



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي-الأغواط-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين

(دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الدكتور:

* أحمد حجاج

من اعداد الطالبين:

- شلالي خديجة

- مداني بوعزارة

السنة الجامعية 2023/2022

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووفقتنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل

إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد حجاج

والشكر إلى كل أساتذة الكلية

وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

اهداء

أهدي ثمرة جهدي وبالغ حمدي وشكري إلى
الذي خلقني وبرحمته هداني ومن الجهل
أنجاني إلى الله جل شأنه، إلى من فتحت عيني على وجهها
المشرق إلى من وقفت معي في السراء
والضراء إلى رمز المحبة والتضحية والحنان أمي الحبيبة،
إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي
الطموح والمثابرة أبي حفظه الله،
إلى عيون قلبي وشموع حياتي اخواني واخواتي
إلى حبيبتي ورفيقة دربي أختي
وإلى صديقاتي الغاليات.
إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي
إلى كل من علمني حرفا في هذه الحياة خديجة شلالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	إهداء
/	شكر وتقدير
أ	فهرس المحتويات
ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	تمهيد
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
5	3- فرضيات الدراسة
5	4- أسباب اختيار الدراسة
6	5- أهداف الدراسة
7	6- أهمية الدراسة
8	7- المفاهيم الأساسية
10	8- الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الترقية	
15	تمهيد
16	1- ماهية الترقية
18	2- أهمية الترقية
19	3- أهداف الترقية
20	4- شروط وأنواع وأنظمة الترقية
25	5- خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	

27	تمهيد:
28	1 - مفهوم الأداء الوظيفي
29	2 - أبعاد الأداء الوظيفي
31	3- عناصر الأداء
32	4 - العوامل المؤثرة في أداء العاملين
33	5 - أهمية الأداء الوظيفي
34	6- تقييم أداء العاملين
35	7- أهمية تقييم الأداء
37	8- أهداف تقييم الأداء
39	9- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
40	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
42	تمهيد.
43	1- مجال الدراسة.
48	2- منهج الدراسة.
49	3- أداة الدراسة.
50	4- مجتمع الدراسة وعينته
58	خلاصة الفصل
مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة على ضوء النتائج الميدانية.	
61	تمهيد
63	1- عرض وتفسير الفرضية الأولى

71	2- عرض وتفسير الفرضية الثانية.
76	3- عرض وتفسير الفرضية الثالثة.
	خاتمة الدراسة

مقدمة

مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا في التنمية والتطوير من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، فالدولة الحديثة أصبحت مسؤولة عمى تخطيط التنمية بأبعادها المختلفة لذا يتعين عليها تنمية الإدارة من خلال تطوير أجهزتها وتبسيط إجراءات العمل والاهتمام بالعنصر البشري فيو القوة المحركة والفعالة في الجهاز الإداري.

ومن هذا المنطلق تحرص كل دولة على وضع نظام عقلاي لديها لتنظيم شؤون الموظفين وسير الأعمال في أجهزتها المختلفة وخاصة المورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري والركيزة الأولى الأساسية لعملية التنمية في مختلف الدول، ويكمن سير العملية التنموية وتقدمها في الاستخدام الفعلي للموارد البشرية وتشجيعيا على تقديم أفضل ما لديها من قدرات وابداعات وطاقت مختلفة فالفرد حين تعيينه في الجهاز الإداري يتفرغ مباشرة لأداء المهام الموكلة له حيث يكتسب خبرات جديدة ومهارات تجعله أكثر قدرة وكفاية على القيام بمسؤوليات العمل الوظيفي ومثل هذه الأمور تتطلب وتقتضي ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية ليذا الفرد والتي تدفعه للاستمرار في تقديم أفضل ما لديه، ومما لا شك فيو أن الترقية من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس إدراك احتياجات الموظف، لما تحققه من مزايا مادية ومكانة أسمى تؤثر على حيات المهنية وتنعكس على أداءه داخل المؤسسة، فهذا النظام يحقق فكرة الطموح الوظيفي لمعامل ويضمن له التقدم في حياته الوظيفية والمهنية، كما تعتبر وسيلة من وسائل مكافئة الموظف المجد الأمر الذي يدفعه ويدفع غيره إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والذي بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال مهام الموظفين الوظيفية فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي مما يساعد عمى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية والتنظيمية، ولهذا الغرض قسمنا بحثنا إلى خمس فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: وتضمن البناء المنهجي للدراسة، وهذا من خلال تحديد الإشكالية وفرضياتها أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وفي الأخير تمت الإشارة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص للترقية

أما الفصل الثالث: فقد تناول الأداء الوظيفي

أما الجانب الميداني فقد شمل كل من **الفصل الرابع:** والذي تضمن الاجراءات المنهجية وتناول مجالات الدراسة، وكذا المنهج المتبع في هذه الدراسة ووصف عينة الدراسة ثم التطرق الى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة

والفصل الخامس: ثم فيه عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتوقعة

وانتهى البحث بخاتمة ومراجع البحث وملاحق البحث

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

من المعلوم أن علم الاجتماع لا يهتم بوصف الظواهر السوسولوجية بقدر ما يحاول اكتشاف وشرح أسباب وجودها وتفسير العلاقة القائمة بين العوامل المؤثرة فيها ومعاينة التغيرات التي تطرأ عليها وتفسيرها تفسيراً علمياً، ولهذا تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية ولهذا تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة وفيه تم تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة والأهداف المبتغاة من البحث وفي الأخير تم تحديد مفاهيم الدراسة وإدراج مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذه الظاهرة كي يتسنى لنا تكوين خلفية نظرية على الموضوع.

1. الإشكالية:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تهتم بها المنظمة والتي تدخل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية، فهو القوة التي يركز عليها التنظيم وإدارة المؤسسات كيفما كانت سواء خدماتية، اقتصادية... أو غيرها فقد أصبحت هاته المؤسسات تبذل قصارى جهدها لجذب العنصر البشري واختياره وتعيينه وتدريبه وتقديم الحوافز له وعلى ضوء هاته العوامل والاهتمام يحظى العامل في المؤسسة بالعديد من الحقوق التي تكفلها له إدارة الموارد البشرية ويتميز الحق في الترقية من أبرز هاته الحقوق بحيث أن المؤسسة تعمل على مراقبة العامل من حيث الأداء والفاعلية والدافعية، وتسعى كل إدارة أن تصل إلى تحقيق إنتاجية تجعلها تتنافس في السوق ويعتبر الأداء من أهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية كونه يجسد درجة انجاز الأعمال التي يقوم بها العاملين بشكل واضح داخل المؤسسة.

إذ تستثمر المؤسسات في العمال من أجل خلق قيمة مضافة، والذي يكون عن طريق التكوين والرسكلة، ومن خلاله تعطي المؤسسة فرصة للموظفين للتنافس فيما بينهم داخل المؤسسة، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة من جهة وعلى الموظف من جهة أخرى، على اعتبار أن هذا الأخير يستفيد من ترقيات نتيجة حرصه وجدته وقدرته على تحمل المسؤولية، حيث تعود هذه الترقيات على الموظف بعوائد مالية وغيرها من المميزات والصلاحيات الأخرى.

لا شك أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري، الذي يمثل الجانب الأهم في أي تنظيم، ويمكن القول إن تقدم أي مؤسسة أو تراجعها يرجع إلى كفاءة الأداء، حيث يتأثر هذا الأخير بمستوى التزام العامل في عمله، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء أفراد ملتزمون في عملهم عن أفراد لا يلتزمون بالعمل ومبادئه، وهذا يقتصر على طبيعة الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وباعتبار أن الأداء في المنظمة الجزائرية هو بذل

الجهد وانجاز مختلف المهام الموكلة للفرد العامل ومدى التزامه بتحقيق مجمل الأهداف المسطرة، وهو ما يفسر سعيها لدراسة العلاقة القائمة بين المتغيرين المدروسين الترقية والأداء الوظيفي، لتقييم ومعرفة مواطن القوة والضعف في انجاز الأعمال الموكلة لكل عامل في المنظمة الجزائرية، قصد وضع استراتيجيات فعالة من اختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحكم لضمان السير الحسن لمؤسساتنا، وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحديد ماهية العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي، ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

1) هل تؤثر الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين؟

2. التساؤلات:

1) هل لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

2) هل لنظام الترقية بالكفاءة للعامل دور في زيادة الأداء؟

3. الفرضيات:

1) لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

2) لنظام الترقية بالكفاءة للعامل دور في زيادة الأداء.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- الميل وحب الاطلاع على الواقع الاجتماعي لمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط.
- الاهتمام الشخصي لهذا النوع من الدراسات.
- الشعور بأهمية هذا الموضوع لزيادة حدوته.
- يعود اختيارنا للموضوع ودراسته كونه يتناسب مع التخصص المدروس أولاً.
- نقص الدراسة خاصة المتعلقة بموضوع الترقية على مستوى الجامعة.

- إدراك الأهمية لهذا الموضوع (الترقية) هذا ما استدعى الاهتمام بها كونها أداة تحقيق هدف كل موظف داخل المؤسسة ومحاولة التعرف عمى مستوى أداء العاملين عند ترقيتهم.
- المساهمة في انجاز دراسة علمية تبقى موضع لاستفادة الطلبة مستقبلا.
- إيجاد العلاقة وطبيعة التفاعل بين العاملين في المؤسسة.
- محاولة معرفة وتشخيص سياسة الترقية وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة
- قابلية الدراسة وإمكانية النزول إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.

5. أهمية الدراسة:

انطلقت فكرة الدراسة من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية ومالها من أثر بارز في حياة العاملين.

- توضيح دور الترقية في رفع أداء العمال وكيفية ذلك.
- التعرف على رأي العمال حول تطبيق سياسة الترقية وعلى أسسها المتبعة وكيف
- ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي.
- إبراز مدى دور الترقية على أداء العمال.
- يعتبر بعد الترقية التنظيمي ذو أهمية كبيرة فهو من المواضيع الحديثة في المجال التنظيمي الذي بدأ الباحثون الاجتماعيون بدراسته داخل المؤسسات.
- قد يفيد هذا البحث بوضع إستراتيجية من شأنها النهوض بواقع السوسيولوجي للمؤسسة وذلك لما يحققه من نتائج عديدة.

6. أهداف الدراسة:

- تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي:
- طرح تصور نظري وفكري لمفهوم الترقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية بالأغواط.
 - معرفة درجة الترقية لدى العاملين داخل مديرية المصالح الفلاحية بالأغواط.
 - الرغبة الوصول إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية.
 - تقديم البعض من التوصيات لتطوير مستوى ودرجة تعامل مديرية المصالح الفلاحية بالأغواط مع العاملين بنظام ترقية موضوعي.
 - الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
 - معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع الأسس والمعايير المتبعة في سياسة الترقى.
 - محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المؤسسة وتميزها.

7. تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم بمثابة اللغة العلمية المتداولة بين الأفراد مما يجعل الاتصال بينهم سهلاً وتكتسب المفاهيم والمصطلحات أهمية معتبرة في دراسة أي موضوع مما يدعونا إلى تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية للمصطلحات الموجودة في دراستنا الحالية والمتمثلة في المصطلحات التالية:

تعريف الترقية في العمل: هي النقل من مركز أو وظيفة أعمى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعمى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.¹

ويعرفها إيهاب صبيح على أنها: "تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي لمفرد.²

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

تعريف الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي: أدى، تؤدي الأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه والأداء بمعنى القضاء أي أدى ما عليه من دين³

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة العربية الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، دون ط، 1999، ص 48.

² إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 35.

³ غربي على وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ب.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 129.

التعريف الاصطلاحي: يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد.¹

ومن خلال النظر إلى الدراسات والبحوث نجد ان الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل اسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، كما يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد²

التعريف الإجرائي: الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها جهة عمله، ويتكون الأداء من عدة عناصر هي المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، وكمية العمل، ويتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية العامل وقدراته وإدراكه لدوره.

تعريف الموظفين: وهم مفرد موظف وهو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها³.

والموظف كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة⁴.

أما التعريف الإجرائي للموظفين: فنقصد بهم في دراستنا هم موظفي وعمال مديرية المصالح الفلاحية بالأغواط والموظفين هم مجموعة من الأشخاص الذين يعينون في وظيفة يرسمون

¹ غربي على وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130.

² سعيد محمد سلطان أنور: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 21.

³ وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة حلون كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 27

⁴ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر الجامعية قالمة، الجزائر، 2004، ص 12

في درجة التسلسل الإداري ويخضعون لأنظمة وقوانين المؤسسة يتبعونها، لهم حقوق وعليهم واجبات.

8. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: تمثلت في دراسة نسيمه أحمد الصيد بعنوان نظام الترقية والفعالية التنظيمية، تمحورت حول تساؤل رئيسي مؤداه هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ وأربعة أسئلة فرعية¹:

- هل هناك إستراتيجية موضوعية لمتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟
 - إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟
 - هل تساهم مرتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
 - ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟
- اعتمدت في درستها على المنهج الوصفي باستخدام الاستمارة والملاحظة، والمقابلة، والسجلات كأدوات لجمع البيانات ومن أهم نتائجها:

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار.
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة

¹ نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة) ، تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007/2006.

الدراسة الثانية:

تمثلت في الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي لجبلي فاتح 2006/2005، تمحورت أسئلتها كالتالي¹:

- هل هناك علاقة بين التدرج الميني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل.

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

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

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

¹ جبلي فاتح، الترقية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2012.

الدراسة الثالثة:

تمثلت في دراسة الباحث ناصري مختار 2006 دراسة بعنوان "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: ما مدى أثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء؟
وتساؤلات فرعية¹:

- ما مستوى اعتماد المؤسسة على أساليب فعلية ومرضية فيما يخص الترقية؟
- ما مستوى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وأساليب وأسس الترقية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة نحو الرضا الوظيفي تعزى إلى سماتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

وقد هدفت الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
 - التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي.
 - قياس مدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي.
- وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسته الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كمياً وكيفياً، بأسلوب دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، حيث بلغ حجم العينة. مستخدماً الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصل إلى نتائج وهي:

¹ جبل فاتح، نفس المرجع، ص 23.

- وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد، الخبرة المهنية
 - بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي.
 - معظم العاملين راضون على ظروف العمل بالمؤسسة
 - أغلب العاملين محايدون بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة.
- مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا:

أولاً: أوجه التشابه

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الترقية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم مع دراسة نسيمه أحمد الصيد وناصر مختار.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

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

خلاصة الفصل:

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة وضبط إبعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج لاحقاً بطريقة مستفيضة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة.

الفصل الثاني

الترقية

تمهيد:

مما لا شك فيه أن الموظف العام يرغب في الترقية الوظيفية وانه يسعى جاهدا لتحقيق ذلك عبر كفاءته العلمية والإدارية لذا فالترقية تعد حافزا أساسيا تدفع الموظف إلى بذل أقصى جهده لتحقيق رغبته في الوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفي ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الترقية وأهميتها وأهدافها وتحديد شروطها وبيان أنواعها وأنظمة الترقية.

يعتبر الموظفون بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في شغل المناصب الشاغرة لديها، مما يعني أنه إذا شغرت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة، حتى يمكن لمن تتوافر فيه إمكانيات شغلها من الموظفين أن يتقدم لها، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة إلى أخرى.

1. ماهية الترقية:

تعتبر الترقية من أهم وظائف الموارد البشرية، لأنها تحدد وفقا للمسار المهني للموظف وتحفزه على بذل جهد أكبر ومهارة في العمل، لهذا سنتطرق في هذا الفرع لمفهوم الترقية وإلى أهميتها وأهدافها.

وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية نمط أنساق الترقية ونظمها وشروطها وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، وعليه ففي هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية الترقية، أهميتها وأهدافها وإلى شروط الترقية، أنواعها وأنظمتها

مفهوم الترقية:

تعددت تعاريف للترقية، حيث تم تناولها في عديد الأبحاث والدراسات كل حسب اختصاصه، وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية

لغة:

رَقَى، يُرَقَى، تَرْقِيَةً، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الواقع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي... الخ¹

اصطلاحا:

يقصد بالترقية: " شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر في حد ذاته ليس معيارا للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى لأعباء وظيفة أكبر

¹ خذير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2014-2015، ص 07

وتلقيه لمركز وظيفي أعلى"¹، حيث ركز هذا التعريف على الترقية المصاحبة للمسؤولية الوظيفية.

عرّف عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم أنها: "يقصد بالترقية نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد من حيث السلطات والمسؤوليات ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ والأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة"². حيث أضاف هذا التعريف امتيازات مالية ومعنوية مصاحبة للترقية.

كما عرفها أيضا (مصطفى نجيب شاويش) على أنها: "عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وعادة تتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد، إذ أن مسؤولياته ستزداد، وراتبه وأجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته، وغالبا ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل"³.

"الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على كوظيفة ذات مرتبة أعلى"⁴، أو هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، ص 237.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط2، 2004، ص 275.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 276

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208

كل الأحوال"¹ . وتعني الترقية "تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمن الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أي زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد".²

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي"³.

2. أهمية الترقية:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، وفيما يلي سنتناول أهميتها وأهدافها على مستوى المؤسسة بشيء من التفصيل.

إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم، وهنا تكمن أهميتها التي تحققها في محيط العمل، حيث تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة والموظفين فيها، وفيما يلي نذكر بعض النقاط التي توضح أهمية هذه العملية⁴:

- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه.
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ به.
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

¹ إهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 35، 36.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية كالتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 293

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية كالتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 296.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 276.

- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق بشكل صحيح، فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.
 - إن وجود وتطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص الترقية والتقييم أمام الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى رفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمؤسس أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.
- نستخلص مما سبق أن أهمية الترقية تكمن في أنها هدف وغاية يسعى الموظفون لنيلها، وهذا لما لها من مزايا وتعدد أنواع وأنظمة الترقية من مؤسسة إلى أخرى.

3. أهداف الترقية:

تهدف عملية الترقية في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:

- تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة.
- واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها، والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا، فالترقية تجبره على بقاء وصرف النظر في فرص ترقية مؤسس أخرى، فباعتبار المؤسسة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال، وبالتالي تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

¹ محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية علم النشاط البدني والرياضي التربوي، 2001/2002، ص 28

- خلق حافز قوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم، وبالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.
- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، إذ أن المؤسسة الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنشأة والأفراد على حد سواء.

4. شروط وأنواع وأنظمة الترقية:

كما تتعدد أنواع وأنظمة الترقية كذلك الحال بالنسبة للشروط التي يجب أن تستوفى في الموظف حتى يحظى بها وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب حيث سنتناول شروطها، أنواعها، والأنظمة التي بموجبها تتم الترقية.

أولاً: شروط الترقية:

إن الترقية ليست حقاً من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استنائه الشروط المحددة قانوناً، وإنما هي جوازيه، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر تعسف أو تجاوز لحد السلطة، أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلاً للترقية فتختلف من دولة إلى أخرى، إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية¹:

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 32.

➤ وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة: فلا يمكن ترقية موظف إلى وظيفة شاغرة إذ يصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان، وهذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمية، ومما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها، بغرض ترقية موظفين معينين إليها وإن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف، وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى أن واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

➤ توفر المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح للترقية: وهذه المؤهلات عديدة، ومتنوعة ومختلفة باختلاف الأنظمة ونذكر منها:

- اجتياز امتحان الترقى بنجاح.
- النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا.
- توفر شهادات عملية معينة أو خبرات عدة في المرشح لترقية إلى الوظيفة المعنية¹

➤ حصول الموظف المرشح للترقية على درجة تقدير معينة لا تقل عن الدرجة المدرجة في تقارير الكفاءة التي توضع عنه: وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين وتختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أو جيد أو جيد جدا...الخ.

➤ توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة ما وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى: وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن أن تتراوح بين سنتين وثمان سنوات أو أكثر أو أقل بحسب كل نظام².

➤ تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة: ويتقاضى الموظف راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه أيهما أكبر، ولا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة أو مستوى وظيفي يفوق مستوى الوظيفي الذي يعلو وظيفته مباشرة وإلا اعتبرت الترقية باطلة.

¹ شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 37.

² دره عبد الباري، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 59.

➤ تكون الترقية إلى الوظيفة الأعلى: فتكون إما المحصورة بالموظفين العاملين في الوحدة الإدارية التي تعود إليها الوظيفة الشاغرة، وإما مفتوحة لجميع الموظفين العاملين في أجهزة الدولة، وهذا الأمر يختلف باختلاف الأنظمة فبعض الدول تحصر حق الترقية إلى الوظائف التي تشغر في إدارة ما بالموظفين العاملين في هذه الإدارة دون أن يكون لغيرهم من الموظفين حق، وبالتالي فإن الوظيفة التي تشغل في أي جهة إدارة من إدارات الدولة يكون لجميع الموظفين الحق في الترقية¹.

ثانياً: أنواع الترقية:

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك إلى آخر، وعليه ففي هذا العنصر سنتطرق إلى أنواع الترقية بشيء من الشرح:

➤ الترقية في الدرجة: يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة²، ويصطلح على الترقية في الدرجات (التقديم في السلم) وذلك يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي قضي في الإدارة، فهو يعبر عن تراكم الأقدمية لدى الموظف ينتقل في درجات ذلك السلم، ويترجم هذا الانتقال ألياً بربح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة. وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة

¹ أبوبكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 119.

² مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2013، ص 156.

أعلى مباشرة، فإنها تتسم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى.

➤ **الترقية في الرتبة:** يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المؤسسة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة، وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذا حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات¹، وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتسببها وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، ويكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة والمواظبة.... الخ لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي أي في إطار مبدأ المشروعية والعدالة وحماية الصالح العام، وألا يختلط مدلوله ببعض الأساليب والممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية، مثل: المحاباة والمحسوبية والربح غير المشروع².

ثالثاً: أنظمة الترقية:

تشير التطبيقات الحالية في مختلف الدول إلى أن هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية وهي³:

➤ **نظام الترقية بالاختيار المطلق:** تعرف الأقدمية بأنها: مدة الخدمة التي قضاها الشخص وتستمد أساسها في العمل الإداري من قضاء مدة أطول في الخدمة فإنه

¹ الزهراني عابد بن موسى، اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو الترقية، دراسة مسحية على ضباط الصف والجنود بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة»، رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض. السعودية، 2014، ص 98.

² مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سابق، ص 160.

³ نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2008، ص 12.

يمتلك خبرة وقدرة أكثر ممن لهم مدة أقصر في العمل. أي أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسد الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، ثم تقويمه في الوظيفة المرقى إليها، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة.

➤ **نظام الترقية بالأقدمية:** تعتمد الكثير من المؤسسات على الأقدمية، هذا نظراً لدقة ووضوح هذا النوع وامتيازاته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها العامل في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة ومن مميزاتها ما يلي¹:

- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.
- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة.
- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
- الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.

➤ **الأسلوب الشخصي:** قد يتأثر صاحب القرارات بالسمات الشخصية لبعض العاملين كالجنس واللون أو المنطقة الجغرافية للموظف ومن ثم يبني المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب السابقة، كما قد يبني القرار في ترقية الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق.

¹ مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سابق، ص 189.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق لنا ذكره فان الترقية عموما عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت في الرتبة عمودية أم في الدرجة أفقية أو بالأقدمية أم الكفاءة في حق من حقوق أي عامل وأي موظف متواجد بالمؤسسة، فهي عامل يساعد عمى الاستقرار الوظيفي وحل لمشاكل المادية لمعامل. ولكن هل تقتصر سياسة الترقية على هاته العوامل أم تتعداها للبحث عن روابط بينها وبين أداء الموظفين علما أن هذا الأداء (أداء العاملين) فيو يحتاج لعدة دوافع تساهم في رفعه، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

ان المنظمات وجدت لتحقيق أهداف وإذا غابت هذه الأهداف تصبح المنظمات بلا غاية، وبالتالي فان مقياس فاعلية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائه الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف. وبالمثل بالنسبة للفرد فالمقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في الوظيفة والمحدد لقيمه بالنسبة للمنظمة هو مستوى أدائه، ولتحقيق مستوى أداء مرضي لبد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، فد أثبتت التجارب وجود فروق واختلافات بين الأفراد في جميع نواحي حياتهم، ولهذه الفروق تأثيرها على قدرات الفرد في حياته المهنية وعلى حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه وجودة أدائه واستمراره في العمل أو التخلي عنه وتركه، ونظرا لوجود هاته الفروق كان لا بد من التعرف على أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاهم أثناء العمل وسنحاول رسم حدوده حتى يتسنى لنا معالجته نظريا و امبريقيا.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث جودة وكمية العمل المتقدم من طرف، والأداء هو الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.²

والأداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما أو مجموعة معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص وإشارة درة إلى انه تفاعل بين السلوك والنجاز، أو انه السلوك والنتائج التي تحققت معا ومع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

ويعرف العديلي الأداء بأنه الحصول على حقائق وبيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم

¹ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 2

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر الجامعية قالم، الجزائر، 2004، ص 14

وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

ويعرف الأداء على بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً¹.

2. أبعاد الأداء الوظيفي:

القدرة على الأداء: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه، وتتحكم في القدرة على الأداء مجموعة من الصفات وهي:

- الصفات الطبيعية: السن، الجنس ذكر/أنثى، الموطن البيئي الجغرافي للنشأة
- صفات المقدرة وتشمل: المعرفة والخبرات السابقة - القدرة على التعلم - صفات وراثية
مثل: الذكاء والقدرة على تحمل الإجهاد - مستوى المهارة
- صفات نفسية وتشمل: القيم - الاتجاهات - الشخصية

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص 44

الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء ومقدرة ودرجة استمرار والرغبة بين الجهد المبذول وبين جودة العمل المنفذة، ويتوقف مقدار الجهد المبذول في العمل على:

- الحاجات غير المشبعة للعمال ومدى توقعه العلاقة بين الجهد المبذول وتحقيق الإشباع لهذه الحاجات.
- جماعات العمل الرسمية وما تمارسه من ضغط على العمال.
- ظروف العمل المادية مثل درجة الإضاءة والتهوية وساعات الراحة¹.

إدراك الفرد للدور الوظيفي: وهي تصورات وانطباعاته من السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيفية أداءه وتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض لتحديد أداءه وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو تفاعل دافعيته للأداء وقدراته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراك مكونات عمله².

¹ شكشك انس: علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب، 2009، ص 90 - 91

² عاشور، احمد صقر: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت 1973، ص 6.

3. عناصر الأداء:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كيفية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، النفسية، التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أدائه مهامه.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإلتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله¹

¹ مبارك بنية ضامن العنزى: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية عن العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأجنبية، الرياض ، 2004، ص 43.

4. العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه , فمنها ما يتعلق بذات الفرد ودافعية العمل ومنها ما يتعلق بمناخ العمل وبيئته سواء أكانت البيئة الداخلية للعمل أم الخارجية وأما الثالثة فتتعلق بمقدرة الفرد على أداء العمل الموكل إليه وهذه العوامل ل تؤثر على الأداء كلا على حدى وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها وبالتالي فان مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل فان كانت هذه العوامل الثلاثة ايجابية: دافعية مرتفعة للأداء لدى الافراد ,مقدرة عالية على الأداء والنجاز وبيئة عمل مناسبة فالنتيجة حتما ستكون أداء مرتفع, وأما اذا كانت بأدائهم الوظيفي فلا بد من تناول أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أدائهم بشكل عام وأكد ت الدراسات في هذا الصدد ان هناك مجموعة من العوامل ذكر الباحثون عدة جوانب منها , فمنها ما يؤثر في الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر ,ومن بين أهم هذه العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين ما يلي:

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية). ...
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- الحوافز.
- علاقات العمل.

- التكنولوجيا والتدريب.¹

5. أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول ان حياة المؤسسة اي كانت طبيعية النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بإعمالهم واجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فان هذا سيؤد المنظمة الى تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فانه سيشكل عائقا كبيرا أما م المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي الى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن ان تحققها العملية، فإنه اعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها الى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم الى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في قرارات الترقية والنقل.

¹ بن منصور ربيعة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ، 2014 ، ص 93 - 94

• غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

• يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت اي تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹

6. تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء من المهام الرئيسية لكل مدير يعمل تحت إشرافه عدد معين من افراد العاملين لما له فائدة وأهمية في العديد من المجالات التي تتصل بالموارد البشرية، أحيانا يطلق على تقارير تقييم أداء العاملين بتقرير كفاءة الأداء او تقرير الكفاية والمصطلحات الثلاثة تؤدي نفس المعنى، وعملية تقييم افراد عملية مستمرة نمارسها في مواقف متعددة من حياتنا اليومية وعادة ما نحكم على طبيعة افراد من خلال تقييمنا لتصرفاتهم وسلوكهم، وفي منظمات الأعمال يتم تقييم الفرد على أساس ما أنجزه من هذه المقاييس يمكن تعريف تقييم أداء الفرد لوظيفته على أساس انجاز العمل المطلوب من على الوجه الأكمل، بأقل جهد وفي اقصر وقت ممكن.

ويعرفها البعض بأنها تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام وافي يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق بحيث يكون في النهاية ممثلا للكفاية

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ: مرجع سابق، ص 4

الحقيقة للعامل في فترة زمنية محددة، الأمر الذي يعاون الإدارة في اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده الى مواضيع الضعف والقوة، وقد عرفها آخرون بأنها مقياس لأعمال العاملين من زاويتين رئيسيتين:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

وينظر إليه البعض على انه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء¹

7. أهمية تقييم الأداء :

تستهدف العملية الى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

¹ وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة حلون كلية الاقتصاد المنزلي ،

أ- أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرة وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ث- أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.¹

8. أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء الى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية او النقل او الفصل او المكافأة، او غير ذلك من الحوافز او العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد احتياجات التدريب.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات او نطاق إبداعها.
- مساعدة المشرفين او الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن ان يقيم الرؤساء مرؤوسيههم؟
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، او التوكيلات التي يناط أمر انجازها بالموظفين، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديدا.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي علمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 74

- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسة التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.¹

9. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

ان هناك فوائد عديدة يمكن ان تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي ومنها الأداء المتميز في العمل، حيث ان التزام الفرد بالعمل يؤدي الى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس ايجابيا على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة والإسهام بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (اقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل.²

كما ويؤدي الالتزام التنظيمي المرتفع في الاستمرار في العمل في المنظمة ورفع معدلات الأداء والانتماء للمنظمة، الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهدا ومجدا في عمله، مما يساعد على التقدم والرقي الوظيفي، والعاملين ذوي الالتزام

¹ فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 267 - 268.

² احمد عباس حمادي: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016، ص 31.

التنظيمي العالي هم الذين يتوفر فيهم الرضا الذاتي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى غياباتهم ويتولد لديهم الشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي ارتفاع معدل

أدائهم الوظيفي¹

¹ سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة ، 2006 ، ص 16.

خلاصة:

يكتسب أداء المورد البشري أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصر هام وضروري لاستمرار ونجاح المنظمة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز ولهذا يأخذ أداء هذا المورد قسطا كبيرا من اهتمام المسؤولين الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء العاملين باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم.

وقد استنتجنا أيضا العلاقة التفاعلية بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي تناولناه أول فخلصنا انه لنجاح المنظمة واستمرارها وجب توفير مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي يخلق لأعضاء المؤسسة انتماءً وتماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصورة التي يتمناها أعضائها بحيث يكون أكثر تأثيرا وارتباطا على أداء العاملين.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

ان اي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة، وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق البيانات التي تم التوصل إليها.

وهذا يسمح لنا من الوصول الى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والتحكم والحكم على صدق او نفي الفرضيات التي تم التوصل الى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والخروج بمجموعة من التوصيات من خلال نتائج الدراسة.

1. مجال الدراسة:

المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط.

بطاقة فنية لمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط

- الإنشاء: بواسطة المرسوم رقم 1990/195 المؤرخ في 23 جوان 1990
- طبيعة النشاط: إدارية - تقنية في المجال الفلاحي
- الغرض الاجتماعي: دعم وتطوير القطاع الفلاحي
- المساحة الإجمالية: 2028 متر مربع
- المساحة المغطاة: نصف المساحة الإجمالية
- طبيعة البناء: عادية
- عدد المستويات: طابق أرضي - و - طابق علوي
- مصادر الخطر بالمؤسسة:
- * سخان التدفئة المركزية
- * 3 عدادات استهلاك الكهرباء
- * 1 عداد استهلاك الغاز الطبيعي
- المناطق والنقاط الحساسة:

* حائط المديرية من جهة الشمال (نوافذ المكاتب مظلة على الشارع)، معرضة لخطر السطو

والسرقة في أي لحظة، رغم تأمينهم بتركيب واقي حديدي (BARRODAGE). رغم هذا يبقى الخطر قائم.

* المخزن الرئيسي: الخاص بتخزين العتاد المكتبي، والأدوات المكتبية، ومنتجات التنظيف والصيانة.

* المخزن شبه رئيسي: الخاص بتخزين مواد خاصة بالصحة البيطرية.

* مخزن ثانوي: مخصص لعتاد حظيرة السيارات.

* التدفئة المركزية

* عداد استهلاك الغاز الطبيعي

- الأخطار الملازمة - تحديدها (تعريفها) و (تمركزها):

* حائط المديرية: الموجود من جهة الشمالية للمديرية.

* عداد استهلاك الغاز الطبيعي: المتواجد بجانب باب مدخل ساحة المديرية من الجهة الشمالية من جهة يمين المدخل داخل الساحة.

* سخان التدفئة المركزية المتواجد داخل ساحة المديرية (داخل غرفة 9 متر مربع مخصصة له).

* 3 عدادات استهلاك الكهرباء، 1 متواجد جنوب ساحة المديرية وهو رئيسي، و2 متواجدين داخل مقر المديرية.

* حظيرة السيارات المتواجدة داخل ساحة المديرية.

- المؤسسات المجاورة:

* مركز الضرائب لولاية الأغواط

* إذاعة السهوب المحلية الأغواط

* مديرية التخطيط لولاية الأغواط

سعة الاستقبال:

* مصالح المديرية المختلفة، تستقبل من 25 إلى 35 زائر يوميا، إضافة إلى ذلك مصالح

المدير تستقبل كل يوم ثلاثاء من أيام الأسبوع ما بين 20 إلى 35 زائر من المواطنين.

* عدد الموظفين: يتكون عدد الموظفين من 107 عامل، موزعين على 5 مصالح.

* نسبة التآطير: يؤطرون الموظفين جميع مكاتب المديرية البالغ عددها 38 بنسبة

100%، تجدون نسخة من القائمة الأسمية مرفقة طي هذا المخطط.

- الحدود:

* من الشرق: الطريق الوطني رقم 1 الذي يربط الجنوب بالشمال.

* من الشمال: الطريق المؤدي لحي الوئام مقابل إذاعة السهوب المحلية بالأغواط.

* من الجنوب: مديرية التخطيط لولاية الأغواط.

* من الغرب: مركز الضرائب لولاية الأغواط.

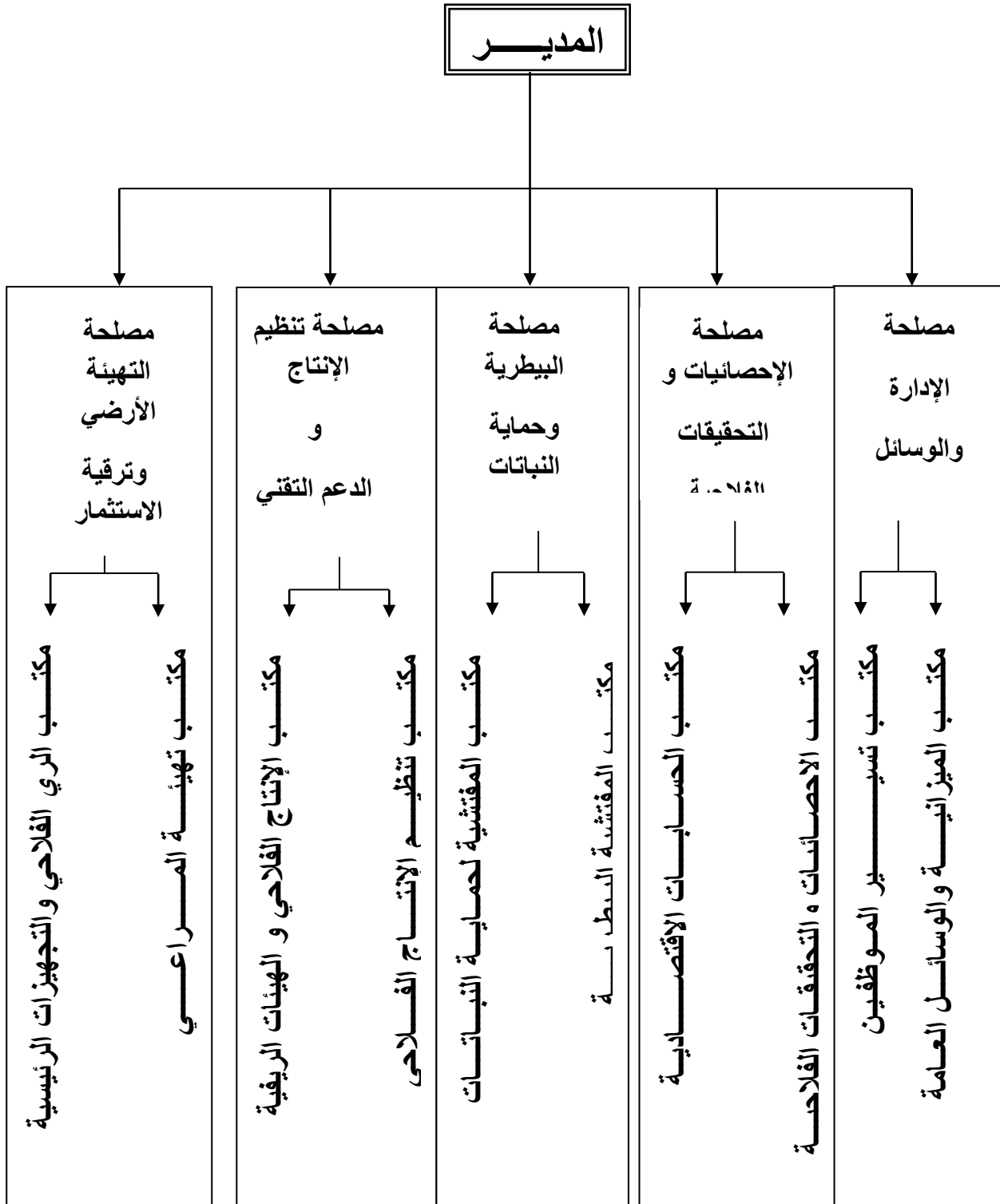
- العنوان الكامل للمديرية:

* شارع 3 ماي، مقابل الطريق الوطني رقم 1 الأغواط، ص.ب رقم 504.

- رقم الهاتف: 12 - 54 - 14 - 029 - 1 / 03 - 54 - 14 - 029 - 2/خ

- رقم الفاكس: 84 - 64 - 14 - 029
- الوزارة الوصية: وزارة الفلاحة و التنمية الريفية
- تاريخ إنجاز مخطط التدخل: سبتمبر 2021
- عدد المستخدمين: 89 موظف بين (CADRE – MAITRISE – EXECUTION)
- (
- عدد أعوان الأمن: 10 أعوان مكفون بالأمن
- المجموع الكلي لموظفي المديرية: 99 موظف
- المسافة بين المديرية و:
- * الحماية المدنية لولاية الأغواط: المسافة التي تربط 2 كلم
- * الدرك الوطني: المسافة التي تربط 2.5 كلم
- * الأمن الوطني لولاية الأغواط: المسافة التي تربط 2.5 كلم
- * المؤسسة الاستشفائية أحمد بن عجيبة بالأغواط: المسافة التي تربط 1 كلم
- * خزان المياه: المسافة التي تربطه بمركز الحراسة والأمن بالمديرية هي 10 أمتار
- * العيادة: غير متوفرة داخل المديرية
- * سيارة الإسعاف: غير متوفرة داخل المديرية
- * عربة الإسعافات الأولية: 05 عربات

الهيكل التنظيمي للمديرية طبقا للمرسوم التنفيذي 90-195 المؤرخ في 23-06-1990 الذي يحدد قواعد المصالح الفلاحية ومهامها في الولاية.



المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 جانفي إلى 30 ماي 2023.

2. المنهج المستخدم:

ان طبيعة الموضوع هي التي نوع المنهج المتبع في دراستنا، وذلك لتشخيص ومعرفة تأثير الترقية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط.

يعرف المنهج على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، أما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعرفة القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، ويعرف بأن هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحث¹

فالمنهج هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية، ومعنى أبطء هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة².

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب والملائم للدراسة، فالمنهج الوصفي هو رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المعنى او المضمون او الوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره³.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر ، 2008 ، ص 176

² احمد حافظ نجم ومحمد كمال عمارة: دليل الباحث بدون طبعة، دار المريخ للنشر، السعودية ، 1988، ص 1

³ زكي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2000 ، ص 4

كما يقوم المنهج الوصفي التحليلي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها، كما ليقترص على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها¹

3. أدوات جمع البيانات:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي تساعد الباحث في جمع وتحليل البيانات الميدانية، وتتحكم في ذلك طبيعة الموضوع، وفرصة الباحث في اختيار الأدوات التي يستعملها، وفي دراستنا تم الاعتماد على أداة بحث رئيسية تتمثل في الاستمارة، بالإضافة الى أداة بحث مساعدة ثانوية هي الملاحظة.

الملاحظة: لا يكتفي الباحث في ملاحظته على الصدفة بل ينظم ملاحظاته بحيث تشمل آراء عينة مختارة من الأفراد الذين يكونون مجتمع الدراسة، وبما أن ملاحظتنا وقعت على مؤسسة سونلغاز فأردنا توضيح الواقع السوسولوجي للمؤسسة الإنتاجية حيث تم الاعتماد عليها بشكل رسمي في الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة.

الاستبيان: تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، وهذا ما يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.²

هي أداة من أدوات جمع المادة العلمية، يعتمد عليها في البحث العلمي حيث أنها تساعد الباحث في الحصول على بيانات ميدانية والتوصل الى الواقع والتعرف على الظروف

¹ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 4.

² جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 54.

والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء وهي في بعض الأحيان الوسيلة الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.¹

والاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الفرد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع او مشكلة او موقف.²

لمعرفة الشق التحليلي لموضوع البحث تم جمع بيانات أولية من خلال الاستمارة، كأداة رئيسية للبحث، وذلك للتعرف على جانب او أكثر من سلوك الفرد وبناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك، حيث يستخدم البرنامج الإحصائي .spss

4. العينة ومواصفاتها:

1) نوع العينة:

مجتمع الدراسة هو الذي نجمع منه البيانات، وتعتبر العينة حيزا من ذلك المجتمع اي نأخذ مجموع من الأفراد تكون ممثلة لذلك المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، وطبيعة الدراسة فرضت على الباحث اختيار عينة

اقتصر هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من 35 عامل بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الأغواط حيث تم توزيع 35 استمارة بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة، بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة ثبت صلاحية 35 استمارة كما وزعت أرجعت.

¹ رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، بدون طبعة، دار الفكر، بيروت، 2017، ص 329

² فضيل ديليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 19

(2) مواصفات العينة:

الجدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	42,9
أنثى	20	57,1
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاناث العاملات هي الأكبر بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الأغواط حيث بلغت 57.1%، في حين نجد نسبة الذكور العاملين بذات المؤسسة 42.9%.

الشكل رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

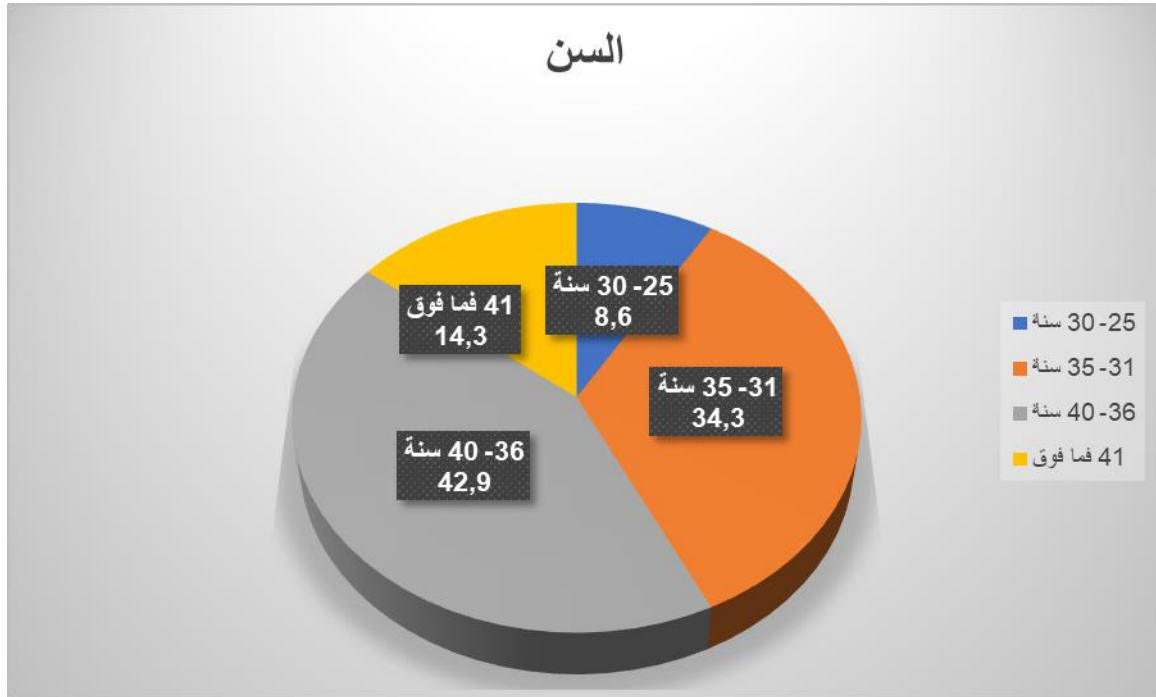
السن	التكرار	النسبة
25-30 سنة	3	8,6
31-35 سنة	12	34,3
36-40 سنة	15	42,9
41 فما فوق	5	14,3
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول نرى أن نسبة 42.9% تمثل الفئة العمرية من الموظفين الذين تقع أعمارهم من 36 سنة إلى 40 سنة، في حين نجد أن الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 من الموظفين بمصالح المديرية الفلاحية لولاية الأغواط قد بلغت نسبتهم 34.3%، على غرار نسبة 14.3% والتي تمثل الفئة العمرية من العمال أكثر من 41 سنة، أما الفئة العمرية من العمال الأقل سنًا من 25 سنة إلى 30 سنة فبلغت نسبتها 8.6%.

الشكل رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

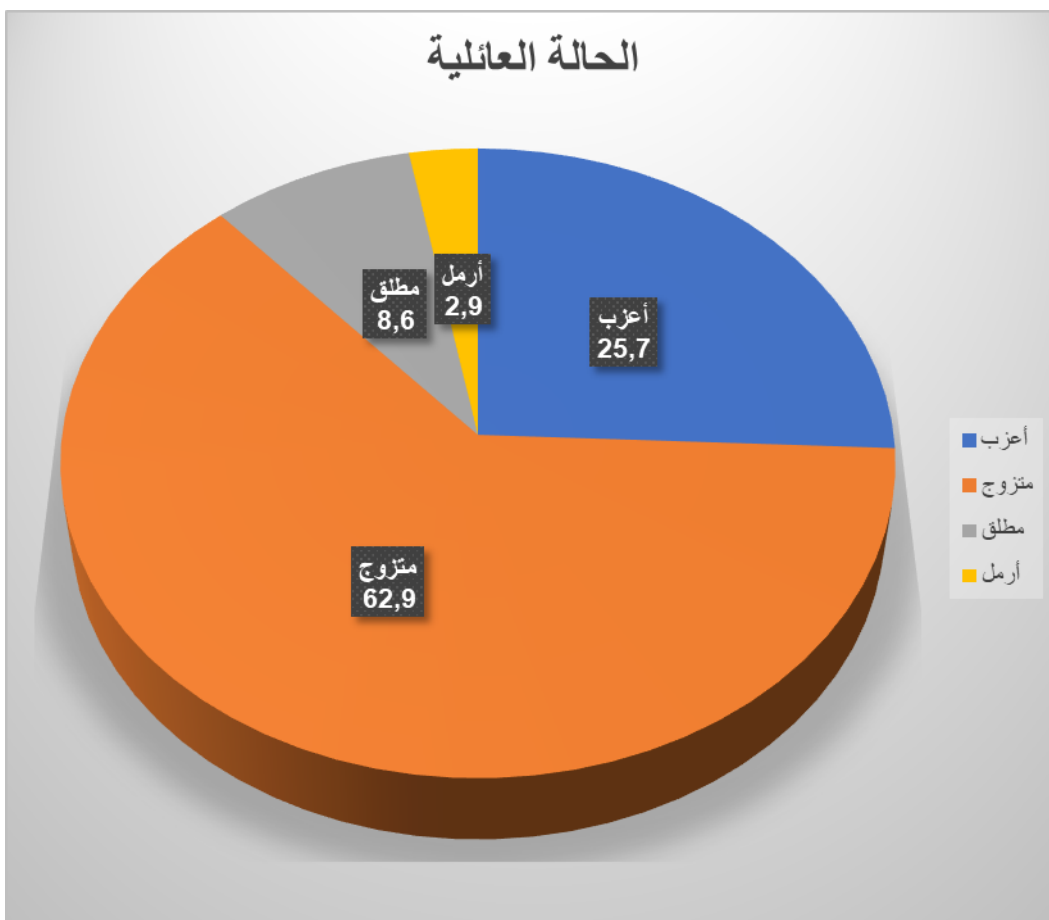
الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	9	25,7
متزوج	22	62,9
مطلق	3	8,6
أرمل	1	2,9
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.9% من العاملين بمصالح المديرية الفلاحية لولاية الأغواط متزوجين، على عكس نسبة 25.7% التي تشير إلى العازبين، بينما نرى أن نسبة 8.6% تمثل المطلقين من العاملين والعاملات، أما النسبة الأقل فهي 2.9% وهي بذلك تمثل الأراامل

الشكل رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

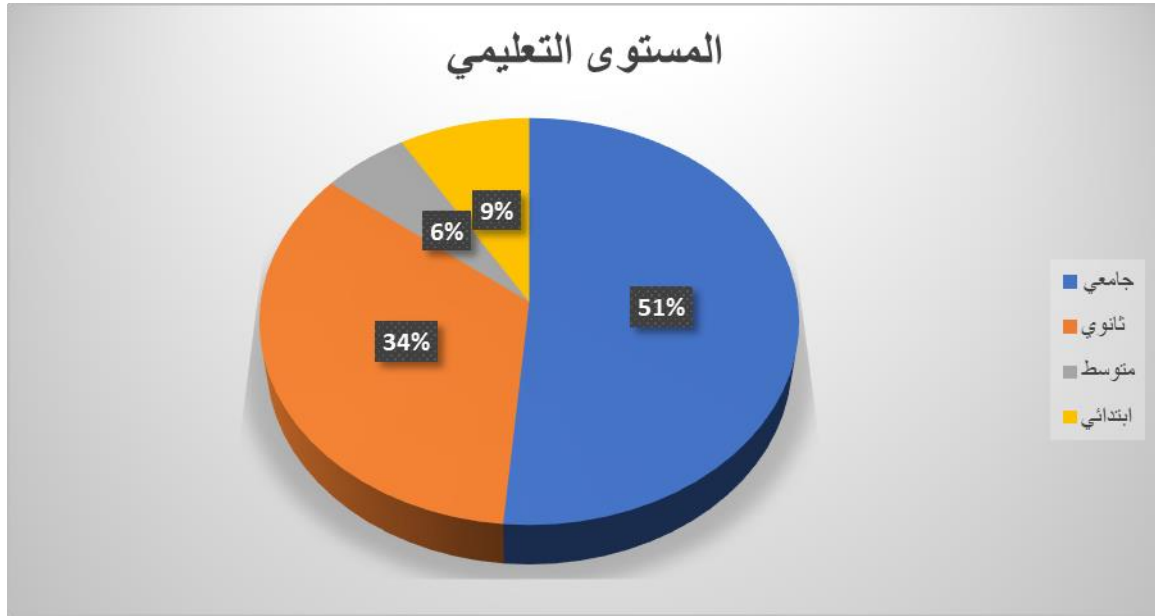
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8,6	3	ابتدائي
5,7	2	متوسط
34,3	12	ثانوي
51,4	18	جامعي
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51.4% تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي جامعي، بينما تشير نسبة 34.3% هم الموظفين الذين مستواهم العلمي ثانوي، على غرار نسبة 8,6% التي تمثل الموظفين الذين مستواهم ابتدائي، أما النسبة الأقل 5.6% فهي تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي متوسط.

الشكل رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

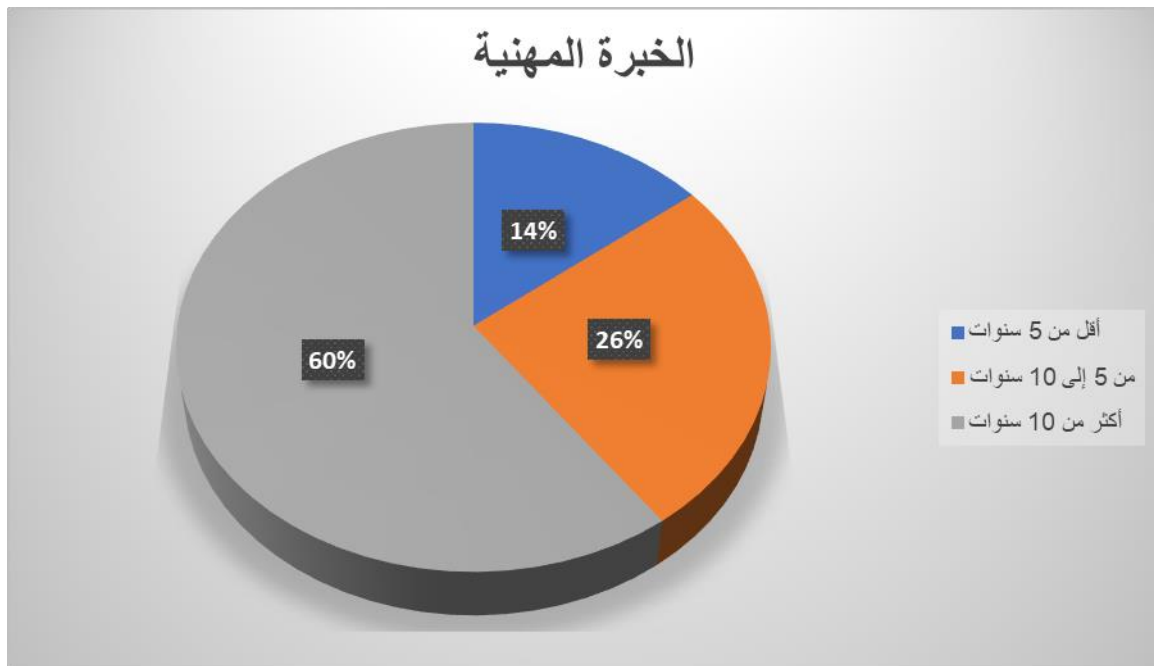
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	14,3
من 5 إلى 10 سنوات	9	25,7
أكثر من 10 سنوات	21	60,0
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% تمثل الموظفين أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات، أما نسبة 25.7% فهي تمثل الخبرة المهنية للموظفين من 5 إلى 10 سنوات، على غرار نسبة 14.3% التي تمثل الخبرة المهنية للموظفين لأقل من 5 سنوات.

الشكل رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

خاتمة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض الجوانب المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة من منهج وعينة بمواصفاتها وأدوات جمع البيانات.

مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية الواردة من خلال نتائج الإجابات التي أدى بها المبحوثين على أسئلة (الاستبيان) ثم تفسير النتائج على ضوء تساؤلات البحث باستخدام التكرارات والنسب الإحصائية ثم عرض النتائج المتحصل عليها في جداول مرتبة ونختم بمجموعة أو جملة من الاقتراحات.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 06 يوضح علاقة الجنس بتأثير المدة على مستوى الأداء

المجموع	لا	نعم	هل أثرت المدة التي قضيتها على مستوى أدائك؟	
			الجنس	
15	3	12	التكرار	ذكر
			النسبة	34,3%
20	2	18	التكرار	أنثى
			النسبة	51,4%
35	5	30	التكرار	المجموع
			النسبة	85,7%
100,0%	14,3%	85,7%		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نرى أن نسبة 51,4% تمثل الاناث العاملات اللواتي يعتقدن أن المدة التي قضيتها في العمل تؤثر على الأداء الوظيفي، بينما نجد نسبة 34,3% تمثل الذكور العاملين الذين يرون أن مدة العمل التي قضوها أثرت على الأداء الوظيفي لديهم، في حين نجد نسبة 8,6% تمثل الذكور العاملين الذين لا يرون بأن مدتهم في العمل تؤثر على الأداء الوظيفي، على غرار ما جاءت به نسبة 5,7% التي تشير الى الاناث العاملات اللواتي لا يعتقدن بأن مدة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال النتائج الإحصائية نرى أن مدة العمل في المؤسسة تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي وذلك لأن طول المدة يكتسب من خلالها العاملين على طرق جديدة ومكتسبات عملية تحقق أداء وظيفي فعال يساهم في تحسين ظروف العمل وينعكس على جودة الأداء لدى العاملين الذي بدوره يساهم في نجاح وتطوير المؤسسة للأفضل، لأن ضمان الأداء الجيد لدى العاملين أولوية لتحقيق اهداف المؤسسة، فإكتشاف سبل جديدة طيلة مدة الخدمة يساهم في تطوير أداء العاملين خاصة مع وجود برامج تدريبية ووجود حوافز ونظام ترقية يزيد من تمسك العاملين بالمؤسسة ويرفع من الأداء الوظيفي لديهم.

الجدول رقم 07 يوضح مدى حصول أفراد العينة على الترقية

المجموع	ترقية في الدرجة	ترقية في الرتبة	إذا كانت الاجابة بنعم ما نوعها؟	هل تحصلت في هذه المدة على ترقية؟
28	14	14	0	نعم
80,0%	40,0%	40,0%	0,0%	التكرار
				النسبة
7	0	0	7	لا
20,0%	%0,0	0,0%	%20,0	التكرار
				النسبة
35	14	14	7	المجموع
100,0%	40,0%	40,0%	17,1%	التكرار
				النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40,0% تمثل العاملين الذين تحصلوا على ترقية بالرتبة وكذلك تمثل العاملين الذين تحصلوا على ترقية في الدرجة، بينما تشير نسبة 20,0% إلى العاملين الذين لم يتحصلوا على ترقية.

التحليل السوسيولوجي:

نرى مما هو موضح في احصائيات الجدول أن جل العاملين بالمؤسسة تحصلوا على ترقية في عملهم وتختلف درجات الترقية حسب المنصب وحسب خصائص العمل، لذلك فنجد بعض العاملين أنهم تحصلوا على ترقية في الرتبة وهذا النوع من الانتقال الوظيفي لديه مؤشرات وأنماط خاصة حسب المؤسسة، وكذلك نجد البعض الآخر من العاملين تحصلوا على ترقية في الدرجة، وهذا النوع يقع داخل المصلحة الواحدة بتغير المهام والمسؤولية، أما الأقلية التي لم تتحصل على ترقية فهم يعتبرون جدد على المؤسسة ولا يزال أمامهم الوقت للحصول على ترقية تختلف حسب طبيعة وخصوصية المنصب الذي يشغلونه.

الجدول رقم 08 يوضح الخبرة المهنية وعلاقتها بمقياس الأقدمية داخل المؤسسة

المجموع	مدة الخدمة مع تقارير الأداء	مدة الخدمة فقط	على أي أساس تقاس الأقدمية داخل مؤسستكم؟ الخبرة المهنية	
			التكرار	أقل من 5 سنوات
5	2	3	التكرار	أقل من 5 سنوات
14,3%	5,7%	8,6%	النسبة	
9	3	6	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
25,7%	8,6%	17,1%	النسبة	
21	13	8	التكرار	أكثر من 10 سنوات
60,0%	37,1%	22,9%	النسبة	
35	18	17	التكرار	المجموع
100,0%	51,4%	48,6%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أن النسبة الأكبر تمثل 37,1% وهي تشير إلى الخبرة المهنية لدى العاملين لأكثر من 10 سنوات ويرون أن الأقدمية في المؤسسة تقام على أساس مدة الخدمة مع تقارير الأداء، بينما نجد نسبة 22,9% تشير إلى العاملين لأكثر من 10 سنوات ويرون أن الأقدمية تقام على أساس مدة الخدمة فقط، أما نسبة 17,1% فهي توضح الموظفين من 5 إلى 10 سنوات بالمؤسسة ويرون أن الأقدمية داخل المؤسسة تقام على أساس مدة الخدمة فقط، أما نسبة 8,6% تبين الموظفين بالمؤسسة من 5 إلى 10

سنوات ويرون أن الأقدمية تقام على أساس مدة الخدمة مع تقارير الأداء، في حين نجد نسبة 8,6% كذلك تشير إلى الموظفين بالمؤسسة والذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية حيث يرون أن الأقدمية داخل المؤسسة تقام على أساس مدة الخدمة فقط، أما ما بينته نسبة 5,7% أن الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات يرون أن لأقدمية تقام على أساس مدة الخدمة مع تقارير الأداء.

التحليل السوسيولوجي:

ان الاعتماد على نظام الترقية في المؤسسة غالبا ما يكون مرتبط بالخبرة المهنية أو بالأقدمية في العمل، لذلك نرى أن أغلب العاملين الذين تحصلوا على ترقية معظمهم قضوا أكثر من 5 سنوات عمل بالمؤسسة وغالبا ما تكون الترقية مرتبطة بمدة العمل في المؤسسة خاصة المؤسسات الخدماتية العمومية، أما الترقية التي يكون فيها مدة العمل مع تقارير الأداء الوظيفي نراها في بعض المناصب العليا فقط التي تحتاج إلى أداء منتظم ودقيق فتستخدم المؤسسة تقارير الأداء لترقية الذين لديهم كفاءة أكبر وغالبا ما نجد هذا النوع من الترقية في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي.

الجدول رقم 10 يوضح علاقة المؤهل العلمي بمدى تأثير الأقدمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة

المجموع	أحيانا	نعم	تؤثر الأقدمية على التزامك التنظيمي في المؤسسة؟ طبيعة المؤهل العلمي	
			التكرار	النسبة
16	8	8	التكرار	دراسات تطبيقية
45,7%	22,9%	22,9%	النسبة	
16	6	10	التكرار	شهادات جامعية
45,7%	17,1%	28,6%	النسبة	
3	1	2	التكرار	شهادات عليا
8,6%	2,9%	5,7%	النسبة	
35	15	20	التكرار	المجموع
100,0%	42,9%	57,1%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 28,6% تمثل العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي جامعي ويرون أن الأقدمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، بينما نسبة 22,9% تشير إلى العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دراسات تطبيقية) ويرون أن الأقدمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، على عكس نسبة 22,9% التي تشير إلى الموظفين الذين لديهم مؤهل علمي (دراسات تطبيقية) ويرون أنه أحيانا ما تؤثر الأقدمية على الالتزام

التنظيمي داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 17,1% تشير إلى الموظفين الجامعيين الذين يرون أنه أحيانا ما تؤثر الأقدمية على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، أما نسبة 5,7% تشير إلى الموظفين الذين يمتلكون شهادات عليا ويرون أن الأقدمية تؤثر على الالتزام التنظيمي، على عكس نسبة 2,9% التي تمثل الموظفين الذين يمتلكون شهادات عليا ويرون أن الأقدمية أحيانا ما تؤثر على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

ان الأقدمية في العمل مع مرور الوقت يتشكل لدى العاملين نفس الروتين في العمل الأمر الذي قد يقلل من أدائهم الوظيفي، أما ما نلاحظه في المؤسسة أن العاملين الذين يمتلكون شهادات جامعية وعليا يرون أن الأقدمية تساهم في الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبار أن العمل جزء من حياتهم والالتزام به يكون عن طريق الأداء الجيد الذي يكفل نجاح المؤسسة، فالالتزام التنظيمي مرهون بواقع الأداء الوظيفي لدى العاملين فكلما زاد الأداء الوظيفي تحقق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

الجدول رقم 11 يوضح تطبيق سياسة الترقية بالأقدمية وعلاقتها بمدى تمسك الموظفين بالمؤسسة

المجموع	غير عادلة	عادلة	كيف ترى تطبيق سياسة الترقية بالأقدمية؟ هل الترقية على أساس الأقدمية تكتسبك الكثير بتمسكك بالمؤسسة؟	
			التكرار	نعم
30	8	22	التكرار	نعم
85,7%	22,9%	62,9%	النسبة	
5	1	4	التكرار	لا
14,3%	2,9%	11,4%	النسبة	
35	9	26	التكرار	المجموع
100,0%	25,7%	74,3%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نرى أن نسبة 62,9% تمثل العاملين الذين يعتقدون أن الترقية على أساس الأقدمية تزيد من تمسكهم بالمؤسسة وتعد هذه السياسة عادلة، على عكس نسبة 22,9% التي تشير إلى العاملين الذين يرون أن الترقية على أساس الأقدمية في العمل تكسبهم التمسك بالمؤسسة ولكنها سياسة غير عادلة، أما نسبة 11,4% توضح العاملين الذين يرون أن الترقية على أساس الأقدمية لا تزيد في تمسك العاملين بالمؤسسة

كما أنها سياسة تنتهجها المؤسسة عادلة، في حين نجد أن نسبة 2,9% تمثل العاملين الذين لا يرون أن الترقية على أساس الأقدمية تزيد من تمسكهم بالمؤسسة كما أن سياسة الترقية بالمؤسسة غير عادلة.

التحليل السوسيولوجي:

ان انتهاج سياسة الترقية داخل المؤسسة يكون بمعايير تضعها المؤسسة لتضمن للعاملين الشفافية والعدل والامتياز لمن يقدم الأفضل أو لمن له أقدمية بالمؤسسة حسب طبيعة الترقية، لذلك نرى أغلب العاملين بالمؤسسة يرون أن الترقية بالأقدمية تساهم في تمسكهم بالمؤسسة وتزيد من فاعلية أدائهم، لأن العاملين بطبيعة الحال بطول المدة وبنفس روتين العمل يحسون بملل وينقص أدائهم الوظيفي ولكن حينما يدركون ان الترقية مرهونة بالأقدمية يحرصون على الأداء الجيد ويتمسكون بالمؤسسة التي قامت بترقيتهم وحفزتهم معنويا وماديا.

الجدول رقم 12 يوضح طبيعة المؤهل العلمي ومدى تناسبه مع الوظيفة لدى العاملين

المجموع	لا	نعم	هل تتناسب طبيعة وظيفتك مع مؤهلات التي تحصلت عليها؟ طبيعة المؤهل العلمي	
			التكرار	دراسات تطبيقية
16	1	15	التكرار	دراسات تطبيقية
45,7%	2,9%	42,9%	النسبة	
16	5	11	التكرار	شهادات جامعية
45,7%	14,3%	31,4%	النسبة	
3	2	1	التكرار	شهادات عليا
8,6%	5,7%	2,9%	النسبة	
35	8	27	التكرار	المجموع
100,0%	22,9%	77,1%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول الموضح نرى أن نسبة 42,9% تشير إلى الموظفين الذين يحملون شهادات تطبيقية ويرون أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي، أما نسبة 31,4% فهي تشير إلى الموظفين الذين لديهم شهادات جامعية ويرون أن طبيعة عملهم تتوافق مع شهاداتهم، على عكس ما جاءت به نسبة 14,3% التي تشير إلى الموظفين الذين يمتلكون شهادات جامعية ولا يرون أن طبيعة عملهم تتوافق مع شهادتهم الجامعية، في حين نجد أن نسبة 5,7% تشير إلى الموظفين الذين لديهم شهادات عليا ولا تتناسب طبيعة عملهم مع

مؤهلهم العلمي، أما نسبة 2,9% تشير إلى الموظفين الذين يمتلكون شهادات عليا ويرون أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي.

التحليل السوسيوولوجي:

ان توافق وتطابق المؤهل العلمي مع العمل يكون أكثر فاعلية وإنجاز وأكثر قابلية للعمل، وهذا ما نراه بالمؤسسة حيث أغلب العاملين بها تتوافق لديهم المؤهلات العلمية التي يمتلكونها مع منصبهم وهذا ما يشجعهم للعمل أكثر وللفاعلية في العمل والأداء الجيد مما يحقق نجاح ويرجع بالفائدة للمؤسسة وذلك من خلال:

- الأداء الجيد.
- الخبرة التي يمتلكها العامل تحقق أهداف المؤسسة.
- الالتزام بالعمل أكثر.
- الفاعلية والسرعة في الإنجاز.

الجدول رقم 13 يوضح مدى توفير المؤسسة لطرق الترقية بالكفاءة وعلاقتها بتحقيق الأداء الفعال

المجموع	وجود دافع للإنجاز	التمتع بالمرونة الذهنية	حب الاكتشاف والاطلاع	كيف يتم اكتساب خبرة لتحقيق أداء فعال؟	
				هل توفر المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة؟	نعم
29	6	9	14	التكرار	نعم
82,9%	17,1%	25,7%	40,0%	النسبة	
6	2	2	2	التكرار	لا
17,1%	5,7%	5,7%	5,7%	النسبة	
35	8	11	16	التكرار	المجموع
100,0%	22,9%	31,4%	45,7%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40,0% تمثل حسب العاملين أن المؤسسة لديها طرق للترقية بالكفاءة كما أن اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال يكون بحسب الاكتشاف والاطلاع، بينما تشير نسبة 25,7% إلى العاملين الذين يرون أن المؤسسة لديها طرق للترقية بالكفاءة كما أن اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال يكون بالتمتع بالمرونة الذهنية، في حين نجد أن نسبة 17,1% تمثل العاملين الذين يرون أن المؤسسة توفر طرق للترقية بالكفاءة كما أن اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال يكون بوجود دافعية للإنجاز، بينما نرى نسبة 5,7% تمثل

العاملين الذين يرون بأن المؤسسة لا توفر طرق للترقية بالكفاءة كما أن تحقيق أداء فعال يكون بوجود دافعية للإنجاز وحب الميل والاستكشاف والتمتع بالمرونة الذهنية.

التحليل السوسيوولوجي:

نرى أن المؤسسة توفر طرق للترقية بالكفاءة عن طريق تقييم الأداء برفع تقارير نوعية وهذا يكفل للعاملين الأداء الجيد للمنافسة على الحصول على ترقية، كما أن العاملين يكتسبون مهارات متنوعة لتحسين الأداء الوظيفي كالتمتع بالمرونة الذهنية واليقظة العقلية خاصة في بعض المناصب الحساسة، أيضا وتزيد لدى الموظفين حب الاكتشاف والاطلاع، كذلك وجود دافعية وقابلية للإنجاز، فكل هذه المقومات يمتلكها العاملين في التحسين المستمر لضمان أداء فعال من أجل الحصول على ترقية بالكفاءة التي تضمنها لهم المؤسسة.

الجدول رقم 14 يوضح علاقة الجنس بمدى تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها؟	
				الجنس	التكرار
15	0	5	10	ذكر	التكرار
42,9%	0,0%	14,3%	28,6%	النسبة	
20	1	9	10	أنثى	التكرار
57,1%	2,9%	25,7%	28,6%	النسبة	
35	1	14	20	المجموع	التكرار
100,0%	2,9%	40,0%	57,1%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 28,6% تمثل العاملين الذكور والاناث الذين يعتبرون أن المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها، في حين نجد نسبة 25,7% تمثل العاملات اللواتي يعتبرن أن المؤسسة لا تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها، أما نسبة 14,3% فهي تمثل العاملين الذين يرون أن المؤسسة لا تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها، بينما تشير نسبة 2,9% إلى العاملات اللواتي يعتبرن أنه أحيانا ما تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها

التحليل السوسيولوجي:

نستنتج من خلال النسب في الجدول أن العمال يرون أن المؤسسة تحقق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها ومما لا شك فيه أن مصلحة المؤسسة وأهدافها هي من أولويات التي يسعون لتحقيقها، أما بالنسبة للعمال فالمؤسسة هي من تتحمل التكاليف الخاصة بالتكوين كذلك بالتدريب وعليها أن تتحصل على نتائج جيدة في أداء العمال لديهم.

الجدول رقم 15 يوضح الترقية بالكفاءة وعلاقتها بالانضباط داخل المؤسسة

المجموع	بذل مجهودات أكثر	تحسين الأداء	زيادة تطوير القدرات	هل تساهم الترقية بالكفاءة في؟	
				هل الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطك بالعمل؟	
32	6	12	15	التكرار	نعم
91,4%	17,1%	33,1%	42,9%	النسبة	
2	0	2	0	التكرار	لا
5,7%	0,0%	5,7%	0,0%	النسبة	
35	6	14	15	التكرار	المجموع
100,0%	17,1%	40,0%	42,9%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42,9% تمثل العاملين الذين يرون أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى الانضباط في العمل كما أن الترقية بالكفاءة تساهم في زيادة تطوير القدرات، في حين نجد نسبة 33,1% تمثل العاملين الذين يعتقدون أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى الانضباط في العمل كما أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بينما نجد أن نسبة 17,1% تمثل العاملين الذين يرون أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى الانضباط في العمل وتساهم في بذل مجهودات أكبر منهم.

الجدول رقم 16 يوضح علاقة الترقية بالكفاءة بالأداء الوظيفي لدى العاملين

المجموع	أحيانا	دائما	هل تجعلك الترقية بالكفاءة تستمر في حسن أدائك الوظيفي وولائك للمؤسسة؟	
			نعم	لا
32	12	20	التكرار	
91,4%	34,3%	57,1%	النسبة	
2	2	0	التكرار	
5,7%	5,7%	0,0%	النسبة	
35	14	20	التكرار	المجموع
100,0%	40,0%	57,1%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57,1% تمثل العاملين الذين يرون أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطهم بالعمل وتجعلهم دائما يستمرون في حسن أدائهم وولائهم للمؤسسة، أما نسبة 34,3% فهي تشير إلى العاملين الذين يعتقدون أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطهم بالعمل وأحيانا ما تجعلهم يستمرون في حسن أداءهم وولائهم للمؤسسة، أما نسبة 5,7% فهي تمثل العاملين الذين يرون أن الترقية بالكفاءة لا تؤدي إلى انضباطهم بالعمل.

الجدول رقم 17 يوضح علاقة السن بترقية العامل بالمؤسسة

المجموع	الاستقرار الوظيفي	الرفع من أداء العمل	ولاء العامل	هل ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من؟		السن
				التكرار	النسبة	
3	3	0	0	التكرار		25-30 سنة
8,6%	8,6%	0,0%	0,0%	النسبة		
12	10	1	1	التكرار		31-35 سنة
34,3%	28,6%	2,9%	2,9%	النسبة		
15	12	2	1	التكرار		36-40 سنة
42,9%	34,3%	5,7%	2,9%	النسبة		
5	4	0	1	التكرار		41 فما فوق
14,3%	11,4%	0,0%	2,9%	النسبة		
35	29	3	3	التكرار		المجموع
100,0%	82,9%	8,6%	8,6%	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 34,3% تمثل العاملين الذين أعمارهم من 40 إلى 36 سنة ويرون أن ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من الاستقرار الوظيفي، أما نسبة 28,6% فهي تشير إلى العاملين الذين أعمارهم من 31 سنة إلى 35 سنة حيث يرون أن ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من الاستقرار الوظيفي، كذلك اشارت نسبة 11,4% إلى العاملين الذين

أعمارهم أكبر من 41 سنة والذين يرون أن ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من الاستقرار الوظيفي، أما نسبة 8,6% فهي تمثل العاملين الذين أعمارهم من 25 إلى 30 سنة حيث يرون أن ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من الاستقرار الوظيفي، على غرار نسبة 5,7% التي تمثل العاملين الذين أعمارهم من 36 إلى 40 سنة حيث يرون أن ترقية العامل بالمؤسسة ترفع من أدائهم الوظيفي، بينما تشير نسبة 2,9% إلى العاملين من كل الفئات العمرية الموضحة في الجدول حيث يرون أن ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من ولاء العامل بمؤسسته.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع دراستنا " الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين " الناحيتين النظرية والتطبيقية وجدنا أن الترقية تلعب دورا كبيرا في تفعيل أداء الموظفين والرفع منه لضمان الاستقرار الوظيفي لهم، وهي عامل محفز للأفراد تؤدي إلى انضباط العاملين، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

فطموحات وتطلعات الموظف تصبو نحو الترقية والتقدم في المسار المهني انطلاقا من توظيفه، وترسميه ويزاول عمله من أول يوم تنصيب له، وذلك من خلال التقييم المستمر للموظف في حياته المهنية.

فالتقييم الدوري الذي تمارسه الإدارة على الموظف يتسم بالموضوعية والمصادقية وذلك بواسطة استمارة التنقيط التي يتم تقديمها للموظف، وهاته الاستمارة تكشف عن حقيقة الأداء الفعلي للموظف الذي من خلاله تتم ترقيته، فعندما تتم الترقية تجعل الأفراد يزيدون في أدائهم لتحقيق إنتاجية أكبر ولمحصول عمى فرص ترقى، كما سمحت ليم الفرصة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللاحق

