضعيف وتوجد علاقة وطيدة بين كفاءة الموظف وخدمته الوظيفية، كما ان احتياجات الموظف ومتطلباته تزداد كلما يتقدم في العمل، وبذلك فعلى المشرع ان يقوم بمعالجة الوظيفة العامة من ناحية الترقية و الرتب حتى يتمكن من مواجهة اعباء الحياة التي تزداد معه كلما ازداد سنه.

ومن أبرز شروط الترقية بالأقدمية ان تكون ترقية الموظف الى الدرجة التي تتلو الدرجة التي شغلها وقت الترقية، فهذا مبدأ أساسي وهي قاعدة تنظيمية اثبتتها كافة التشريعات، وذلك حرصاً للتجنب موظفي المرافق العامة من مفاجئات تغيير مراكزهم القانونية على نحو يهز الجهاز الاداري للمرافق العامة ويطيح بحسن تسييرها بانتظام. (سعد نواف الغنزي 2007 ص 93)

يتصف هذا المعيار بالموضوعية وذلك بابتعاده على المحاباة والتحيز كما يشجع الموظفين على البقاء في وظيفتهم وذلك لخوفهم من فقدان الأقدمية عند تركهم الوظيفة. (عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيدالسالم 2009 ص235)

ولهذا المعيار مزايا وعيوب اهمها:

1.1.3. مزايا الترقية بالأقدمية:

✓ تحقيق العدالة معناها الواسع وذلك بعدم التمييز بين الموظفين والتحيز لفئه دون اخرى.

(محمد احمد عبد النبي 2004 ص 145)

✓ يقوم على استخدام معيار موضوعي وعادل بالتساوي فيه جميع الموظفين عند القيام

بترقيتهم. كما يلائم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وكفاءات عالية المستوى.

(محمد احمد عبد النبي 2004 ص 145)

2.1.3. عيوب الترقية بالاقدمية:

وتتمثل في:

- ✓ يتجاهل هذا المعيار الاستعدادات الشخصية و تفاوت الأفراد وطاقاتهم وتقدمهم العلمي خلال الوظيفة وبذلك يقوم بقتل روح ابتكار الموظف لأنه مطمئن على ترقيته، وبذلك يصبح الموظف كسول وخامل ويترقى على الممتاز فيسود الكسل والخمول ويتوقف الموظفون على التسابق وتحقيق طموحاتهم. (سامي جمال الدين، 1996، ص 219)
- ✓ يعد الاخذ بمعيار الاقدمية امرا منتقدا فيمكن ان يكون الموظف الاحدث أكثر جدارة والاقدم أدنى كفاءة فالعبرة ليست بكم قضيت في الوظيفة وانما كيف كان يؤدي الوظيفة (محمد باهي ابو يونس 1999 ص 266)
- ✓ يحرم الإدارة من الاستفادة من ذوي الكفاءات والقدرة المتوفرة لديها والذي لا يستحق الترقية لعدم توفر الأقدمية المطلوبة قانونيا. (فوزي جيش، 1991، ص 224).

2.3 الترقية بالكفاءة:

تعتبر الكفاءة على أساس الجوهرى الذي يعتمد عليه النظام للترقية وفقا لهذا المعيار، والكفاءة هي المجموعة من العناصر والصفات الذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية وتقاس كفاءة الموظف عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه الاداري، من حيث التزامه و مواظبة وسلامة قرارته حيث يكون هذا المعيار على مضاعفة انتاجهم وتحسين ادائهم ورفع مستواهم وذلك من خلال ترقية الموظف بناء على قياس درجة كفاءته التي حققها خلال ممارسته لواجباته وبذلك يفتح المجال امام الموظفين لينتافسوا في اداء وظيفتهم والتنمية مهاراتهم وحتى يحقق الكفاءة اللازمة لترقيتهم يستند هذا المعيار على عدة عوامل اهمها:

- ✓ ان الترقية بالكفاءة تمنح للجهة الإدارية مجالا واسعا من السلطة التقديرية يرى البعض ان ذلك قد يؤدي بالجهة الإدارية الى التحسس في استعمال السلطة والانحراف بها الا ان الإدارة تمارس سلطتها تحت رقابة القوى الاداري الذي يقوم بالتأكد من اداء النتيجة

التي خضعت اليها الإدارة قائمه على الاسس وعناصر ثابتة ومشروعة. (محمد احمد عبد الله محمد 2015 ص 116).

✓ قيام النظام فعال لقياس كفاءة الموظف وهو ما يتم غالبا بأسلوب التقارير والقيام بتحديد الجهة التي تقر الترقية وتحدد الوسائل والاساليب التي يجب عليها اتباعها لإنهاء عملية الترقية وتقوم بتوحيد اسلوب المتابعة والتقييم الموظف من طرف رؤسائه في الوظيفة من خلال القيام بواجباته وما يأمره به رئيسه. (سامي جمال الدين 1990 ص 123-240).

1.2.3 مزايا الترقية بالكفاءة:

وتتمثل في:

- ✓ يكشف معيار الترقية بالاختيار عن مدة خبرة الموظف في مجال العمل حيث يقوم الاختيار على أساس موضوع عادل الهواء الشخصية والاعتبارات الأخرى. (محمد احمد النبي، 2009، ص 115)
- ✓ الترقية بالكفاءة تفتح المجال للكفاءات وشغل الوظائف من قبل أجدر العناصر. (محمود عاطف البناء، د س ص 243)
- ✓ يساهم هذا المعيار في رفع مستوى الإدارة وتقدمها ويخلق روح العمل في نفس الموظف ليكسب الترقية. (محمد علي الخليفة، 2012، ص 147)

2.2.3 عيوب الترقية بالكفاءة:

- ✓ يتطلب هذا المعيار وقتا اطول وجهدا أكبر لوضع الأساس والمؤشرات لإجراء الاختبارات. (محمد احمد عبد الله، 2015، ص 117)
- ✓ يفتح هذا المعيار اسبابا امام اعتبارات شخصية والتي لا مناص من وجودها في عملية التقييم كما يخلق الحقد والحسد بسبب الشكوك المرؤوس في نزاهة رئيسه مما ينتج عنه ضعف قدرات الموظف وتفرغه لمهامه. (سامي جمال الدين، 1196، ص 120)

3.3 الترقية بالأقدمية والكفاءة معا:

تعتمد الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف العليا وبالجدارة للوظائف القيادية ومن مبررات هذه القاعدة ان الوظائف الادنى في الإدارة لا تتطلب الكفاءة والجدارة بقدر ما تتطلب الخبرة والممارسة التي يكسبها الموظف بالأقدمية اما الوظائف العليا تتطلب المهارة والكفاءة لان هذه الأخيرة لا تكتسب بالأقدمية وبذلك الوظائف الشاغرة تقسم الى قسمين.

القسم الاول يخص الترقية بالأقدمية اما القسم الثاني يخص الترقية على أساس الجدارة وبذلك يكون الموظفون متساوي في الترقية ولا يكون هناك تحيز فالموظف الذي له مهارات وقدرات وكفاءات يترقى على أساس الترقية بالكفاءة ولكن بشرط ان يكون قد قضى مدة زمنية في وظيفته حتى يصبح مؤهلا في وظيفته العليا وهذا تأخذ بالكفاءة والأقدمية معا عند ترقية الموظفين. (فوزي حبش، 1991، ص512)

4. انواع الترقية:

تعتبر على الترقية من النظام الأساسية التي تميز تطور قابليات الافراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء الى ملاء المناصب الشاغرة من الخارج ويتجسد ذلك من خلال الياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الترقية الى درجة سلم الوظيفي او بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك الأخر، كما يرتبط مفهوم الترقية وعموما بتقييم اداء كل موظف اثناء سير عمله وتقييم مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية، وفقا للمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي الى الترقية في الدرجات او في الرتب وهما نفس عملية المشتري الجزائري في الامر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية حيث ميز بين نوعين من الترقية وهما :

الترقية في الدرجة والترقية في الرتب وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

1.4 الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجات تعني الانتقال من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة، وهي صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة وذلك بعد توفر الشروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعينة، وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين وللعلم فإن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب. (تسعديت بقاسم، 2014-2015 ص 03-04)

ولذلك يقتضي في هذا النوع زيادة مالمية في مرتب الموظف لابد ان تتوفر معيار الكفاءة لديه والتي تقاس بالنقاط والتقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا غير ان الترقية عن الدرجة الاولى الى باقي الدرجات يختلف، فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف. (طبي فاتح، 2011، ص 10)

كما يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة او منصب عالي ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبة الاصلية وهذا حسب ما جاء في النص المادة 14 من المرسوم رقم 07-304 حيث النص على: «يستفيد الموظف صاحب منصب على او وظيفة عليا في الدولة من الدرجة في الترقية بقوة القانون حسب المدة الدنيا». (طبي فاتح 2011 ص 10)

يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني تحفيز في الأقدمية Bonification du Sud لالتحاق بمنصب أعلى والترقية في الدرجات وهذا تطبيقاً -للمرسوم 07-199 للمؤرخ في 05 أكتوبر 1972. المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية في الخدمة بولايات الساورة والواحات.

ويتم ترقية الموظف الذي يوجد في عطلة مرضية طويل للمدى على أساس المدة المتوسطة خارج الدول الترقية، كما يكون ايضاً للموظف المنتدب طول مدة انتدابه أن يرقى في الرتبة الأصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة وهذا طبقاً للمادة 96

من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 كما اشارت اليه المادة 133 من الامر 06-03 حيث نصت على الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الاصلي او ادارته الاصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية وفي الدرجات. (بلمروك عبد القادر 2013-2014 ص 04)

كما نص المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 1995 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بان الموظفين الذين نجحوا في دورة تكوينية متخصصة او تحسين المستوى او تجديد المعلومات خصيصا فيها يتعلق بالدورات قصيرة المدى من تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة او الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة، دون أن تقل هذه المدة عن شهر، اما فيها يخص الدورات المتوسطة ضد المادة فتمنح درجة اضافيه مع التخفيض في الأقدمية في الدرجة او الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون ان تقل عن شهر.

لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفية العمومية على الترقية في الدرجة ومنها المادة 23 في امر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية. (الامر 66 133 المؤرخ في 02 جوان سنة 1966)

ومنها الامر 06-03 الذي ينص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية، حيث جاء نص المادة كما يلي: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحد عن طريق التنظيم". كما تشير ان الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وفصلا عن كون الترقية في الدرجة حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الاخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطات المعنية.

وقد جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك من خلال المادة 10. تتمثل في الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة الى أعلى منها

مباشرة بصفة مستمرة في الحدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 40 سنة وبالتالي فان الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وثائر وهي: المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى، هذه الوثائق تتوزع على 12 درجة. كما تضمن المرسوم الرئاسي رقم 304-07 تحت عنوان الخبرة المهنية حيث نصت المادة 9 منه على: " يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية في الدرجة".

وبالإمكان ان يكون هذا النوع من الترقية تلقائيا ومنتظما كان يقترن مدة عمل معينة (3 أو 4 سنوات) مثلا بالنسبة لكل الموظفين كما يمكن ان يجمع بين الأقدمية والاستحقاق ليسفر على نمط الترقية متفاوتة المدة بناء على عملية تقييم المرودية الموظف وادائه وسلوكه.

2.4 شروط الترقية في الدرجة

ان نظام الترقية يشترط على العموم امرين هما: المدة واجتياز البرنامج التكويني، وخطو الموظف من موانع الترقية كما نظمت القوانين الأساسية للوظيفة العمومية شروط واجراءات الترقية سواء كانت في الدرجة او رتبة بنصوص وكيفيات مختلفة من بين هذه الشروط نجد:

لقد نصت المادة 12 من المرسوم 304-07 على ما يلي: " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى..". فمن خلال هذه المادة نجد ان الاقدمية شرط أساسي لترقية في الدرجة وبالتالي يشترط على الموظف من اجل انتقال الى الدرجة التي تعلو مباشرة ان تتوفر فيهم شروط القانونية المعمول بها وهي: الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة اشهر كحد ادنى، وثلاث سنوات وستة اشهر كحد اقصى، للانتقال من درجة الى درجة اخرى تعلوها مباشرة، سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وثائر كما سبق ذكرها، وتكون اتباعا حسب النسب: أربعة(4)، أربعة(4)، وإثنين(2) من ضمن (10)

موظفين وهذا يعني ترقية أربعة (4) موظفين على أساس المدة الدنيا، و أربعة (4) على أساس المدة المتوسطة وموظفين اثنين (2) على أساس المدة القصوى.

كما نشير إلى أنه في حالة ما إذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة، فإن النسب تكون بستة (06) وأربعة (04) من ضمن عشرة (10) موظفين أي ترقية ستة (06) على أساس مدة الدنيا، وأربعة (04) موظفين على أساس مدة القصوى، وهذا ما يؤكد نص الفقرة الثانية من المادة 12 حيث نص القانون الأساسي الخاص وتيرتين (02) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي بستة (06) وأربعة (04) من ضمن عشرة (10) موظفين. (بلمبروك عبد القادر 2014-2014 ص 04)

ويمكن ايضا التطرق الى شروط الترقية في الدرجة ضمن عناصر التالية:

✓ الإقدمية المطلوبة وفقا لما نصت عليها المادة 11 من المرسوم الرئاسي 07-07-

304.

✓ الحصول على التنقيط وتقديم من السلطة سليمة التي لها صلاحية التعيين.

✓ التسجيل في جدول الترقية.

✓ يجب ان تكون الترقية من درجة الى درجة التي تعلوها مباشرة لان القانون منع

التفاوت في الدرجات وذلك حسب المادة 10 من المرسوم 07-07-304. (أسماء بن

ناجي د س ص 16)

3.4 اجراءات الترقية في الدرجة:

تمر مرحلة الترقية في الدرجة بعدة مراحل واجراءات نذكر منها ما يلي:

✓ تقدم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين

وارسالها الى مسؤوليهم المباشرين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة، يرفق بها التقرير العام

الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف وطريقة ادائه وواجباته وظيفته.

✓ يطلع الموظف على النقطة الرقمية فقط ويمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه تقديم ملاحظته بشكل كتابي على بطاقة تنقيط اما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم الى اللجنة المتساوية الاعضاء المختصة.

✓ بعد ارسال بطاقة التنقيط السنوية الى الإدارة المستخدمة ترفق بأخر مستخرج او قرار لإحالة على الاستيداع لمن وجب، وترتب حسب الاسلاك او الرتب، والداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة ويحدد كل درجة لوحدها. وترتب حسب النقاط المحصل عليها ثم اعداد جدول للترقية الذي يجب ان يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.

✓ تعمل اللجنة المتساوية الاعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية للمعد الى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة المتساوية الاعضاء بعد ذلك يتم المصادقة على محضر المعني الى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه عند انتهاء من هذه العملية يتم استخراج نسخ قرارات الترقية لكل الموظف وابلاغها للمعنيين.

✓ تتم الترقية في الدرجة رتبهم الاصلية حتى المدة الدنيا بقرار أو مقرر فردي دون التسجيل في جدول الترقية، كما يسمح للموظفين المنتدبين سواء شغل وظائف عليا في الدولة او مناصب عليا بترقيتهم في الدرجة في رتبهم الاصلية على أساس المدة الدنيا، وهذا بقرار مقرر خارج جدول الترقية يتم اعداده من طرف الإدارة الأصلية للمعني.

كما تكون الترقية في الدرجة للموظف الموجود في عطلة مرضية طويلة المدى على أساس المدة المتوسطة وهذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية. (علي شيكوش 2014-2015

ص 05)

5. شروط الترقية في الرتبة

1.5 مفهوم الترقية في الرتبة:

نص المشرع الجزائري في النص المادة 107 من الامر 03-06 على: "تتمثل الترقية في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة".

من خلال نص المادة يفهم بأن الترقية في الرتبة تؤخذ بمظهرين هما:

✓ الترقية من الرتبة الى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك.

✓ الترقية من الرتبة الى رتبة أعلى في السلك الأعلى مباشرة.

ويقصد بها انتقال الموظف من وظيفته بمستوى معين ونظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة، و تتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات و مسؤوليات اكبر ، وكذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات (سلوى تشيات، 2010،ص99)

2.5 الترقية من الرتبة الى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك:

ينتقل الموظف من رتبة الى اخرى خلال مساره المهني انطلاقا من البنية الهيكلية التي تميز السلك الذي ينتمي اليه، وما تتضمنه هذه البنية من وظائف متكاملة تأطيرية أو غير تأطيرية وقد صنفت المادة 8 من الامر 06 - 03 اسلاك الموظفين الى أربعة (04) مجموعات حسب مستوى التأهيل وهي:

✓ المجموعة أ: وتضم مجموعة من الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب

لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات او كل مستوى تأهيل مماثل.

✓ المجموعة ب: وتضم مجموع الموظفين للحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة

نشاطات التطبيق او كل مستوى تأهيل مماثل.

✓ **المجموعة ج:** وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم وعلى كل مستوى تأهيل مماثل.

✓ **المجموعة د:** تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ او كل مستوى تأهيل مماثل.

كما بينت الفقرة الأخيرة لنفس المادة بأنه يمكن تقسيم المجموعات الى مجموعات فرعية. ومنه جاءت المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم لتوضح أكثر المستويات تأهيلا المطلوبة لتصنف ضمن المجموعات الأربعة المذكورة سابقا حيث النص: "لا يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والاصناف والاقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة".

3.5 الترقية من رتبة أعلى في السلك الأعلى مباشرة:

خلافًا للنوع الاول من الترقية في الرتبة والذي يندرج في نفس السلك فان هذا النوع يفترض الانتقال من السلك إلى السلك الذي يعلو مباشرة وفق شروط تختلف عن الشروط الخاصة بالتوظيف الخارجي. (علي شيكوش، 2014-2015، ص 27 ص 29)

4.5 شروط الترقية في الرتبة:

وقد وضع المشرع الجزائري للترقية في الرتبة إطار قانوني وحدد المعايير والاساليب التي من خلالها تتم الترقية بعيدا عن الممارسات السلبية والمتمثلة في المحسوبية وتفاديا لكل هذه الممارسات نصت المادة 38 من الأمر 03-06 على انه: " للموظف حق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية". ووضع المشرع مجموعة من الشروط حسب كل حالة من الحالات التالية:

✓ ويجب ان يكون للترقية الى درجة شاغرة لها تمويل في الميزانية.

✓ يجب ان يكون للموظف قد امضاء المدة القانونية في الخدمة.

✓ يجب ان تكون الترقية من الدرجة الى الدرجة التي تعلوها لان القانون منع تجاوز الدرجات.

✓ لا يجوز ترقية الموظف الذي تم معاقبته تأديبيا إلى بعد انقضاء المدة

5.5 شروط الترقية على أساس الشهادة:

من اجل ترقية الموظفين على أساس شهادة يجب التأكد من ان الشهادات والمؤهلات التي يحصل عليها الموظفون تتناسب والتخصصات المطلوبة في الرتبة او السلك الذي ينتمي اليه الموظف فبمجرد تحقق هذه الشروط تتم ترقية الموظفون الذين تحصلوا على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مساره المهني على أساس الشهادة إلى رتبة أعلى في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة. (دبابي فتيحة، 2016-2017، ص 05)

أيضا فالشرط أن يتحصل الموظفون على شهادة او مؤهلات في إطار حياتهم المهنية مع التأكد من ان الشهادات والمؤهلات يجب ان تتناسب والتخصصات المطلوبة في الرتب وكذا توفر منصب شاغر ومهما يكون من امر فان كفاءات تطبيق هذا الاجراء يتم تحديده كما هو منصوص عليه في الفقرة الأخيرة من المادة 107 المذكورة اعلاه بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم اسلاك الموظفين لذلك تلغى احكام المنشور 1710 م/ع والمؤرخة في 5 نوفمبر 1996 المتعلق بتعيين الموظف في رتبة أعلى، وتتم وفق ما يلي:

✓ بعد حصول الموظف على الشهادة او مؤهل في إطار حياته المهنية يقدمها للإدارة مع طلب الحصول على الترقية على أساس الشهادة.

✓ تقوم الإدارة بدراسة الطلب والتأكد من ملائمة الشهادة والمؤهل للمحصل عليه مع الرتبة المراد الترقى لها.

✓ في حدود المناصب الشاغرة تصدر الإدارة قرار فردي بترقية الموظف العمومي على أساس الشهادة يكون موقع ومؤشر من طرف المراقب المالي وترسل نسخة منه لصالح الوظيفة العمومية في اجل 10 أيام من تاريخ توقيعه. (علي شيكوش، 2014-2015، ص 29)

6.5 الترقية في الرتبة بعد تكوين المتخصص:

هذا النوع من الترقية صنف في الامر 06-03 بحيث لم يكن متضمنا في المرسوم 85-59 (المادة 155) التي تحدد كيفية الترقية بحيث تمنح الإدارة الحق للموظف في اجراء تكوين متخصص خلال مساره المهني في مدارس أو معاهد متخصصة لنيل شهادة معينة تكون معتمدة قانونيا فتسمح له بالترقية.

وقد نظم المشرع الجزائري في تكوين الموظفين وفق المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم وتتم وفق ما يلي:

✓ تقوم الإدارة بإعداد مخطط قطاعي سنوي او متعدد السنوات لتحسين المستوى تحديد المعلومات والمصادقة عليه، حيث ينبغي ان يندرج في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

✓ اعداد مخطط تسيير المواد البشرية والمصادقة عليه.

✓ التكوين في معاهد او مدارس خاصة.

✓ اعداد قرار فردي بالتعيين في الرتبة المعينة بعد نجاح الموظف في دورة التكوين.

✓ لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية الا من دورة واحدة في التكوين المتخصص،

كما لا يمكن أن يستفيد من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى او تجديد

المعلومات في السلك او الرتبة التي ينتمي اليها. (فتيحة دبابي، 206-2017، ص 33)

7.5 شروط الترقية عن طريق امتحان مهني:

الذي يسمح للموظفين الذين أثبتوا أقدميتهم في الرتبة و أقدمية في الرتبة مقترنة بتكوين متخصص بالاستفادة من الرتبة الى رتبة أعلى بعد اجراء امتحان مهني، وتخصص هذه الترقية لفئة الموظفين والعمال المهنيين المثبتين في رتبهم الاصلية والذين يثبتون خمس (05) سنوات من المدة الفعلية بهذه الصفة وفي الغالب توجد بعض النصوص القانونية التي تشترط سبعة

- (07) سنوات مثل الترقية لرتبة مستشار شرط تأخر المناصب المطلوبة شغلها طبقا للفقرة 02 من المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 2016/01/19.
- يشترط عدم تجاوز النسب المنصوص عليها في القوانين الخاصة عدد المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف وكذا يشترط الأقدمية في الرتبة الاصلية وتتم وفق ما يلي:
- ✓ تتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والتي يحدد فيه نسب المناصب المالية الشاغرة المخصصة للترقية على أساس امتحان مهني.
 - ✓ تنتج ادارة الامتحانات المهنية بقرار او مقرر في اجل 5 ايام عمل فعلية تبلغ مصالح الوظيفة العمومية كجهة المراقبة لإبداء رأيها في حدود 7 ايام.
 - ✓ يتم اشهار قرار او مقرر الفحص المهني على شكل ملصقات في جدول النشر داخل الإدارة 7 ايام عمل على الاقل.
 - ✓ تودع ملفات المشاركة في الامتحان المهني من طرف الموظفين المعنيين لدى الإدارة (فرع او مكتب المستخدمين) في اجل 15 يوم او 30 يوم.
 - ✓ تسجيل الملفات في سجل يفتح خصيصا لهذا الامتحان مؤشر وممضي من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين حسب التاريخ استلامها.
 - ✓ تدرس لجنة تقنية الملفات بعد نهاية الاجل وتحرر محضر في حدود 10 ايام، ترسل نسخة منه لمصالح الوظيفة العمومية في 10 ايام (امكانية طعن الموظفين الذين رفضت ملفاتهم).
 - ✓ يبلغ الموظفين الذي قبلت ملفاتهم في ظرف 10 ايام قبل اجراء المسابقة.
 - ✓ بعد اجتياز الامتحان المهني في مؤسسة عمومية لتكوين في حدود 4 أشهر قابلة للتمديد بشهر بقرار من الوزير الوصي من المؤسسة او الإدارة العمومية ويحرر بعدها محضر اعلان النتائج النهائية للناجحين.
 - ✓ يبلغ محضر النجاح لمصالح الوظيفة العمومية في اجل 7 ايام ابتداء من تاريخ اعداده وتوقيعه وينشر عن طريق الالصاق في مركز الامتحان.

✓ يتم ترقية الموظفين الناجحين اما بقرارات فردية مباشرة او اخضاعهم لدورة تكوينية تسبق ترفيتهم في بعض الرتب.

8.5 الترقية على أساس الاختبار:

يقصد بالترقية في الرتبة على أساس الاختبار تقدم الموظف في سلوكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي لكن هذه الاستفادة من هذه الترقية تتم بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونيا وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

حيث يتم اعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى كما يلي:

✓ تجمع الطلبات والتقارير الواردة من المسؤولين المباشرين للتسجيل في قوائم التأهيل على مستوى فرع او مكتب المستخدمين والتي تستوفي فعليا شرط الأقدمية وفقا للقوانين الأساسية التابعة لها.

✓ المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية والتي تدرج فيه نسبة 10% من المناصب الشاغرة كمناصب للترقية الاختبارية.

✓ دراسة جميع الملفات دراسة دقيقة وشاملة وإشهارها عن طريق نشر قوائم الإسمية حسب الرتبة والسلك في لوحة الاعلانات في الإدارة مما يسمح للمقصيين بالطعن.

اعداد مشاريع قوائم هيل على أساس معايير موضوعية تتمثل في:

- الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الاصلية.
 - شغل منصب عالي من طرف الموظف يعتبر معيارا إمتيازيا.
 - دورات التكوين وتحسين المستوى التي يجربها الموظف يشكل معيار إمتيازيا
- ايضا.

كما يمكن ايضا إضافة بعض المعايير:

- الوضعية الاجتماعية

- الانضباط (الحضور الاستعداد).
- الميزات و التأهيلات المهنية.

9.5 الترقية الاستثنائية:

وهي الترقية التي تمنح كمكافأة لبعض الموظفين نتيجة أعمال بطولية او مخاطر قد تعرضوا اليها اثناء تأدية مهامهم الوظيفية، وقد جاء في المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحل على القوانين الأساسية الخاصة امكانية تحديد دقيق للرتب والاسلاك التي شغلها، وقد حددت التعليم رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية مجال تطبيق هذه المادة وشروطها التي تقتضي فيما يلي:

- ✓ اثبات القيام بعمل شجاع او بطولي معترف به اثبات استحقاق تشجيعي مميز.
- ✓ تقديم تقرير مفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي او التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
- ✓ الحصول على رأي مطابق لجنة متساوية الاعضاء وغالبا ما تكون هذه الترقيات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها بعض القطاعات.

6. اجراءات الترقية في الرتبة:

1.6 اجراءات الترقية على أساس الشهادة:

فهي تتم بناء على طلب الموظف مرفوق بالشهادات والمؤهلات المتحصل عليها قيد العمل الى الإدارة، فيتم ترقية الى رتبة أعلى مباشرة في حدود المناصب المالية المتوفرة خلال السنة الحالية، كما تتم ترقية الموظف الذي تحصل على شهادة او مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الاصلية. (بلمبروك عبد القادر، 2013-2014، ص22)

وتعتبر اجراءات الترقية على أساس شهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات وذلك بشرط:

✓ ان يتوفر المنصب المالي.

✓ ان يحصل الموظف على الشهادة بعد التوظيف.

✓ انت نشر القوانين على مؤهلاته بالترقية.

2.6 اجراءات الترقية عن طريق الامتحان المهني:

تمر عملية الترقية عن طريق الامتحان المهني بعدة اجراءات نذكرها فيما يلي:

✓ يجب ان تفتح المؤسسة والإدارة العمومية المعينة للامتحانات المهنية بقرار في اجل

10 ايام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه حيث ترسل نسخة منه الى مصالح المديرية

العامة للوظيفة العمومية.

✓ ينبغي ان يتم اشهار الامتحان المهني على شكل ملصقات بجدول النشر الموجود داخل

الإدارة عن طريق مذكرة اعلامية مرفقة بقرار فتح الامتحانات المهنية.

✓ يجب تسجيل ملفات الترشح حسب تاريخ استلامها في دفاتر تفتح خصيصا لهذا الغرض

لدى كل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة لدى المصالح التابعة لها.

✓ بعد إتمام عملية دراسة ملفات الطعون تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعينة

بالتسيق مع المؤسسة المؤهلة للإجراء المسابقات والامتحانات بتحديد موعد الامتحانات

المهنية.

✓ ويتم استدعائهم للإجراء الاختبار الشفهي، ثم يرسل المحضر الاعلان عن نتائج

الاختبارات الكتابية وكذا كشف نقاط الاختبار الشفهي الى المصالح المركزية او المحلية

للوظيفة العمومية.

3.6 اجراءات الترقية عن طريق الاختبار:

تتم عملية الترقية الاختبارية بعدة اجراءات نلخصها فيما يلي:

✓ تتم عملية الترقية الاختبارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

- ✓ تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية ان يثبتون اقدمية في الرتب التي تقدر ب 10 سنوات.
- ✓ وبعد جمع كل الملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة على إثرها يتم اعداد قوائم التأهيل التي يتم وفقها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية.
- ✓ ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل ان يتقدم بها الموظفون غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.
- ✓ اعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الاسلاك والرتب وفق ترتيب حسب درجة الاستحقاق مع اخذ الاعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الاصلية خلال هذه الفترة.
- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع اخذ بعين الاعتبار ترتيب المعينين حسب الأقدمية، تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الاعضاء ويتم بهذا الصدد اعداد قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الاعضاء وتتم بهذا الصدد اعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه من طرف كافة اعضائها والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات أو القرارات المنظمة لترقية الموظفين في رتبة أعلى.

خلاصة الفصل الاول:

نستنتج من خلال دراستنا لهذا الفصل ما يلي:

تعتبر الترقية من أبرز طموحات الموظف العام خلال مساره الوظيفي حتى يحقق أهدافه المشروعة في الوظيفة العمومية، كما تمثل حافزا كبيرا للدفع الموظف الى المثابرة في العمل وزيادة على ذلك فالترقية تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للموظف العام بصفة عامة كونها تؤدي الى زيادة راتبه وتحسين وضعه الوظيفي، ولالإدارة العامة بصفة خاصة كونها تساهم في جلب ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات العالية وتحفيزهم وتشجيعهم على الاداء الجيد وخلق روح التنافس، فهي تسعى الى حسن سير المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية

فهرس الفصل الثالث: الميزة التنافسية

تمهيد

1 تعريف الميزة التنافسية

2 اهداف الميزة التنافسية

3 اهمية الميزة التنافسية

4 أنواع الميزة التنافسية

5 خصائص الميزة التنافسية

6 مصادر الميزة التنافسية

7 ابعاد الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

أن ما ندرسه في هذا الفصل لا يقتصر على قطاع صناعي او خدماتي معين إنما هذا الموضوع له اهمية في جميع المؤسسات في مختلف القطاعات العملية.

حيث تلعب الميزة التنافسية والتي تمثل الموضوع دورا هاما في الحياة المؤسساتية مما يوحي بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا ومن اين تتولد تلك الميزة التنافسية داخل المنظمة.

كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن شروط الميزة التنافسية وعناصرها اختلفت عما كانت عليه في العقود الماضية كما أنها ستتطور في المستقبل حيث أنها ستمثل الموظف بحد ذاته اذ أن قدرات الفرد وما يقدمه باستخدام معارفه ومعلوماته السابقة ما سيصبح الدافع الاساسي للبحث والتطور والتقدم الى الامام.

ومما أصبح واقعا لم تعد الموارد البشرية تنتظر لكي تبني مزاياها وتحفز المنافسة بين الافراد إنما عليها تحليل إمكانياتها ومواردها حتى تدرك نقاط القوة وتحديد القدرات الجوهرية بها كونها أساس بناء المزايا التنافسية وتطويرها.

(1) تعريف الميزة التنافسية:

عرفها بورتر على أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لعملائها بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، او بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

كما عرفت على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي والمتطور المعتمد على الجودة كخطوة أساسية في تنمية القدرة التنافسية. (كمال رزيق، عمر بوعزيز، ماي 2002)

ويذكر Kotler أن المؤسسة تدرس كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج ومؤهلاتها ساعياً بذلك إلى تحقيق تحسينات، وتقوم كذلك بتقدير تكاليف ومؤهلات الخاصة بمنافسيها، وفي الوقت الذي تجد المؤسسة فرق لصالحها، نقول أنها توصلت إلى تحقيق ميزة تنافسية

ويمكننا القول ان الميزة التنافسية هي القدرة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء أفضل من المنافسين في السوق. تشمل عوامل مثل جودة المنتجات، الابتكار، خدمة العملاء، وكفاءة العمليات. يمكن أن تكون هذه الميزة مستدامة إذا كانت المؤسسة قادرة على الحفاظ عليها على المدى الطويل.

(2) اهداف الميزة التنافسية:

إن الغرض من استخدام الميزة التنافسية في المؤسسات يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف من اهمها ما يلي:

1.2. كثافة الربح والسعي لتحقيقه:

من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية هو التحقيق الربح، حيث أن المؤسسات تهدف لامتلاك وحياسة كافة الأشكال والاصول وذلك من خلال وضع خطة من اجل زيادة العائد المردود والدخل.

2.2. الانفتاح على الآخرين:

يعني الانتقال من مرحلة الانغلاق الى مرحلة الانفتاح على الآخرين، حيث تجعل المؤسسة مكونا رئيسيا من مكونات النشاط، حيث يصبحون الجسر الواصل بين واقع حاضر ومستقبل المؤسسة. (سمية حرنان، 2009، ص 32)

3.2. التوغل في السوق العالمية:

يقصد بها التوغل والتقدم للخروج من السوق المحلية واقتحام السوق العالمية ومحاولة فرض نفسها في سوق ذات طابع تنافسي اقوى.

4.2. الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:

حيث تهدف المؤسسة الى الريادة وتحقيق اكتشاف غير مسبوق من العلم والمعرفة بدل البقاء في دائرة البحث عن حلول لمشكلات وازمات صغيرة. تهدف المؤسسات من خلال خلق الميزة التنافسية الى:

✓ خلق فرص ترويجية وتسويقية جديدة.

✓ دخول مجال تنافسي جديد او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او السلع والخدمات.

✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف والسعي لتحقيقها.

(سمية حرنان، 2009، ص 9)

(3) أهمية الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الميزة التنافسية أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات الخدمائية او الصناعية، حيث بالإمكان اعتبارها استراتيجية العامل المسبب لرفع اداء العمال وكذا تحسين الإنتاجية والنوعية ويمكن أن تتلخص أهميتها فيما يلي:

✓ تدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهان العملاء من خلال تلبية
و ضمان احتياجاتهم لكسب ولأتهم. (سملالي يحضية و بلالي احمد، 2005،
ص21)

✓ التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء من خلال
تطوير استراتيجيات الخاصة بالمؤسسة وتجديدها قصد الصمود وسط
بيئة شديدة التنافسية.

✓ ضمان الاستمرار في السوق وكذا تحقيق حصة ربحية عالية.

✓ أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تعتمد على الميزة التنافسية كونها
المحرك الذي يدفع المؤسسات لتطوير وتحسين قدراتها ومواردها للدعم
هذه الميزة التي تضمن ابقائها في السوق.

✓ هي أحد اسلحة المؤسسات لمواجهة تحديات السوق والمنافسين التي
تمكنها من تحقيق اجابة سريعة للزبون. (محي الدين الازهري، 1995، ص195)

✓ تعتبر المحرك والمحفز الذي يدفع المؤسسات لتنمية وتقوية الموارد من
خلال البحث والتطوير.

✓ تمكن المؤسسة من تطوير وبناء مراكز مالية قوية.

✓ البحث وتطوير تكنولوجيا الجديدة تؤدي الى تخفيض تكاليف السلع او
تحسين نوعيتها.

تقوم المؤسسات وشركات الرائدة في الاعمال الى خلق الميزة التنافسية قصد تحقيق
مجموعة من الاهداف التي تقوم بزيادة الفائدة للمؤسسة، وكذا يتاح لها الدخول

والسيطرة على سوق جديدة وكسب عملاء من نوع اخر غير المألوفين، مما يضمن بقاء المؤسسة وكذا تطورها وهيمنتها في السوق (علي السلمي، 2002، ص 124-125)، وهذا عن طريق:

- ✓ اقناع زبائنها بجودة سلعهم وخدماتهم.
- ✓ نيل وفاء زبائنهم مما يضمن مكانتهم في السوق.
- ✓ القدرة على الترويج وتسويق السلع بأسلوب يجذب عملاء جدد.
- ✓ فهم والتحليل رغبات واحتياجات الافراد او العملاء في تلك السوق وتقديم خدمات ومنتجات حسب اولئك العملاء.
- ✓ تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة المرونة التي تمكنها من الانخراط في أي سوق جديدة والتكيف مع نوعية العملاء المحتملين المتواجدين فيها.

(4) أنواع الميزة التنافسية:

1.4.1. التكلفة الاقل:

يمكن القول أن هذه الميزة تكتسبها المؤسسة اذ ما كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة اقل من منافسها ويمكن حيازتها من خلال العوامل التالية:

- ✓ مراقبة الحجم عن طريق توسيع المنتوجات وتوزيعها وحيازة وسائل الإنتاج حديثه التوسع والتكثيف والنشاط التسويقي.
- ✓ مراقبة التعلم وتطوير اساليب التعلم مقارنة مع اساليب وتقنيات التعلم المعمول بها.
- ✓ مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى نجاحها في السوق والإنتاجية.
- ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة والعمل على استغلالها.

✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عبر مشاركة طرق واساليب العمل.

✓ مراقبة الرزنامة أي إدراك اذ ما كانت المؤسسة مستعدة لدخول سوق معين او عليها الانتظار وقت المناسب لذلك.

✓ مراقبة التمرکز الخاص بالأنشطة كالموردين والعملاء الذين من شأنهم تقليل التكاليف. (رحيل اسيا، 2011، ص 48)

2.4.4. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن باقي المنافسين عندما تملك القدرة لاكتساب خصائص وفرضيات تجعل الزبون يتعلق بها حيث أن خاصية التفرد من خلال التعلم وممارسة نشاط معين مما يمكن من امتلاك بشكل كامل والذي يؤدي الى التميز المتواصل للمؤسسة (زويد زهرة، 2007، ص 43)

(5) خصائص الميزة التنافسية:

من أهم الخصائص التي تتميز بها ما يلي:

✓ أن تتميز بالاستمرارية أي أن تحقق المؤسسة ارباح على المدى الطويل وليس القصير فقط.

✓ أن تتسم بالميزات التنافسية مقارنة بالمنافسين او عند مقارنتها خلال فترات زمنية مختلفة مما يجعل فهم هذه الميزات صعب التحقيق.

✓ أن تتسم بالمرونة حيث يمكن استبدال الميزة التنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او حسب تطور الموارد وقدرات المؤسسة من جانب اخر.

✓ أن تكون متجددة حسب معطيات البيئة الخارجية وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى.

✓ أن استخدام هذه الميزات التنافسية يجب أن يتناسب مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد والقصير.
(الطاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الادرسي، 2009، ص 309)

6) مصادر الميزة التنافسية:

1.6. إدارة الاستراتيجية:

هي أحد اهم مصادر الميزة التنافسية وذلك باستخدام الاستراتيجيات والبدائل المتاحة وهي كالتالي:

✓ استراتيجيات التنافس: لبناء ميزة تنافسية عالية لابد من اختيار استراتيجية مناسبة تعتمد على الخطط والخيارات المحددة أنفا من قبل المنظمة.

✓ اساليب وادوات تحليل البدائل الاستراتيجية: تستعمل هذه البدائل لتحقيق الميزة التنافسية وتعتبر مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للانتقال من موقعها الحالي الى موقع جديد ومن هذه الوسائل نجد:

1.1.6. التحليل الثنائي:

تعتمد هذه الأداة على تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن للمؤسسة اغتنامها او تقادي المخاطر من خلال إدراك نقاط قوتها وضعفها، وهذا بتحليل البيئة الخارجية واداء المؤسسة الداخلي مما يساهم في ادخالها للقرار المناسب.

2.1.6. منحى الخبرة:

تكتسب الخبرة لدى المؤسسة عبر إنتاجها لذات السلعة أو تقديمها لنفس الخدمات لمدة طويلة وبالتالي امتلاك تلك الخبرة يؤدي الى تقليل الجهد والتكاليف والزيادة في الإنتاج وكذا تطوير المنتج وتحسينه.

3.1.6. حصة السوق:

يقصد بها الارباح العائدة من المنتجات الخاصة بالمؤسسة اي كلما كان المنتج ذو نوعية جيدة كان استهلاكه من أكبر عدد من افراد المجتمع مما يعني ضمان مكانة المؤسسة في السوق وزيادة ارباحها.

4.1.6. معدل نمو ودورة حياة المنتج:

تعتبر الاستراتيجية الاكثر ملائمة لتحقيق حصة ربحية كبيرة في السوق عن طريق توفير كل الجهود والترويج وغيرها ...، حيث يمكن تسويق منتجات المؤسسة الاكثر نشاطا وقابلية للنمو، كما يمتلك كل منتج دورة حياة في السوق إذ أن المنتج يصبح بلا قيمة مع التطورات التكنولوجية، وتكون على شكل مراحل وهي:

✓التقديم الى السوق.

✓نمو المبيعات.

✓التدهور.

✓مرحلة بعد الوفاة. (الظاهر مولاي، 2009 ص11).

2.6. الموارد:

تمتلك تشكيلة واسعة من الموارد، تتضمن المواد الأولية الضرورية لعملياتها، فضلاً عن المباني والأجهزة التكنولوجية والأموال اللازمة لدعم نشاطها. إلى جانب ذلك، تعد الموارد البشرية لديها لا غنى عنها، حيث تمتلك فريقاً من الخبراء والمحترفين الذين يسهمون في تحقيق أهدافها.

تأتي أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة في سهولة انتقال المعلومات عبر المستويات المختلفة، مما يسهم بشكل كبير في بناء الميزة التنافسية. يمكن التنظيم الفعال للموارد والإدارة الفعالة للعمليات أن تجعل المنظمة أكثر فعالية وقدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة في السوق.

علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم ميزات خاصة مثل القدرة على جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية المتقدمة أو تخصيص رأس مال كبير في تمييز المنظمة عن منافسيها. ومع ذلك، يجب أن يتم تحقيق هذا التمييز بشكل شامل من خلال الأنشطة والمهارات التي تمتلكها وتنفذها المنظمة بفعالية. (زويد زهرة، 2007، ص 50)

قد تتجلى أنواع هذه الموارد فيما يلي:

1.2.6. الموارد الملموسة:

1.1.2.6. المواد الأولية:

تتجلى أهمية المواد الأولية في تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المؤسسة. لذا يتطلب منها تحسين اختيار مورديها والتفاوض على جودة وأسعار ومواعيد تسليم موادها. يجب أيضاً أن تحرص على توفير شروط السلامة أثناء نقلها وتخزينها. ولتحقيق إدارة فعالة، يعتمد ذلك على فريق ذو خبرة يتولى تصنيف المواد، وتنظيم المخازن، وتأمين نظام معلومات فعال حول المواد، بالإضافة إلى إجراء جرد محاسبي وفيزيائي دوري للمواد.

2.1.2.6. معدات الإنتاج:

تعد معدات الإنتاج من أهم الأصول لأي مؤسسة، حيث تسهم في خلق قيمة مضافة للعملاء من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات. تحتاج المؤسسة إلى امتلاك وصيانة واستخدام فعال لهذه المعدات لضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، مما يعزز ثقة العملاء ويجعل المؤسسة متميزة.

3.1.2.6. الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة من خلال استثمارات فعالة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة

تشكل عاملاً محفزاً للعلاقات مع البنوك والموردين والعملاء، مما يعزز مركزها التنافسي وقدرتها على التكيف مع التحولات في البيئة التنافسية.

2.2.6. الموارد غير الملموسة:

1.2.2.6. الجودة:

تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم يأتي من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بشكل دائم، وهو ما يُعرف بالجودة.

2.2.2.6. التكنولوجيا:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة لتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف، وذلك لمواجهة التحديات في البيئة التنافسية.

التقدم التكنولوجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين الإنتاجية للمؤسسة، حيث يتم استخدام المعرفة والتكنولوجيات الجديدة لتغيير الصناعة بأكملها. استخدام تقنيات متطورة يساعد على تنظيم وإدارة المؤسسة بشكل فعال باستخدام آلات وأجهزة متقدمة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفرة في كمية الإنتاج.

3.2.2.6. المعلومات:

المعلومات تشكل مورداً هاماً، حيث تمتلك المؤسسة قواعد معلومات داخلية ومصادر خارجية تساهم في إدارتها بفعالية. قوة المعلومات تكمن في قدرتها على تنبيه المؤسسة إلى المخاطر أو الفرص التسويقية قبل منافسيها، وتعزز قدرتها على البقاء والتأثير في بيئتها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة موارد غير ملموسة أخرى مثل اليقظة التنافسية وإدارة الوقت، تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. (الطاهر مولاي 2009، ص

(14-13)

(7) ابعاد الميزة التنافسية:

1.7. **التكلفة:** يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أنتاج وتوزيع منتجاتها بتكاليف منخفضة، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق حيث يلعب عامل السعر دورًا أساسيًا؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات وتوظيف الخبرة لتحقيق التكلفة الأقل.

2.7. **المرونة:** تشمل القدرة على مسايرة تغيرات حجم الطلب ومزيج المنتجات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن وتكييفها مع التحولات في التصميم والاحتياجات الفريدة للزبائن؛ ويشمل ذلك مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات.

3.7. **الجودة:** تتمثل في إضافة سمات فريدة للمنتجات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، ويمكن تحقيقها من خلال تصميم المنتج لتلبية وظيفته وتحسين العمليات لتحقيق الجودة المطلوبة.

4.7. **الإبداع:** يعزز المؤسسة بتحقيق تطور وعمل خلاق في الإنتاج واستخدام تكنولوجيا مبتكرة أو تطوير طرق جديدة لتحقيق التميز في الإنتاج أو التوزيع.

5.7. **التسليم:** تشير إلى الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، مما يشمل تقديم الخدمات في وقت مبكر أو الالتزام بالمواعيد المحددة؛ ويعتبر وقت التسليم السريع وسرعة التطوير أحد أهم أسبقيات التنافسية.

6.7. **التسويق:** تعزز المؤسسة من ميزتها التنافسية عبر التسويق الفعال لمنتجاتها من خلال اختيار نطاق الاستراتيجي يحدد الجمهور المستهدف والقطاعات السوقية ويتضمن تحليل السوق وفهم احتياجات العملاء، فالقوة الاستراتيجية تعتمد على الموارد والقدرات

الفريدة للشركة، وتشمل الابتكار، جودة المنتج، والعلامة التجارية. (حشاني منى مال، 2020 ، ص 33) حيث أن هناك أبعاد تسويقية مختلفة منها:

✓ المنتج/الخدمة: تحليل وتطوير عروض تلبي احتياجات السوق بشكل فريد.

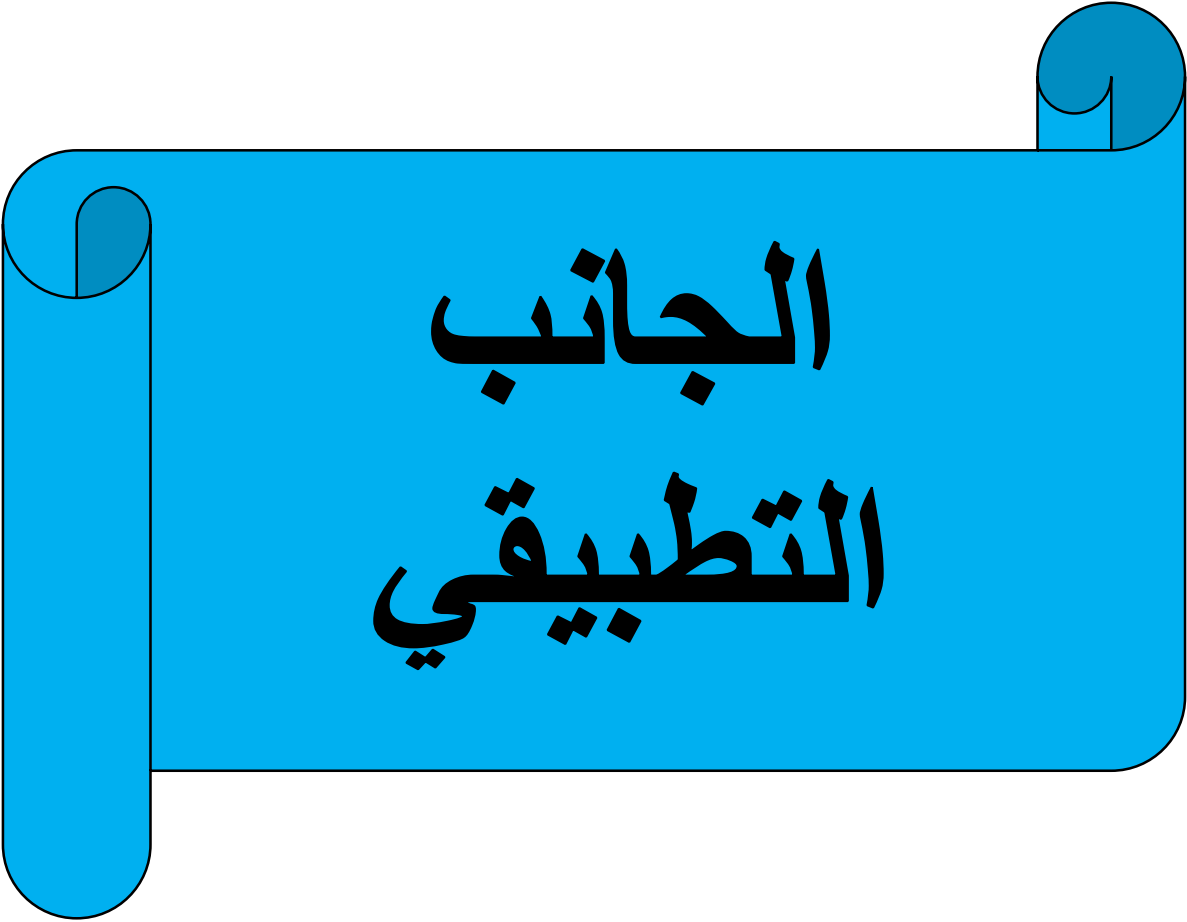
✓ التسعير: اتباع استراتيجيات التسعير التنافسية لجذب والحفاظ على العملاء.

✓ المبيعات/التوزيع: إنشاء شبكات توزيع فعّالة وإدارة العلاقات مع الشركاء والعملاء.

✓ تجربة العميل: تحسين التفاعل مع العملاء وضمان رضاهم.

خلاصة الفصل:

الميزة التنافسية تشير إلى العوامل التي تميز منتجات أو خدمات شركة عن منافسيها في السوق، وتجعلها قادرة على جذب واحتفاظ بالعملاء. يمكن أن تكون الميزة التنافسية ناتجة عن التكنولوجيا المتقدمة، التكلفة المنخفضة، التميز في التصميم، الابتكار، خدمة العملاء أو أي عنصر يُضيف قيمة للزبائن ويميز الشركة عن الآخرين. تحافظ الشركات على الميزة التنافسية من خلال التطور المستمر والتفاعل مع احتياجات السوق.

A blue scroll graphic with a black outline, featuring a vertical strip on the left side and a small circular detail at the top right. The text is written in a bold, black, stylized Arabic font.

الجانب
التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات الميدانية
للدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، حيث لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره تكملة للجانب النظري الفكري، إذ بواسطته يتمكن الباحث من التأكد من صحة الفرضيات التي انطلق منها في بداية بحثه، وهو وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عن واقع موضوع البحث بصورة موضوعية ومنهجية.

تتوقف جودة النتائج المتواصل إليها على دقة وصحة الإجراءات والأساليب المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

وفي هذا الفصل سنقوم بعرض الإجراءات المتعلقة بالدراسة الحالية للقيام بالبحث الميداني لموضوع الدراسة، ومن أهم الخطوات والوسائل المعتمدة في إجراء هذه الدراسة نجد منهج الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تهدف أساسا إلى الاستطلاع والكشف عن الظروف التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق أو ليتمكن الباحث من صياغة المشكلة صياغة دقيقة.

ويرى اتجاه آخر أن الدراسة الاستطلاعية تهدف للكشف عن علاقات غامضة في تسلسل الأفكار الإنسانية -بوجه عام- يساعد في الربط والتحليل والتفسير العلمي الذي يضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة، وهذا النوع من البحوث الأكثر تعقيدا ومشقة للباحث لما يتطلبه قدرات ومهارات استدلالية على درجة عالية من الكفاءة والإتقان (غانم، 2004، ص117).

لقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية في شهر جوان 2024 وذلك بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، حيث أجرينا مقابلة مع المشرف المكلف بتسيير "وحدة التبريد"، وبعد أخذ الموافقة على إجراء البحث الميداني، وذلك قصد التعرف على مدى توفر العينة، وبعد اطلاعنا على أدوات بحثنا، والتمثل في استبيان الترقية والميزة التنافسية، وذلك قصد التأكد من وجود العينة، والتمثلة في عمال وحدة "التبريد".

قمنا بتطبيق أولي للاستبيانين على عينة بحثنا الاستطلاعية، المتكونة من (30) عاملا، منهم (20) عامل و(10) عاملة، والغرض منه التعرف على مدى صلاحيته وتطبيقه على عينة البحث النهائي.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	20	66,67%
الإناث	10	33,33%
المجموع	30	100%

يشير توزيع العينة إلى أن الذكور (عمال) يمثلون أكثر من نصف العينة بنسبة 66.67%، بينما تمثل الإناث (عاملات) النسبة المتبقية بنسبة 33.33%.

هذا التوزيع يعكس توزيع الجنس في العينة المدروسة بشكل مناسب، حيث يمكن أن يعكس هذا النسب المئوية التوزيع العام في الجمهور المستهدف أو الشعبة المدروسة.

عندما قمنا بالتوزيع الاستبيان على العمال، يتبين لنا أن عبارات الاستبيان كانت واضحة ومفهومة، حيث لم يطلب منا شرح أي عبارة منه حيث قمنا بتعديل بعض بنود الإستمبيان بغرض تسهيل فهم تلك البنود والإجابة عليها على سبيل المثال:

الجدول رقم (2) عبارات الاستبيان قبل وبعد التعديل:

عبارات قبل التعديل	عبارات بعد التعديل
تهتم المؤسسة بالتخطيط ورد الفعل السريع لحل المشكلات التي تعرقل سير العمل وتأخير تقديم الخدمات	تهتم المؤسسة بحل المشكلات التي تعرقل سير العمل وتأخر تقديم الخدمات
من اهتمامات المؤسسة جودة الخدمات المقدمة	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة

وبعد أن قمنا بجمع الاستبيان والتحقق من الإجابات توصلنا إلى بعض النتائج من خلال أسئلة الاستبيان.

✓ الجزء الخاص بالترقية:

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية يتبين لنا أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة جاءت كالتالي:

في السؤال الأول، حول "هل تهتم المؤسسة بحل المشكلات التي تعرقل سير العمل وتأخر تقديم الخدمات؟"، كانت النسب كما يلي: 30% من الأفراد أجابوا بـ"نعم"، بينما أجاب 70% بـ"لا"، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد يشعرون بعدم اهتمام المؤسسة بحل المشكلات التي تؤثر على سير العمل. في السؤال الثاني، بشأن "هل تخلق المؤسسة الميزة من خلال تطبيق نظام الامتيازات؟"، أظهرت النتائج أن 30% فقط يرون أن نظام الامتيازات يخلق ميزة

تنافسية، في حين أن 70% يرون العكس، مما يعكس عدم فعالية النظام في تعزيز التفوق التنافسي.

أما في السؤال الثالث، حول "هل تسعى المؤسسة إلى التسويق لخدماتها باستمرار؟"، فقد أكدت النسب أن 66.7% من الأفراد يعتقدون أن المؤسسة تسعى للتسويق بشكل مستمر، بينما 33.3% يرون عكس ذلك، مما يدل على نشاط ملحوظ في استراتيجية التسويق. في السؤال الرابع، بخصوص "هل تهتم المؤسسة إلى استهداف فئة من الزبائن تتناسب مع خدماتها؟"، كانت النسب 56.7% لـ"نعم" و 43.3% لـ"لا"، مما يشير إلى وجود اهتمام معقول بالاستهداف الفعال للفئات المناسبة.

في السؤال الخامس، حول "هل تروج المؤسسة خدماتها من خلال نوعية الخدمات وجودتها؟"، أظهرت النتائج أن 76.7% يرون أن المؤسسة تروج بشكل فعال من خلال جودة خدماتها، بينما 23.3% يرون خلاف ذلك، مما يعكس التزامًا قويًا بالتميز. أما في السؤال السادس، بخصوص "هل تهدف المؤسسة إلى جذب موظفين ذوي كفاءة عالية من خلال سمعتها الحسنة؟"، فقد كانت النسب 56.7% لـ"نعم" و 43.3% لـ"لا"، مما يشير إلى محاولة جذب الكفاءات من خلال سمعة المؤسسة، ولكن هناك نسبة ملحوظة لا تشعر بأن السمعة تلعب دورًا كبيرًا.

في السؤال السابع، حول "هل يؤثر تطبيق ترقية غير موضوعية على أدائك الوظيفي لتقليل التكلفة؟"، كانت النسب متساوية حيث أجاب 50% بـ"نعم" و 50% بـ"لا"، مما يعكس تباينًا في الآراء حول تأثير الترقية غير الموضوعية. في السؤال الثامن، بشأن "هل يزيد ترشيحك لفرصة الترقية من أدائك؟"، كانت النسب 30% لـ"نعم" و 70% لـ"لا"، مما يشير إلى أن ترشيح الترقية ليس له تأثير ملحوظ على الأداء.

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، يتضح أن هناك تباينًا كبيرًا في الآراء حول قضايا الترقية داخل المؤسسة. يشعر معظم الأفراد بعدم اهتمام المؤسسة بحل المشكلات التي تعرقل سير العمل، ويعتبرون أن نظام الامتيازات الحالي لا يساهم بشكل فعال في تعزيز التفوق التنافسي. ومع ذلك، هناك اهتمام واضح بالتسويق لخدمات المؤسسة، وهو ما يعكس استراتيجية نشطة في هذا المجال.

فيما يتعلق بالترقية، فإن هناك انقسامًا ملحوظًا في الآراء حول تأثير الترقية غير الموضوعية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى وجود تباين في التجارب الشخصية للموظفين. كما أن ترشيح الترقية لا يبدو أنه يشكل محفزًا قويًا لتحسين الأداء، مما قد يعكس ضعف تأثير الترقية على تحفيز الموظفين.

بشكل عام، يبدو أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين عملياتها في مجال إدارة الترقية والامتيازات لتعزيز فعالية النظام ولتحسين رضا الموظفين حول كيفية إدارتها للترقيات والفرص المهنية.

✓ الجزء الخاص بالميزة التنافسية:

أما فيما يخص جزء الميزة التنافسية فقد جاءت إجابات الأفراد كما يلي:

في السؤال التاسع، بخصوص "هل حصلت على الترقية خلال مسارك المهني؟"، فقد كانت النسب 36.7% لـ"نعم" و63.3% لـ"لا"، مما يدل على أن غالبية الأفراد لم يحصلوا على ترقيات، مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي. في السؤال العاشر، حول "هل تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف العملية الإنتاجية؟"، كانت النسب 53.3% لـ"نعم" و46.7% لـ"لا"، مما يدل على أن المؤسسة تركز على تحسين الكفاءة من حيث التكاليف.

في السؤال الحادي عشر، بخصوص "هل تؤثر الشكاوي على مبدأ التعاون بينك وبين رؤسائك؟"، أظهرت النتائج أن 76.7% يرون أن الشكاوي تؤثر سلبًا على التعاون، بينما 23.3% يرون عكس ذلك، مما يشير إلى تأثير كبير للشكاوي على البيئة التعاونية. في السؤال الثاني عشر، حول "هل يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة؟"، كانت النسب 63.3% لـ "نعم" و 36.7% لـ "لا"، مما يدل على أن الصراع على الترقية يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة.

في السؤال الثالث عشر، بخصوص "هل تعتبر الترقية مهمة لك خلال مسارك المهني؟"، كانت النسب 56.7% لـ "نعم" و 43.3% لـ "لا"، مما يعكس أهمية الترقية في تحفيز الأفراد. أما في السؤال الرابع عشر، حول "هل تقدم المؤسسة خدمات بتكلفة أقل؟"، فقد كانت النسب 60% لـ "نعم" و 40% لـ "لا"، مما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات بأسعار تنافسية.

في السؤال الخامس عشر، بشأن "هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيات حديثة؟"، كانت النسب 56.7% لـ "نعم" و 43.3% لـ "لا"، مما يعكس اهتمامًا بالتكنولوجيا الحديثة لكن هناك مجال للتحسين. في السؤال السادس عشر، حول "هل تسعى المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مطابقة للمعايير الدولية؟"، كانت النسب 63.3% لـ "نعم" و 36.7% لـ "لا"، مما يدل على التزام المؤسسة بالمعايير الدولية.

في السؤال السابع عشر، بخصوص "هل تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة؟"، كانت النسب 66.7% لـ "نعم" و 33.3% لـ "لا"، مما يعكس تركيزًا كبيرًا على تحسين الجودة. أما في السؤال الثامن عشر، حول "هل تهتم المؤسسة بتطوير نوعيات خدماتها للزبائن؟"، فقد كانت النسب 63.3% لـ "نعم" و 36.7% لـ "لا"، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير الخدمات.

في السؤال التاسع عشر، بخصوص "هل المؤسسة ملتزمة بمراعاة المواعيد المحددة لتقديم خدماتها؟"، كانت النسب 76.7% لـ "نعم" و 23.3% لـ "لا"، مما يشير إلى التزام قوي بالمواعيد المحددة. وأخيراً، في السؤال العشرون، حول "هل تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها في مدة أقل عن باقي المؤسسات؟"، كانت النسب 80% لـ "نعم" و 20% لـ "لا"، مما يعكس اهتماماً كبيراً بالسرعة والكفاءة.

بناءً على هذه النتائج، يبدو أن المؤسسة تتبع استراتيجيات فعالة في مجالات مثل تحسين الجودة والفعالية من حيث التكاليف وتقديم خدمات ذات قيمة تنافسية. ومع ذلك، هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، مثل إدارة الترقية وتعاملها مع الشكاوى، لضمان تحقيق رضا الموظفين والعملاء وتعزيز الأداء المؤسسي.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان وعينة الدراسة وجمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة ومعرفة مدى ملائمة الاستبيانين على عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بـتيزي وزو، ومعرفة مدى استجابة أفراد العينة ووضوحها ومدى فهمهم لتعليمات الإستمبيانين، والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة ووضوحها، وكذا الوقوف لدى الصعوبات والتصدي لها والتقليل منها في الدراسة الأساسية كما أنها هدفت إلى معرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها.

1-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية: بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تحديد ميدان وعينة الدراسة بدقة.
- ✓ التأكد من أن التعليمات والمفردات التي استعملت في أداة البحث واضحة، وإن بنودها شاملة لموضوع الدراسة.
- ✓ تحديد خطة لتطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

✓ التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبيان.

✓ التأكد من توفر عينة الدراسة.

2- منهج الدراسة:

إن اختلاف مواضيع الدراسة أدى إلى تعدد مناهج البحث العلمي وفيما يخص دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتباره الأكثر استخداما في دراسة الظواهر النفسية والاجتماعية فبواسطته يقوم الباحث بجمع البيانات بدقة والوصول إلى حقيقة الموضوع والإجابة عن الأسئلة التي طرحها في بحثه وهو الأنسب لدراستنا.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة وبعد الموجه الأساسي لأي بحث بواسطته يتوصل الباحث إلى النتائج التي يرغب فيها، وهو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين نكون لها عارفين (طلعت، 1995، ص69).

3- عينة الدراسة:

3-1- حجم العينة

بلغت حجم عينة الدراسة بـ 50 عامل وعاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو.

3-2- المعاينة:

تعني اختيار عينة الدراسة، اختيار جزء من المجتمع الأصلي للدراسة، والتي تتكون من (100) عامل وعاملة، لأن استجواب الجزء كاستجواب المجتمع ككل.

وتعرف المعاينة بأنها عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج الدراسة"، وتتنوع طرق اختيار العينة حسب خصائص المجتمع المدروس ومزايا وعيوب كل طريقة. (عدنان، 2001، ص32-33).

ونحن في العلوم الاجتماعية نأخذ 10% من المجتمع الأصلي للدراسة التي تتكون من (100) عامل وعاملة في إدارة وحدوة التبريد، فمنه أخذنا 50 عاملا وعاملة، وهي 50% من المجتمع الأصلي.

3-3- خصائص العينة:

3-3-1- خصائص أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	31	62%
إناث	19	38%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يشكل الذكور 62% من العينة، مما يشير إلى أنهم يمثلون أكثر من نصف القوى العاملة في المؤسسة. في المقابل، تشكل الإناث 38% من العينة، مما يعكس وجود نسبة أقل ولكن ملحوظة من النساء. هذا التوزيع يعكس تبايناً في التمثيل بين الجنسين داخل العينة، ويشير إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر مقارنةً بالإناث، مما قد يعكس الديناميات الجنسانية في بيئة العمل بالمؤسسة.

3-3-2- خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	12%
من 25 إلى 35 سنة	10	20%
من 36 إلى 45 سنة	16	32%
أكبر من 45 سنة	18	36%
المجموع	50	100%

يُظهر الجدول رقم (4) توزيع الأعمار بين موظفي مؤسسة ENIEM بـتيزي وزو، حيث يتبين أن الفئة العمرية الأكبر هي تلك التي تتجاوز 45 سنة، بنسبة 36%، مما يشير إلى أن عددًا كبيرًا من الموظفين يتمتعون بخبرة طويلة. تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، التي تشكل 32% من العينة، مما يعكس وجود عدد ملحوظ من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. أما الأعمار الشابة، التي تشمل أقل من 25 سنة ومن 25 إلى 35 سنة، فتشكل حوالي 32% من العينة، مما يدل على تنوع في الخبرات والأعمار داخل المؤسسة. هذا التوزيع يبرز التوازن بين الخبرات الطويلة والطموحات الشابة، ويعكس ديناميات متنوعة في القوى العاملة بالمؤسسة.

3-3-3- خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
20%	10	أعزب-عزباء
70%	35	متزوج(ة)
8%	4	مطلق(ة)
2%	1	أرمل(ة)
100%	50	المجموع

يُظهر الجدول رقم (5) توزيع حالات العلاقة الزوجية بين أفراد العينة في المؤسسة، حيث يسود حالة المتزوجين بنسبة 70%، مما يعكس أن غالبية الموظفين في المؤسسة هم من المتزوجين. تليهم فئة العازبين/العزبات التي تشكل 20% من العينة، مما يدل على وجود نسبة ملحوظة من الأفراد غير المتزوجين. الأفراد المطلقون يمثلون 8% من العينة، في حين أن الأرمال يشكلون 2% فقط. يشير هذا التوزيع إلى تنوع في حالات العلاقة الزوجية بين الموظفين، مع هيمنة واضحة لحالة الزواج، وهو ما قد يؤثر على الديناميات الاجتماعية والاحتياجات الشخصية ضمن بيئة العمل.

3-3-4- خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
12%	6	متوسط
16%	8	ثانوي
20%	10	ليسانس
14%	7	ماستر
28%	14	ماجستير
10%	5	دكتوراه
100%	50	المجموع

يُظهر الجدول رقم (6) توزيع مستويات التعليم بين أفراد العينة في المؤسسة، ويعكس تنوعاً ملحوظاً في الخلفيات الأكاديمية للموظفين. تشير النسبة الأكبر من الموظفين الحاصلين على شهادات الماجستير، التي تصل إلى 28%، إلى أن المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الأفراد ذوي المؤهلات المتقدمة. تليهم فئة الحاصلين على شهادات الليسانس بنسبة 20%، مما يشير إلى وجود مجموعة كبيرة من الموظفين ذوي الخلفيات التعليمية الجامعية. في المقابل، يشكل الحاصلون على الشهادات الثانوية 16%، وأولئك الذين حصلوا على الشهادات المتوسطة 12%. أما الأفراد الحاصلون على درجة الدكتوراه، فيمثلون 10% من العينة، مما يدل على وجود نسبة ضئيلة من الموظفين ذوي أعلى المؤهلات الأكاديمية. هذا التوزيع يظهر أن المؤسسة تجمع بين مستويات متنوعة من التعليم، مما قد يساهم في تحقيق توازن بين الخبرات العملية والقدرات الأكاديمية ضمن بيئة العمل.

3-3-5- خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	30	60%
متحكم	12	24%
عامل	8	16%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (7) توزيع الوظائف داخل المؤسسة، حيث يشكل الإطار 60% من العينة، مما يعكس وجود نسبة كبيرة من الأفراد في المناصب الإدارية أو العليا. بينما يشكل المتحكمون 24%، مما يشير إلى وجود عدد ملحوظ من الأفراد في أدوار إشرافية أو تنسيقية. أما العمال، فيمثلون 16% من العينة، مما يدل على أنهم يشكلون أقل نسبة من القوى العاملة، وهو ما قد يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الموظفين في الأدوار الإدارية مقارنة بالعمالة الأساسية. هذا التوزيع يعكس هيكلًا تنظيميًا قد يركز على الإدارة والتنسيق أكثر من العمليات التشغيلية المباشرة.

3-3-6- خصائص أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	14	28%
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	15	30%
من 11 سنوات إلى 12 سنة	10	20%
من 13 سنة إلى 15 سنة	7	14%
أكثر من 16 سنة	4	8%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (8) توزيع سنوات الأقدمية بين موظفي المؤسسة، حيث يشير إلى وجود تنوع ملحوظ في الخبرة. تشكل الفئات التي تمتلك أقل من 10 سنوات من الخبرة 58% من العينة، مما يعكس وجود نسبة كبيرة من الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المتوسطة، مما قد يشير إلى استقرار نسبي في العمل وجذب المؤسسة للمواهب الشابة. من ناحية أخرى، تمثل الفئات ذات الخبرة الأكبر، مثل تلك التي تمتلك من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 16 سنة، 22% من العينة، مما يدل على أن عدد الموظفين ذوي الخبرة الطويلة محدود نسبياً.

هذا التوزيع يمكن أن يشير إلى طبيعة عمل المؤسسة أو استراتيجيات التوظيف التي تركز على استقطاب الموظفين الجدد مع قلة في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

3-4- طريقة اختيار العينة:

اعتمدنا على الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة بحثنا، نظراً لمحاسنها، كونها الأسلوب الأمثل، لأن المجتمع المدروس متجانس (أي بتشابه أغلب أفرادها في معظم الصفات التي تكون المجتمع) وكذلك يغطي تقدير فرص الاختيار بجمع مفردات المجتمع بالظهور دون تدخل الباحث (بوعلاق، 2009، ص 18).

كما تعرف العينة "العشوائية البسيطة" على أنها "الاختيار العشوائي، أي إتاحة الفرص أمام جميع مفردات المجتمع بالظهور" (فاتن، 2000، ص18).

لإجراء اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، يبدأ الباحث بتحديد المجتمع الكامل الذي يرغب في دراسته، ويحرص على أن يكون لديه قائمة شاملة ودقيقة بكل أفراد. بعد ذلك، يحدد حجم العينة المطلوب بناءً على أهداف البحث والموارد المتاحة. يستخدم الباحث أداة عشوائية مثل مولد الأرقام العشوائية، أو أسلوب القرعة، أو برامج الحاسوب لاختيار الأفراد من القائمة بشكل عشوائي، مع ضمان أن يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار. يتم التحقق من أن العينة المختارة تتوافق مع الحجم المطلوب وتمثل المجتمع بشكل جيد، ثم يُجمع البيانات وتُنقَد الدراسة وفقاً للخطط. في حال وجود صعوبات في تطبيق الطريقة العشوائية البسيطة، يمكن للباحث استخدام بدائل مثل الاختيار العشوائي الموجه أو العينة الطبقية لضمان تمثيل عادل للمجتمع.

4-حدود الدراسة:

4-1-الحدود الزمنية:

تم تطبيق الاستبيانين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، وذلك في 12 جوان 2024، ودامت مدة التطبيق يوم واحد.

4-2-الحدود المكانية:

فيما يتعلق بمكان إجراء الدراسة الميدانية فقد قمنا بتطبيق الاستبيانين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو وهي شركة عملاقة لإنتاج وصناعة وتسويق الأدوات الكهرومنزلية بالجزائر، تمتلك قدرات إنتاجية هامة وخبرة أكثر من 32 سنة من التصنيع والتطوير في مختلف فروع الكهرومنزلية مثل: تصنيع مواد التبريد (ثلاجات، تبريد...)، أجهزة الطبخ، أجهزة التكيف، فرع الصحة، بالإضافة إلى وحدة التسويق وفرع الإضاءة. وتعتبر هذه

المؤسسة شركة ذات أسهم، قدر رأس مالها سنة 2011 بـ 10.279.800.000 دج وهي تابعة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية Nonelel. تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في ولاية تيزي وزو وبالتحديد في المنطقة الصناعية التابعة لبلدية واد عيسى البعيدة عن عاصمة الولاية بحوالي 10 كلم، تغطي مساحة الشركة 5,5 هكتار.

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM شركة ذات أسهم، حيث تم تقدير معطيات حول رأس مالها في سنة 1989 حيث قدر بـ: 40.000.000.00 في سنة 2009، جرى تحديث للمعطيات حيث قدر رأس مالها بـ: 10.279.800.000.00 وهي مملوكة بنسبة 100% لشركة تسيير المساهمات المعروفة باسم HOMELEC.

4-3- الحدود البشرية:

شملت الدراسة على عينة من 50 عامل وعاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو.

5- أدوات الدراسة:

نظرا إلى طبيعة البحث من حيث مجتمعه، ومنهجه وأهدافه ولغرض معرفة علاقة ترقية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على الأدوات التالية:

5-1- الإستبيان:

5-1-1- بناء الاستبيان: لقد قمنا ببناء استبيان لجمع المعلومات والبيانات الضرورية التي تخدم موضوع دراستنا، وذلك بالاطلاع على عدة دراسات سابقة تناولت متغير الترقية ومتغير الميزة التنافسية، وكذا الكتب والمراجع التي تساهم في إثراء البحث بشكل علمي، قمنا

بناء استبيان الذي يحتوي على ثلاثة أجزاء، الأول يحتوي على البيانات الشخصية، والجزء الثاني خاص بمتغير الترقية ويتضمن (8) بنود، والجزء الثالث خاص بمتغير الميزة التنافسية ويتضمن (12) بند، وقد تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة للتأكد من توافق الأسئلة مع موضوع دراستنا وأجابونا ببعض التعديلات التي تناسب الاستبيان مع الموضوع، وكان بناء الاستبيان كما يلي:

***الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الأقدمية.

***الجزء الثاني:** الترقية، يحتوي على (8 بنود)، وهي: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

***الجزء الثالث:** الميزة التنافسية يحتوي على (12 بند)، ويتضمن 4 محاور، وهي كالتالي:

-**المحور الأول:** التكلفة، ويتضمن 3 بنود، وهي: 9، 10، 11.

-**المحور الثاني:** الجودة، ويتضمن 3 بنود، وهي: 12، 13، 14.

-**المحور الثالث:** المرونة، ويتضمن 3 بنود، وهي: 15، 16، 17.

-**المحور الرابع:** التسويق، ويتضمن 3 بنود، وهي: 18، 19، 20.

5-1-2-**تنقيط الاستبيان:** تم تنقيط الاستبيان وفق سلم ليكرت والموضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (9): يمثل كيفية تنقيط حسب ليكرت .

لا	نعم	العبارات
2	1	الدرجة

5-1-3- الخصائص السيكمترية للاستبيان: يعتبر التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبيان خطوة مهمة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وعلى هذا الأساس توضح الخصائص السيكمترية لأداة دراستنا فيما يلي:

✓ **صدق الاستبيان:** نقصد بصدق الاستبيان أن يقيس الاختبار القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها ويضم صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وذلك للتحقق من صدق الاستبانة تم تقديمه إلى (5) أساتذة في التخصص، وبناء على تصحيحاتهم تم تعديل الاستبيان.

✓ **ثبات الاستبيان:** وهو الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة التطبيق في نفس الظروف، وقد اعتمدنا على معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (10): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لاستبيان الترقية

متغير الدراسة	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الترقية	8	30	0.97

تبين من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معادلة الثبات "ألفا كرونباخ" لبنود استبيان الترقية قدرت بـ 0.97، منه نستنتج أن الاستبيان يمتاز بثبات عال وهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

جدول رقم (11): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الميزة التنافسية

المحور	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
التكلفة	3	30	0,81
الجودة	3	30	0,92
المرونة	3	30	0,94
التسويق	3	30	0,95

تبين من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معادلة الثبات "ألفا كرونباخ" لمحور التكلفة قدرت بـ (0,81)، ومحور الجودة قدرت بـ (0,92)، بينما محور المرونة فقد قدرت بـ (0,94)، ومحور المرونة قدرت بـ (0,95)، منه نستنتج أن محاور استبيان الميزة التنافسية يمتاز بثبات عال وهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية، وفي حالة إعادة تطبيقه على نفس الأفراد وتحت نفس الشروط سيعطى نفس النتائج تقريبا.

جدول رقم (12): يبين نتائج ثبات معادلة ألفا كرونباخ لاستبيان الميزة التنافسية

متغير الدراسة	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الميزة التنافسية	12	30	0.89

تبين من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معادلة الثبات "ألفا كرونباخ" لبنود استبيان الميزة التنافسية قدرت بـ 0.89، منه نستنتج أن الاستبيان يمتاز بثبات عال وهو قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

6-المعالجة الإحصائية:

إن الباحث لا يمكنه الاستغناء عن الأساليب الإحصائية مهما كان نوع البحث الذي يقوم به، فلقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الأساليب الإحصائية التالية:

6-1-النسبة المئوية: هي عملية تحويل التكرارات المحصل عليها إلى نسب مئوية لتحليل

نتائج المقياس وذلك للمناقشة الموضوعية.

6-2-التكرار: في السياق الإحصائي والبحثي يشير إلى عدد المرات التي يحدث فيها حدث

معين أو تظهر قيمة معينة في عينة أو مجموعة من البيانات. يُستخدم مصطلح التكرار في عدة سياقات مثل توزيع البيانات، والتحليل الإحصائي، والبحوث الكمية بشكل عام.

6-3-معامل ارتباط "بيرسون":

يرمز لهذا المعامل بـ (r) والذي يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وعلى اتجاه هذه

العلاقة (موجبة أو سالبة)

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على معامل ارتباط بيرسون وهذا من أجل معرفة ما إذا كانت

هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والميزة التنافسية.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير
ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

1-3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.

1-4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.

2-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.

3- الاستنتاج العام.

تمهيد:

بعد تفريغ إجابات أفراد الدراسة في الحاسوب باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم إجراء المعالجات المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها في فصل منهجية البحث وذلك للتحقيق من فرضيات هذا البحث.

قمنا في هذا الفصل بعرض ما تم التوصل إليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة وتقديم تفسيرها لها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، ثم قدمنا الاستنتاج العام.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل: نتائج الفرضية الأولى

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0,01	0,00	0,98**	50	الترقية
					التكلفة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات الترقية وتحقيق التكلفة الأقل والتي قدرت ب(0,98**) وهي علاقة دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين درجات الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في مؤسسة ENIEM. بمعنى آخر، كلما حصل الموظفون على ترقية، زادت قدرتهم على خفض التكاليف داخل المؤسسة.

1-2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يمثل: نتائج الفرضية الثانية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الترقية	50	0,85**	0,00	0,01	دالة إحصائية
الجودة					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات الترقية وتحقيق الجودة والتي قدرت ب(0,85**) وهي علاقة دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجات الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة الصناعية ENIEM. بمعنى آخر، كلما زادت درجات الترقية للموظفين، زادت أيضاً مستويات تحقيق الجودة في عملهم.

1-3- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM".

وللتحقيق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يمثل: نتائج الفرضية الثالثة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الترقية	50	0,87**	0,00	0,01	دالة إحصائية
المرونة					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات الترقية وتحقيق المرونة والتي قدرت ب(0,87**) وهي علاقة دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجات الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بمعنى آخر، يتزايد مستوى الترويجات بالمؤسسة مع تحقيق الموظفين لنتائج أفضل في مجال المرونة.

1-4- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يمثل: نتائج الفرضية الرابعة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الترقية	50	0,84**	0,00	0,01	دالة إحصائياً
القدرة التسويقية					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات الترقية وتحقيق القدرة التسويقية والتي قدرت ب(0,84*) وهي علاقة دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية في المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

هذا يعني أن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجات الترقية وتحقيق القدرة التسويقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بمعنى آخر، كلما زادت درجات الترقية لدى الموظفين، زادت أيضاً قدرتهم على تحقيق أهدافهم التسويقية.

2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات:

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تبين من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية .ENIEM.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أنه عندما يتلقى الموظفون ترقية داخل المؤسسة، يتم تعزيز مستوى مسؤولياتهم ويتم توجيههم لتحقيق أهداف أكثر تعقيداً وتحدياً. هذا التحدي الإضافي يدفعهم لاكتساب مهارات جديدة وزيادة كفاءتهم في أداء الأنشطة وإدارة المشاريع. بفضل هذا التطوير، يكونون قادرين على تحسين تخطيطهم وتنظيمهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أكثر كفاءة وبتكاليف أقل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الترقية إلى تعزيز رغبة العمال في تحقيق الأهداف المؤسسية وإظهار أداء عالي، حيث يتلقون تحفيزاً إضافياً لتحقيق التكاليف الأقل كجزء من مساهمتهم الإيجابية في الفريق والمؤسسة بشكل عام. بهذا التفسير، يمكن أن نفهم أن الترقية لها دور محوري في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وتحقيق أهداف الشركة بتكاليف أقل. وقد تبين لنا من خلال نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع وذلك بخصوص "هل حصلت على الترقية خلال مسارك المهني؟"، فقد كانت النسب 42% لـ"نعم" و58% لـ"لا"، مما يدل على أن غالبية الأفراد لم يحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم المهنية، أما في السؤال العاشر، حول "هل تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف العملية الإنتاجية؟"، كانت النسب 48% لـ"نعم" و52% لـ"لا"، مما يشير إلى أن المؤسسة تركز على تحسين كفاءة التكاليف لكن لا يزال هناك مجال للتحسين، وبخصوص في السؤال الحادي عشر، بخصوص "هل تؤثر الشكاوى على مبدأ التعاون بينك وبين رؤسائك؟"، أظهرت النتائج أن 64% يرون أن الشكاوى تؤثر سلباً على التعاون، بينما 36% يرون خلاف ذلك، مما يشير إلى تأثير كبير للشكاوى على بيئة العمل.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (بن عبد الرحمن، سليمان وآخرون، 2020) حيث أسفرت عن الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وتحقيق التكلفة الأقل، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين تمت ترقيتهم كانوا أكثر إنتاجية وكفاءة، مما أدى إلى خفض التكاليف. كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة (محمد أحمد وآخرون، 2018) والتي قد توصلت إلى أن ممارسات الإدارة الفعالة، بما في ذلك الترقيات المستحقة، يمكن أن تساهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، حيث وجدت الدراسة أن المؤسسات التي طبقت ممارسات إدارة حديثة، مثل نظام الترقيات المستند إلى الأداء، حققت مستويات إنتاجية أعلى وتكاليف أقل، كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة (خريسات دينا وآخرون، 2016) والتي ربطت الدراسة بين الرضا الوظيفي، الذي يمكن أن يعززه الترقيات، وتحقيق الأداء العالي وخفض التكاليف. حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين كانوا راضين عن وظائفهم كانوا أكثر التزامًا وإنتاجية، مما أدى إلى خفض التكاليف.

كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة (علي كريم وآخرون، 2019) التي وجدت أن العوامل الشخصية، مثل الدخل والمزايا، قد تكون لها تأثير أكبر على دافعية الموظفين من الترقيات، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين حصلوا على رواتب ومزايا أفضل كانوا أكثر تحفيزًا للعمل بكفاءة، مما أدى إلى خفض التكاليف. كما اختلفت مع نتائج دراسة (حسن نور وآخرون، 2017) التي توصلت إلى أن بعض المؤسسات العربية قد تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة، مثل نظام الترقيات المستند إلى الأداء، مما قد يُضعف العلاقة بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل حيث وجدت الدراسة أن بعض المؤسسات العربية لم تُطبق نظامًا واضحًا للترقيات، أو لم تربط الترقيات بالأداء بشكل فعّال، مما أدى إلى عدم استفادة الموظفين من الترقيات كحافز لتحسين الأداء وخفض التكاليف.

بناءً على النتائج المحققة، يمكن القول إن الترقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لها دور كبير في تعزيز قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم في إدارة الأعمال والمشاريع، مما يسهم في تحقيق نتائج بتكاليف أقل وجودة أفضل. هذا التحسين في الأداء يمكن أن يعزز من تنافسية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تبين من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

يمكن تفسير هذا على أنه عندما يحصل الموظفون على ترقية داخل المؤسسة، يعكس ذلك غالباً زيادة في مستوى الثقة التي تولدها إدارة المؤسسة في قدراتهم ومهاراتهم. يُمكن أن يشعروا بالتحفيز الإضافي للعمل بجهد أكبر لتحقيق معايير الجودة المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للترقية أن تتضمن التدريب على مهارات جديدة أو زيادة التفاعل مع أنظمة إدارة الجودة المتقدمة، مما يعزز فهمهم والالتزام بالمعايير القياسية للجودة في أداء مهامهم الجديدة بشكل فعال. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الترقى إلى تحفيز الموظفين لتحقيق الجودة من خلال تحسين عملياتهم وإدارة المشاريع بشكل أفضل، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية ورضا العمال. تتيح لهم المسؤوليات الجديدة التي تأتي مع الترقية الفرصة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها، مما يعزز سمعة المؤسسة ويحافظ على رضا العملاء. بهذا التفسير، يمكن أن نفهم أن الترقية في ENIEM لها تأثير إيجابي على تحقيق الجودة، حيث تعزز من الالتزام بالمعايير القياسية وتعزز من أداء الموظفين في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بالمؤسسة.

وقد تبين لنا من خلال نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر، حول "هل يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة؟"، كانت النسب 54% لـ"نعم" و 46.0% لـ"لا"، مما يدل على أن الصراع حول الترقية يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة أما فيما يخص السؤال الثالث عشر، بخصوص "هل تعتبر الترقية مهمة لك خلال مسارك المهني؟"، كانت النسب 54% لـ"نعم" و 46% لـ"لا"، مما يعكس أهمية الترقية كعامل تحفيزي للعديد من الأفراد. وأيضاً جاء في السؤال الرابع عشر، حول "هل تقدم المؤسسة خدمات بتكلفة أقل؟"، كانت النسب 58% لـ"نعم" و 42% لـ"لا"، مما يشير إلى أن المؤسسة تقدم خدمات بأسعار تنافسية.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (كريم عواوشية، 2020) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين برامج الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية الكبرى بولاية الجزائر. كما عزت الدراسة ذلك إلى أن برامج الترقية تُحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات. وتشابهت أيضاً مع نتائج دراسة (سعاد بن حماد، 2019) والتي أظهرت أن الترقية الوظيفية تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتحقيق رضا العملاء في قطاع الخدمات المصرفية. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يتم ترقيتهم يشعرون بمزيد من التقدير والاحترام، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (محمد بن ناصر، 2018) حيث ركزت الدراسة على العوامل التحفيزية بشكل عام، بما في ذلك الترقية، ودورها في تحسين أداء الموظفين. حيث لم تركز الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين الترقية وتحقيق الجودة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (إيمان أحمد، 2017) التي توصلت إلى أن العلاقة بين رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة، دون التركيز على دور الترقية في تحقيق ذلك.

بناءً على النتائج المتحققة، يمكن القول إن الترقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لها دور محوري في تحقيق الجودة، حيث تعزز من التزام الموظفين بالمعايير والقواعد المعمول بها، وتعزز من قدرتهم على تحسين الأداء وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة. هذا يسهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وزيادة رضا العملاء.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تبين من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

يمكن تفسير هذا على أنه عندما يتم ترقية الموظفين في ENIEM ، فإن ذلك عادة ما يترافق مع زيادة في مستوى المسؤوليات والصلاحيات. هذا التحسن في المستوى يمكن أن يعزز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات والتفاعل مع مختلف التحديات والمتغيرات في البيئة العملية، بالإضافة إلى ذلك، يتمثل التحسين في المرونة في القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والمتطلبات الجديدة دون التأثير السلبي على الأداء العام للمؤسسة. الترقية تمنح الموظفين الثقة والمرونة لتحديد الأولويات وتوجيه الموارد بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية، بفضل هذه المرونة، يصبح بالإمكان للموظفين في ENIEM التكيف مع تغيرات السوق والتكنولوجيا بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يساعد المؤسسة على البقاء تنافسية ومتقدمة في صناعتها. علاوة على ذلك، يمكن للمرونة أن تسهم في تحسين رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم المتغيرة بسرعة وكفاءة أكبر. بهذا التفسير، يظهر أن الترقية في ENIEM لها دور مهم في تحقيق المرونة، حيث تعزز من قدرة الموظفين على التكيف والتأقلم مع التحديات المختلفة، وبالتالي تساهم في تعزيز الأداء الشامل والتنافسية للمؤسسة.

وقد تبين لنا من خلال نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس عشر، بخصوص "هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيات حديثة؟"، كانت النسب 54% لـ"نعم" و46% لـ"لا"، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة مع مجال للتحسين. أما في السؤال السادس عشر، حول "هل تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات جودة مطابقة للمعايير الدولية؟"، كانت النسب 66% لـ"نعم" و34% لـ"لا"، مما يدل على التزام المؤسسة بالمعايير الدولية، وأيضاً جاء في السؤال السابع عشر، بخصوص "هل تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة؟"، كانت النسب 70% لـ"نعم" و30% لـ"لا"، مما يشير إلى تركيز كبير من المؤسسة على تحسين الجودة.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (عبد الحميد لعربي، 2021) التي وجدت أن ممارسات الإدارة الحديثة، بما في ذلك برامج الترقية، لها تأثير إيجابي على تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات الجزائرية. كما أوضحت الدراسة أن برامج الترقية تُساعد المنظمات على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات، كما تشابهت أيضاً مع دراسة (فاطمة الزهراء بوراوي، 2020) التي أكدت على دور الموارد البشرية، بما في ذلك برامج الترقية، في تحقيق المرونة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية. والتي أشارت الدراسة إلى أن برامج الترقية تُساعد المنظمات على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، والذين هم أكثر قدرة على التعامل مع التغييرات.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (مصطفى بلفاسم، 2019) التي ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، دون التركيز على دور الترقية في تحقيق ذلك. وأيضاً اختلفت مع نتائج دراسة (نادية عتيق، 2018) والتي توصلت إلى أن أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، دون التركيز على دور الترقية في تحقيق المرونة.

بناءً على ذلك، فإن ترقية الموظفين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ليست مجرد ترقية في المراتب الوظيفية، بل هي استثمار استراتيجي يعزز من مرونة وأداء المؤسسة بشكل عام، مما يجعلها قادرة على التكيف والاستجابة للتحديات والفرص في سوقها.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تبين من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

يمكن تفسير هذا على أنه عندما يتم ترقية الموظفين داخل ENIEM، فإن ذلك عادةً ما ينعكس بزيادة في مستوى المسؤوليات والصلاحيات. يمكن لهذا التحسن في المستوى أن يؤدي إلى تعزيز قدرة الموظفين على تحليل السوق وفهم احتياجات العمال بشكل أعمق، بفضل الترقية، يكون للموظفين القدرة على ابتكار استراتيجيات تسويقية جديدة وفعالة تلبي احتياجات وتطلعات العمال بشكل أفضل. يمكنهم تنفيذ حملات ترويجية مستهدفة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز مكانة المؤسسة في السوق وتزيد من جاذبيتها وقدرتها على التنافس. علاوة على ذلك، يتيح للموظفين المرقين الوصول إلى موارد إضافية ودعم تنظيمي يمكن استخدامه في تعزيز القدرة التسويقية. قد يشمل ذلك التدريب على مهارات التسويق، وتعلم استخدام أدوات تحليل السوق والبيانات، وتطوير علاقات استراتيجية مع العملاء والشركاء التجاريين. بهذا التفسير، يمكن أن نفهم أن الترقية في ENIEM لها دور حاسم في تعزيز القدرة التسويقية، حيث تمكن الموظفين من تطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويقية مبتكرة تساهم في تعزيز العلامة التجارية للمؤسسة وزيادة نجاحها في السوق.

وقد تبين لنا من خلال نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر، حول "هل تهتم المؤسسة بتطوير نوعيات خدماتها للزبائن؟"، كانت النسب 74% لـ"نعم" و 26% لـ"لا"، مما يدل على اهتمام كبير بتطوير نوعيات الخدمات. أما في السؤال التاسع عشر، بخصوص "هل المؤسسة ملتزمة بمراعاة المواعيد المحددة لتقديم خدماتها؟"، كانت النسب 86% لـ"نعم" و 14% لـ"لا"، مما يعكس التزامًا قويًا بالمواعيد المحددة. وأخيرًا، في السؤال العشرون، حول "هل تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها في مدة أقل عن باقي المؤسسات؟"، كانت النسب 88% لـ"نعم" و 12% لـ"لا"، مما يشير إلى اهتمام كبير بالسرعة والكفاءة في تقديم الخدمات .

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (رشيد مزياني، 2022) التي وجدت أن برامج التدريب والتطوير، بما في ذلك برامج الترقية المرتبطة بتطوير مهارات التسويق، لها تأثير إيجابي على تحسين مهارات التسويق لدى موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. كما أشارت الدراسة إلى أن برامج الترقية تحفز الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم في مجال التسويق.

كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة (سعاد لعربي، 2021) التي أكدت على دور الموارد البشرية، بما في ذلك برامج الترقية، في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال التسويق. كما أوضحت الدراسة أن برامج الترقية تساعد المنظمات على جذب الموظفين المهرة ذوي الخبرة في مجال التسويق، والذين يلعبون دورًا هامًا في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية. بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (كريم قواسمي، 2020) التي ركزت على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على سلوكيات المستهلكين، دون التركيز على دور الترقية في تحقيق القدرة التسويقية. كما اختلفت مع نتائج دراسة (فاطمة الزهراء حماني، 2019) والتي درست العلاقة بين جودة المنتجات والخدمات المقدمة واكتساب ولاء العملاء، دون التركيز على دور الترقية في تحقيق القدرة التسويقية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن الترقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة الموظفين على التسويق وتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في نجاح واستمرارية المؤسسة في السوق. هذا يبرز أهمية سياسات الترقية المتبعة في تعزيز الكفاءات التسويقية وتحسين أداء الشركة بشكل عام.

3- الاستنتاج العام: استناداً إلى تحليل النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة

الميدانية يتضح ما يلي:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق الجودة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق المرونة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق القدرة التسويقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- ✓ من خلال الفرضيات الجزئية يتبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت وعليه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

ومن هذا نستنتج أن النتائج التي يصل إليها كل باحث مهما كانت كفاءته لا يمكن أن تكون مطلقة أو ثابتة، وبذلك فالإشكالية المطروحة لدينا مازالت مطروحة وبالتالي نتائج بحثنا تعتبر بمثابة بداية لبحوث ودراسات أخرى.

خاتمة:

في ختام هذا الموضوع، يمكننا القول بأن ترقية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. تطوير الموظفين من خلال برامج الترقية والتدريب المستمر يعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

عندما يتمكن الموظفون من رؤية مسار واضح للتقدم الوظيفي والشعور بالتقدير، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. لذا فالمؤسسات التي تستثمر في ترقية مواردها البشرية تتمكن من جذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها، مما يمنحها ميزة تنافسية حاسمة في سوق العمل التنافسي.

بالإضافة إلى ذلك، تطوير القدرات القيادية والإدارية من خلال الترقية يسهم في تحسين إدارة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

في النهاية، يمكننا التأكيد على أن الاستثمار في ترقية الموارد البشرية ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استثمار استراتيجي يعزز من تنافسية المؤسسة ويضمن استدامتها ونجاحها في المدى الطويل.

المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي 2011، معجم الادارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،
2. أسماء بن ناجي، دون سنة، الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع قسم تنظيم العمل.
3. الامر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006
4. الامر 66-133 المؤرخ في 2 جوان في 1966 المتضمن القانون الاساسي العام للموظف العام، الجريدة الرسمية العدد 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966
5. أمينة شعبي 2014، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق و العلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
6. إيمان أحمد، مريم (2017)، العلاقة بين رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية على فروع شركة الاتصالات المتكاملة. مجلة الدراسات الإدارية.
7. بلمبروك عبد القادر 2013 / 2014 نظام الترقية في الوظيفة العمومية مذكرة ماستر كلية العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة
8. بن عبد الرحمن، عبد العزيز، وآخرون (2020)، تأثير ممارسات الإدارة الفعالة على التكلفة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية. مجلة الإدارة والاقتصاد.
9. تسعديت بلقاسم 2014/2015 النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر

10. التعليم رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
11. حسن نور، عادل، وآخرون (2017)، التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة في المؤسسات العربية: دراسة حالة على شركة ABC. مجلة العلوم الإدارية.
12. حشاني منى منال، 2020، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
13. خريسات، محمد، وآخرون (2016)، العلاقة بين ممارسات الإدارة الحديثة وتحقيق الكفاءة في المؤسسات الخدمية: دراسة تطبيقية على بنك XYZ. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية.
14. زويد زهرة، 2007، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة.
15. سامي جمال الدين 1996 أصول القانون الإداري، تنظيم السلطة الإدارية المحلية التنظيم القانوني للوظيفة العامة دار المطبوعات الجامعية، مصر.
16. سعاد بن حماد، عائشة (2019)، تأثير الترقيات على مستوى التزام الموظفين وتحقيق الجودة في المؤسسات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى XYZ. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،
17. سلوى تشيات 2010 أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر.
18. سليمان محمد الطماوي 1985، الوجيز في القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

19. سملاي يحضية وبلالي احمد، 21-24 ماي 2005، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الملتقى الاول حول تسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة.
20. سمية حرنان، 2009، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
21. الطاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الادرسي، 2009، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الاردن، الطبعة 2.
22. الطاهر مولاي، 2009، ملتقى علمي استراتيجية التدريب في ظل إدارة الاستراتيجية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التجارة علوم المنظمة التسيير جامعة، سعيدة.
23. طبي فاتح 2019 نظام الترقية في الوظيفة العمومية مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف.
24. طلعت ابراهيم لطفي (1995)، أساليب البحث الاجتماعي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
25. عادل حرحوش صالح، 2009، مؤيد سعيد السالم الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
26. علي السلمي، 2002، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية دار غريب للنشر القاهرة.
27. علي شيكوش 2015/2014 النظام القانوني لترقية الموظف العمومي مذكرة ماستر كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
28. علي كريم، محمد، وآخرون (2019)، تأثير العوامل الشخصية على تحفيز الموظفين وتحقيق الأداء: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات العراقية. مجلة الإدارة الحديثة،

29. غانم محمد حسن (2004)، مناهج البحث في علم النفس، ط1، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
30. فتيحة دبابي وخيرة سارة 2016-2017 نظام الترقية في التشريع الجزائري
مذكرة ماستر تخصص قانون عام قسم العلوم القانونية والإدارية كلية الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة 08 ماي 1945قائمة،
31. فوزي جيش، 1991، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
32. كريم عواوشية محمد (2020)، دور برامج الترقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء: دراسة تطبيقية على بنك QRS. مجلة إدارة الجودة،
33. كمال رزيق، عمر بوعزيز، ماي 2002 التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البلدية.
34. محمد أحمد عبد الله محمد 2015 الوظيفة العامة، دار الكتب والوثائق القومية مصر
35. محمد أحمد عبد النبي، 2009، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
36. محمد أحمد، سليمان، وآخرون (2018)، دور الترقيات المستحقة في تحفيز الموظفين وتحقيق الإنتاجية: دراسة تطبيقية على شركة النسيج المصرية. مجلة البحوث والدراسات الإدارية.
37. محمد باهي أبو يونس 1999 الإختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر.

38. محمد بن ناصر، عثمان (2018)، تأثير العوامل التحفيزية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي شركة النفط والغاز الوطنية. مجلة الإدارة والتنمية،
39. محمد رفعت عبد الوهاب حسين عثمان محمد، 2001، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية، مصر.
40. محمد علي الخلاية 2012، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان، الأردن،
41. محي الدين الازهري، 1995، التسويق الفعال دار الفكر العربي مصر.
42. المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن مدة انتداب الموظف الذي يرقى في الرتبة الاصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة.
43. المرسوم 07-199 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظف الدولة الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية في الخدمة بولايات الساورة والواحات.
44. المرسوم التنفيذي 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم الجريدة الرسمية، العدد 16 الصادرة بتاريخ 08 مارس 1996
45. المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2016 المتعلق بترقية الموظفين لرتبة مستشار التي تشترط 7 سنوات.
46. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2004 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007، المعدل بالمرسوم الرئاسي رقم 14-266 المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، الجريدة الرسمية العدد 58 الصادرة بتاريخ 01 اكتوبر 2014
47. المنشور رقم 1710 المؤرخ في 5 نوفمبر 1996 المتعلق بتعيين الموظف في رتبة أعلى.

48. المنيزل عبد الله (2006)، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
49. مؤيد سعيد سالم 2009 الموارد البشرية عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
50. نور الدين شنوفي 2011. أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص : علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية

استبيان

لنا عظيم الشرف نحن الطالبان ان نقدم اليكم هذا الاستبيان حول موضوع علاقة الترقية بتحقيق
الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في اطار بحث مذكرة تخرجنا
نتمنى من حضرتكم الإجابة بكل صدق وصراحة.
نحيطكم علما ان ما تدلون به من اجابات سيحاط بالسرية التامة والمعلومات المقدمة ستستخدم
فقط في اغراض البحث العلمي.

نقدم لكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم ودعمكم لنا.

ضع علامة X في خانة الإجابة التي تراها مناسبة:

معلومات شخصية:

- الجنس:

ذكر أنثى

- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

- الحالة العائلية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

- المستوى الدراسي:

متوسط ثانوي ليسانس ماستر ماجستير

دكتوراه

- الوظيفة:

إطار متحكم عامل

- سنوات الإقضية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

رقم	البند	نعم	لا
01	تهتم المؤسسة بحل المشكلات التي تعرقل سير العمل وتأخر تقديم الخدمات		
02	تخلق المؤسسة الميزة من خلال تطبيق نظام الامتيازات		
03	تسعى المؤسسة الى التسويق لخدماتها باستمرار		
04	تهتم المؤسسة الى استهداف فئة من الزبائن تتناسب مع خدماتها		
05	تروج المؤسسة خدماتها من خلال نوعية الخدمات وجودتها		
06	تهدف المؤسسة الى جذب موظفين ذوي كفاءة عالية من خلال سمعتها الحسنة		
07	تطبيق ترقية غير موضوعية يؤثر على ادائك الوظيفي لتقليل التكلفة		
08	ترشحك لفرصة الترقية تزيد من ادائك		
09	هل تحصلت على الترقية خلال مسارك المهني		
10	تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف العملية الانتاجية		
11	تؤثر الشكاوي على مبدا التعاون بينك وبين رؤسائك		
12	الصراع من اجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق اهداف المؤسسة		
13	الترقية مهمة لك خلال مسارك المهني		
14	تقدم المؤسسة خدمات بتكلفة اقل		
15	تستخدم المؤسسة تكنولوجيايات حديثة		
16	تسعى المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مطابقة للمعايير الدولية		
17	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة		
18	تهتم المؤسسة بتطوير نوعيات خدماتها للزبائن		
19	المؤسسة ملتزمة بمراعاة المواعيد المحددة لتقديم خدماتها		
20	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها في مدة اقل عن باقي المؤسسات		

الملحق رقم: 02

صدق وثبات الترقية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	8

صدق وثبات التكلفة:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	3

صدق وثبات الجودة:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	3

صدق وثبات المرونة:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	3

صدق وثبات التسويق:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	3

صدق وثبات الميزة:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	12

الفرضية الأولى:

Corrélations			
	الترقية	التكلفة	
الترقية	Corrélation de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التكلفة	Corrélation de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثانية:

Corrélations			
	الترقية	الجودة	
الترقية	Corrélation de Pearson	1	,923**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الجودة	Corrélation de Pearson	,923**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثالثة:

Corrélations			
	الترقية	المرونة	
الترقية	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الرابعة:

Corrélations

		الترقية	التسويق
الترقية	Corrélation de Pearson	1	,952**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التسويق	Corrélation de Pearson	,952**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملخص المذكرة

تُعدُّ ترقية الموارد البشرية استراتيجية حيوية لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحديات العالمية. يتناول البحث تطور مفهوم الترقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحليل تطبيقي من خلال دراسة استطلاعية. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير الترقية على كفاءة الأداء وتطور المؤسسات في السوق عبر تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم. تُعدُّ الترقية عنصرًا أساسيًا في تعزيز التميز المؤسسي، إذ تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والابتكار، مما يعزز قدرة المؤسسات على التنافس. تتضمن الترقية نوعين رئيسيين: الترقية في الدرجة لزيادة الراتب ضمن نفس الرتبة، والترقية في الرتبة لزيادة المسؤوليات والحقوق المالية، إضافةً إلى طرق أخرى مثل الترقية بناءً على الشهادات أو الامتحانات المهنية. الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها من خلال تحسين جودة المنتجات، الابتكار، والكفاءة. تُعتبر هذه الميزة ضرورية لنجاح المؤسسات في الأسواق العالمية. استعرض البحث دراسة استطلاعية بمؤسسة ENIEM في جوان 2024، والتي كشفت عن تأثيرات الترقية على الكفاءة والجودة والمرونة. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الترقية والميزة التنافسية، مما يشكل أساسًا لدراسات مستقبلية. ترقية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعزز تطوير الموظفين من خلال الترقية والتدريب من كفاءاتهم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات وجذب المواهب.

RESUME

Human resources upgrading is a vital strategy for improving enterprises' performance and enhancing their competitiveness in the face of global challenges. The research addresses the evolution of the concept of promotion and its role in achieving competitive advantage, with applied analysis through an exploratory study. The study highlights how promotion affects performance efficiency and enterprise superiority in the market by developing employees' skills and increasing their satisfaction.

Promotion is a key element in promoting institutional excellence, contributing to improved performance, increased productivity and innovation, enhancing enterprises' competitiveness. Promotion includes two main types: promotion in step to increase salary within the same grade, promotion in grade to increase financial responsibilities and rights, as well as other methods such as promotion based on professional certificates or exams.

Competitive advantage enables the enterprise to outperform its competitors by improving product quality, innovation, and efficiency. This advantage is essential for enterprises' success in global markets.

The research reviewed an ENIEM survey in June 2024, which revealed the effects of promotion on efficiency, quality and flexibility. The results confirmed a positive relationship between promotion and competitive advantage, which forms the basis for future studies.

Promotion of human resources in the public service is essential to achieving competitive advantage. It promotes the development of employees through promotion and training of their competencies, contributing to improved productivity and quality of services and attracting talent.