الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران-2-محمد بن أحمد

كلية: العلوم الإجتماعية
قسم: علم الإجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

الترقية وآثارها على أداء العاملين في المؤسسة
دراسة ميدانية في جامعة وهران-2- محمد بن أحمد

من إعداد:

- بلقاضي عادل
- كواس محمد بلخير

تحت إشراف

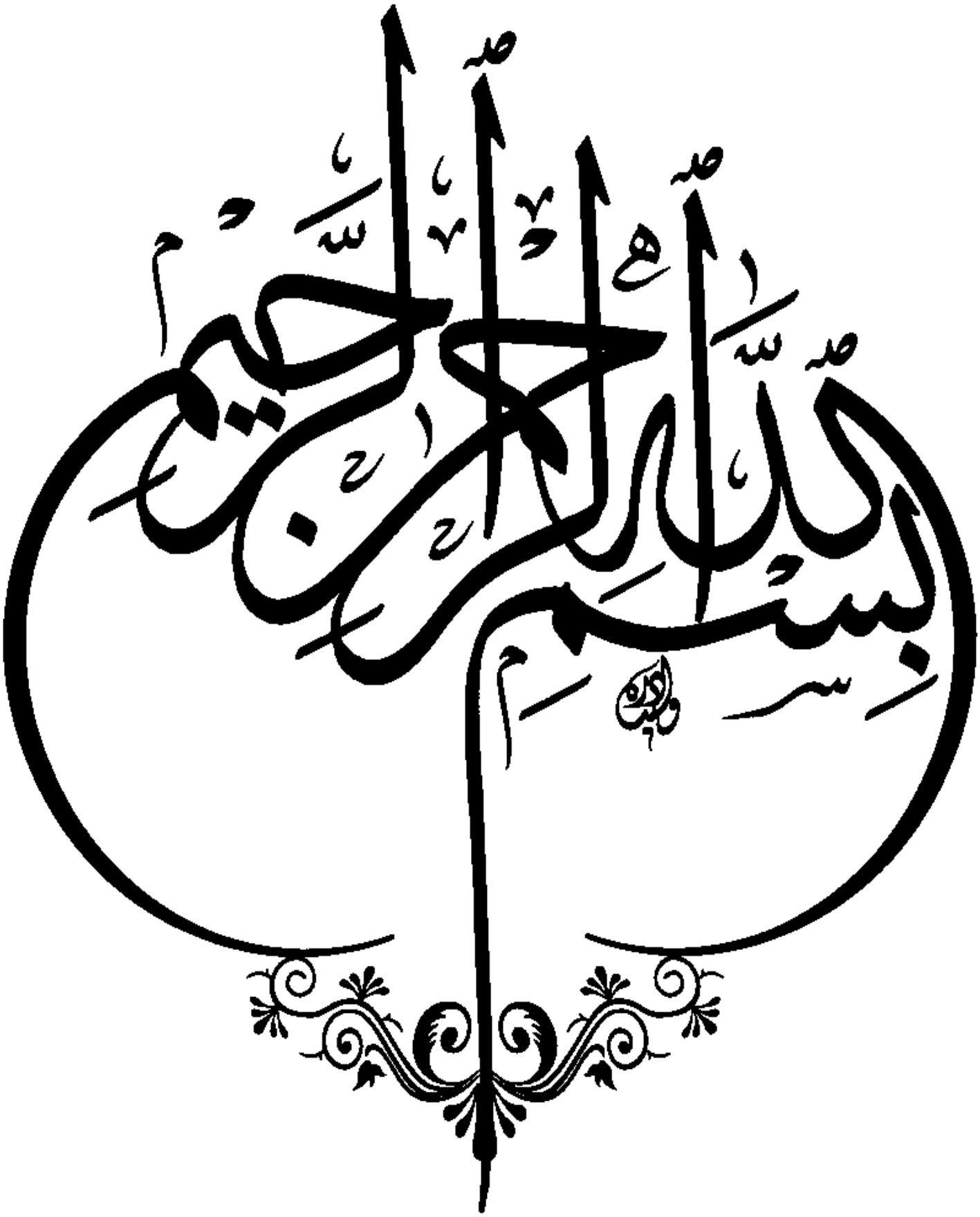
الأستاذ:

أ. عراجي عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة

بن عاشور سالم		رئيسا
عراجي عبد الكريم		مشرفا ومقررا
بن شارف حسين		مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر عملية الترقية على أداء العاملين، وإبراز العلاقة بين الترقية وأداء العاملين، تم ال'تماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع إستبيانات على عينة عشوائية من العاملين بالجامعة ، كما تم إستحدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وجود علاقة طردية ومباشرة بين الترقية وأداء العاملين، تعد الترقية أداة إدارية استراتيجية تُوظف لتحفيز العاملين، وتُسهم في تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الترقية، أداء العاملين، جامعة وهران02 محمد بن أحمد.

Abstract

This study aimed to assess the impact of promotion on employee performance and to highlight the relationship between promotion and employee performance. The descriptive-analytical method was adopted, and questionnaires were distributed to a random sample of employees at the university. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses.

One of the key findings of this study is the existence of a direct and positive relationship between promotion and employee performance. Promotion is considered a strategic managerial tool used to motivate employees and contributes to achieving job stability and satisfaction.

Keywords: Promotion, Employee Performance, University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا ومكننا من إتمام هذه الأطروحة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه وعظم قدره

"إنما أمره إذا أراد شيئا أن يقول له كن فيكون"

فالحمد لله أوله وآخره.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه في الأولين والآخرين والملأ الأعلى إلى يوم الدين.

إنطلاقا من قول الرسول الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل وتخطي كل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عراجي عبد الكريم" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت عونا لنا وتشجيعه وتوجيهنا في كل خطوات إعداد المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشتنا في موضوع بحثنا هذا

دون أن ننسى شكر كل مسؤولي وإطارات قسم علوم الإجتماع.

ونسأل الله أن يجعل هذا العمل كله خالصا لوجهه الكريم وأن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" (هود: ٨٨)

أهدي هذا التقرير، ثمرة جهدٍ وتعلّمٍ امتدّ عبر أيامٍ وأسابيع من العمل والبحث، إلى:

"عائلتي الغالية"، تلك الدائرة الصغيرة التي جعلت من حياتي نوراً ودفئًا

"والديّ العزيزين"، اللذين وهبا حياتهما لتربيتي وتعليمي، فكانا "حضنًا دافئًا" حين ضعفت، و"سنداً قويًا" حين تعثرت. فلهما كل الحب والوفاء، ولو نطقتُ كل لغات الأرض فلن أوفي حقّهما.

"إخوتي "، الذين كانوا "سندي العاطفي" ورفقة الدرب، يشاركونني فرحتي ويُخففون عنّي همّي.

"كلّ من مرّ في حياتي"، ولو بكلمة طيبةٍ أو نصيحةٍ صادقة، ساهمت بشكلٍ مباشر أو غير مباشر في وصولي إلى هذه المرحلة.

وأخيراً أهدي هذا العمل إلى "نفسي"، كتذكارٍ لأيامٍ كافحتُ فيها، ونجحتُ في تحويل التحديات إلى دروس، والعقبات إلى سلّم أرتقي به.

ربّنا تقبّل هذا العمل خالصًا لوجهك الكريم، واجعله لبنةً في بناء مستقبلٍ نافعٍ لأمتي.

عادل

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى

والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى

مهداة إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما الله نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات

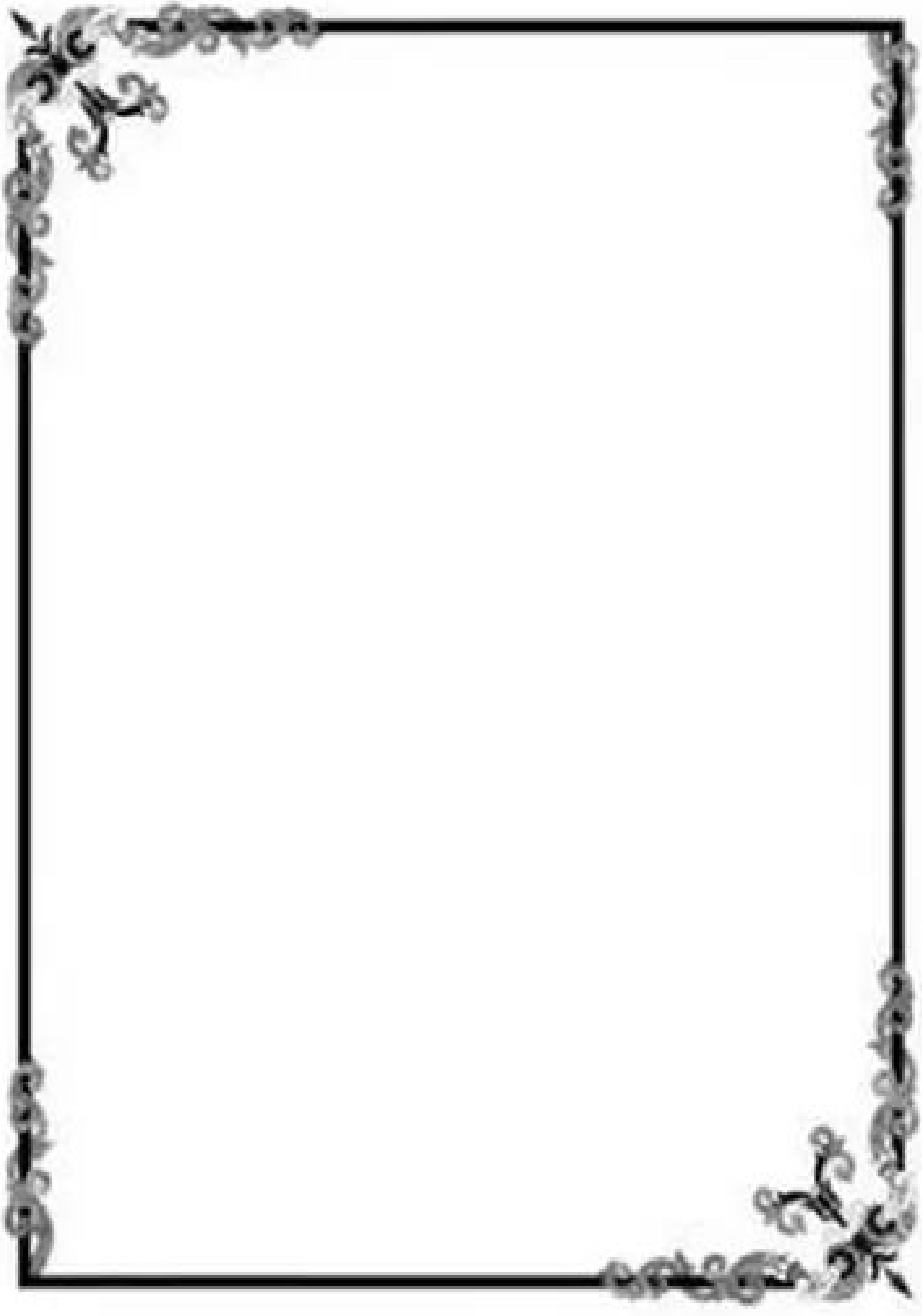
إلى من حفظته قلبا ولم أخطه قلما

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي،

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعوا الله عزوجل أن يوفقنا ويرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.

محمد بلخير



فـهـرس الـمـحـتـويـات

الملخص

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات I

فهرس الأشكال IV

قائمة الملاحق VI

الـفـصل الأول: الـجـانـب الـتـمـهـيـدي لـلـدراسة

1. طرح الإشكالية 3

2. الأسئلة الفرعية 3

3. الفرضيات 3

4. أهمية الدراسة 3

5. أسباب إختيار الموضوع 4

6. أهداف الدراسة 4

7. المفاهيم الإجرائية 5

8. منهج الدراسة 5

9. حدود الدراسة 5

10. الدراسات السابقة 6

الـفـصل الـثـانـي: الإطار الـنـظري لـلـتـرقـيـة

مقدمة الفصل 11

المبحث الأول: ماهية الترقية 12

المطلب الأول: مفهوم الترقية.....12

المطلب الثاني: أهمية الترقية.....13

المطلب الثالث: أهداف الترقية.....15

المطلب الرابع: أنواع الترقية.....16

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية والإجرائية للترقية 19

المطلب الأول: مصادر الترقية.....20

المطلب الثاني: شروط الترقية.....21

المطلب الثالث: إجراءات الترقية.....22

المطلب الرابع: الآثار الناجمة عن الترقية.....26

خاتمة الفصل 28

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسة

مقدمة الفصل 29

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين 30

المطلب الأول: مفهوم الأداء.....30

المطلب الثاني: عناصر لأداء.....31

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء.....33

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.....34

المبحث الثاني: أثر عملية الترقية على الأداء 36

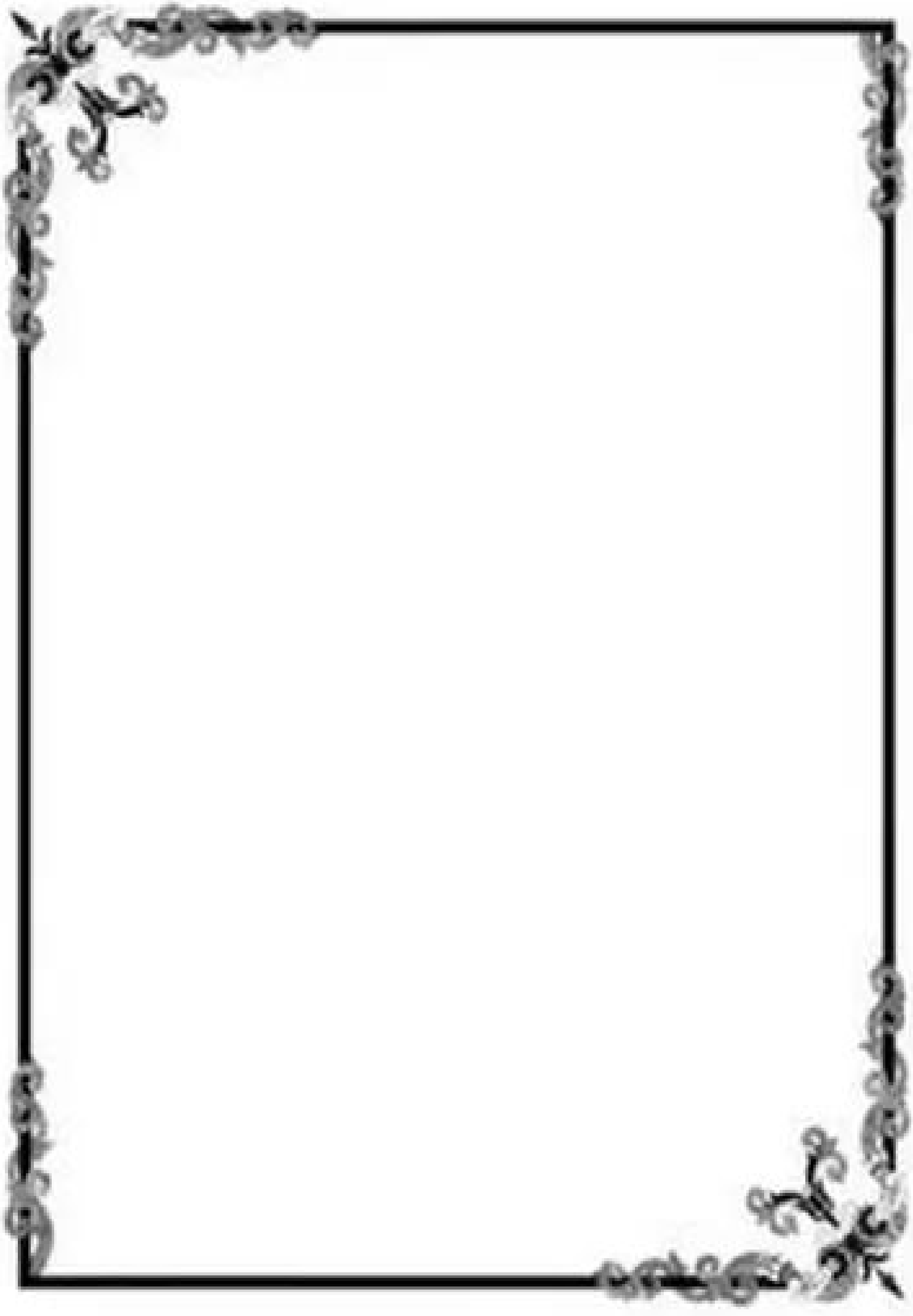
المطلب الأول: أثر الترقية على الموظفين.....36

المطلب الثاني: أثر الترقية على المؤسسة.....39

المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية وأداء العاملين.....41
المطلب الرابع: دور الترقية في الإنتقاء بأداء المؤسسة.....42
خاتمة الفصل 45

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

مقدمة االفصل 47
المبحث الأول: تقديم حول جامعة وهران 2 48
المطلب الأول: تعريف جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.....48
المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.....48
المطلب الثالث: تحديات جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.....49
المطلب الرابع: توصيات ومستقبل جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.....49
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة 50
المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة.....50
المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.....50
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....51
المطلب الرابع: النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة.....52
خلاصة الفصل 66
خاتمة 65
قائمة المراجع 69
قائمة الملاحق 75



فـهـرس الأشكـال

الشكل رقم 1: خطوات قياس الأداء.....34

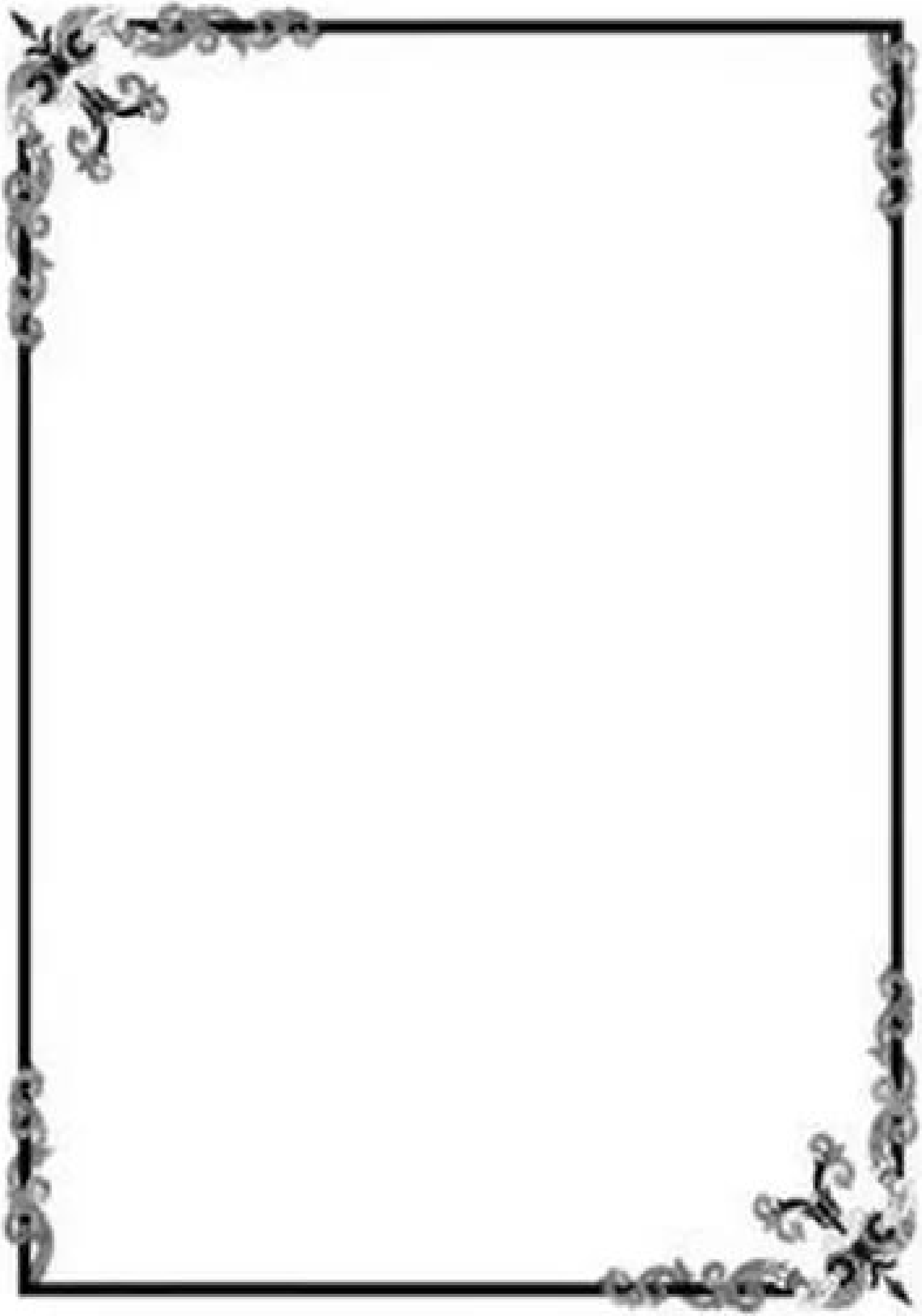
الشكل رقم 2: العوامل المؤثرة في الأداء.....36

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....53

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر..... 54

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي..... 55

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 56



قـائـمـة الـمـلاحق

الملحق رقم 1: الإستبيان..... 76

الملحق رقم 2: معامل ثبات أداة الدراسة.....79

الملحق رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية..... 79

الملحق رقم 4: الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني..... 80

الملحق رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأولوالثاني..... 80

الملحق رقم 6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية..... 81

تمهيد

تُعد الموارد البشرية المحور الأساسي لنجاح المؤسسات، إذ أن كفاءة هذه الموارد، ومدى تحفيزها، ورضاها الوظيفي، تمثل عوامل حاسمة في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا السياق، برزت الترقية كإحدى الآليات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن الحديث عن التطوير المؤسسي أو استدامة الكفاءة الوظيفية دون نظام ترقية فعّال، عادل وشفاف. فالترقية ليست مجرد انتقال إداري من منصب إلى آخر أعلى، بل هي عملية منظمة ذات أبعاد نفسية، مهنية، واجتماعية، تؤثر بشكل مباشر على الفرد، الجماعة، والمؤسسة ككل.

من الناحية التنظيمية، تؤدي الترقية دوراً حاسماً في سدّ الفجوات الوظيفية داخل الهيكل الإداري، وتمكين الأفراد من استثمار خبراتهم ومعارفهم في مستويات أعلى من المسؤولية، كما تساعد المؤسسة على استغلال طاقاتها البشرية المؤهلة داخلياً بدلاً من اللجوء إلى التوظيف الخارجي، ما يعزز من فعالية التسيير الداخلي ويخفض التكاليف. أما من الناحية النفسية، فتوفر الترقية دافعاً قوياً للعاملين لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد، لما توفره من إحساس بالتقدير الذاتي، الاعتراف بالمجهودات، وتحقيق الذات.

غير أن عملية الترقية لا تخلو من التحديات، إذ إن تطبيقها بطريقة غير عادلة أو تفتقر إلى الشفافية، قد يؤدي إلى نتائج عكسية تماماً؛ مثل تنامي الإحباط، ضعف الرضا الوظيفي، انتشار مشاعر التهميش، وظهور النزاعات الداخلية. ولهذا السبب، تبرز الحاجة إلى تحليل سياسات الترقية وتقييم أثرها على الأداء المهني، بما يسمح بتحديد مكامن القوة والقصور في الممارسات الإدارية، واقتراح بدائل عملية مستندة إلى معطيات واقعية.

وفي ضوء ما سبق، يكتسي موضوع أثر الترقية على أداء العاملين أهمية كبيرة، خاصة في المؤسسات التعليمية والبحثية مثل جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على جهود الأفراد العاملين فيها من أساتذة، إداريين، وتقنيين. فتوفير مناخ مهني يضمن فرصاً عادلة للترقية من شأنه أن يُحسّن من أداء العاملين، يعزز من انتمائهم الوظيفي، ويدفعهم نحو الابتكار والإبداع في مهامهم اليومية.

كما أن التغيرات التي طرأت على المنظومة الجامعية الجزائرية، وما رافقها من تحديات تنظيمية وبنيوية، تُحتم إعادة النظر في مدى نجاعة سياسات التسيير، لا سيما تلك المرتبطة بالتحفيز المهني والترقية. ومن هنا تنبع أهمية إجراء دراسة ميدانية تعتمد على استبيانات وآليات علمية لقياس مدى تأثير الترقية – كأداة تحفيزية – على أداء العاملين، بهدف تقديم تصور علمي واقعي قابل للتطبيق.

1. طرح الإشكالية

تشكل الترقية أحد العوامل الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على تحفيز الموظفين ورفع أدائهم. غير أن الكثير من المؤسسات، ومن بينها الجامعات الجزائرية، قد تواجه إشكالات تتعلق بعدم وضوح أو عدالة نظام الترقية، مما ينعكس سلباً على أداء العاملين.

ومن هنا تطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الترقية على أداء العاملين في جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ؟

2. الأسئلة الفرعية

ومن هذا المنطلق ولضمان تحليل أعمق لهذا الإشكال، توصلنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التابعة لموضوع بحثنا نجد منها:

- ما هي أراء العاملين حول مدى إرتباط الترقية بأدائهم ومجهوداتهم؟
- ما العلاقة بين عن الترقية ومستوى أداء العاملين؟
- ما هي أبرز العراقيل التي قد تؤثر في نجاعة نظام الترقية؟

3. الفرضيات

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية وأداء العاملين في جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- تؤدي الترقية العادلة والمبنية على الكفاءة إلى تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
- كلما زاد رضا العاملين عن نظام الترقية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على التزامهم المهني ومستوى أدائهم.

4. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الترقية وأداء العاملين داخل المؤسسات الجامعية، لما لها من انعكاسات مباشرة على الكفاءة، الجودة، والتحفيز. كما تهدف إلى إبراز دور سياسات الترقية العادلة والشفافة في تحسين المردودية الوظيفية، وتقليل معدلات الدوران، ورفع مستوى الانتماء المؤسسي. وتكمن أهمية هذا البحث كذلك في مساهمته في إغناء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، من خلال تقديم توصيات مبنية على نتائج ميدانية واقعية خاصة بالجامعة.

5. أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار الموضوع نذكر منها:

1.5. الأسباب الموضوعية

- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين الترقية وأداء العاملين داخل المؤسسات الجزائرية.
- قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا.
- تدعيم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- التعرف على أبرز سلبيات نظام الترقية المطبق في المؤسسة.

2.5. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة الموضوع من أجل التدريب على التطبيق العلمي للخطوات المنهجية لإعداد البحوث الأكاديمية.
- الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع التي تجمع بين عنصرين أساسيين هما: الترقية وأداء العاملين.
- الرغبة في الإحتكاك بالميدان ومعرفة طريقة عمل المؤسسات.
- كون الموضوع ضمن التخصص في ميدان الدراسة.

6. أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى:

- التعرف على واقع سياسات الترقية المطبقة داخل جامعة وهران 2.

- إبراز العلاقة بين الترقية والأداء المهني للعاملين.
- تحديد مدى تأثير الترقية على أداء العاملين والانتماء المؤسسي.
- الوقوف على آراء العاملين حول معايير العدالة والشفافية في الترقية.
- تقديم توصيات لتحسين نظام الترقية بما يخدم الأداء المؤسسي.

7. المفاهيم الإجرائية

- **الترقية:** هي إنتقال الموظف إلى درجة أعلى من درجته الحالية بقرار صادر من سلطة مختصة.

التعريف الإجرائي للترقية: تعني الترقية صعود العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى منه ويصحب ذلك زيادة في مسؤولية العامل وأيضا تكون مصحوبة بزيادة في الأجر.

- **أداء العاملين:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة لتحقيق هدف معين.

التعريف الإجرائي لأداء العاملين: هو الجهد المبذول من قبل العاملين بجامعة وهران 02 محمد بن أحمد، بغية تلبية حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها.

- **الجامعة:** هي مؤسسة تعليمية عليا تعنى بالتعليم والبحث تهدف إلى تطوير ونقل المعرفة، وتعزيز التفكير النقدي والإبداع عن طريق تعليم أكاديمي من أجل إعداد الطلاب للمشاركة الفاعلة في سوق العمل والمجتمع.

التعريف الإجرائي للجامعة: هي محيط يعبر عن تفاعلات مجموعة من عناصر العملية التعليمية التكوينية الأستاذ، الطالب، الإدارة، وهي فضاء لإنتاج علمي وتكوين الأفراد في مختلف المجالات، وتمنح درجات أكاديمية في مختلف التخصصات.

8. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتوصيف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال استقصاء آراء العاملين في جامعة وهران 2 حول الترقية وأثرها على أدائهم المهني. كما تم استخدام أدوات كمية ونوعية (الاستبيان، الملاحظة) لتحقيق الأهداف المرجوة.

9. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر الترقية على أداء العاملين بجامعة وهران 02 محمد بن أحمد.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على موظفي جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024.
- **الحدود المكانية:** إقتصر الإطار المكاني للدراسة على جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.

10. الدراسات السابقة

- **دراسة ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفطال باتنة، 2009-2010.**

بعد استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة والاداء وتقييمه وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة اسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود باتنة، لتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الإستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيها، وإختيار عينة البحث عن طريق إتباع اسلوب المعاينة القصدية والعمل مع الأفراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم، وبعد تطبيق أدوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها إلى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها أن نظام الترقية في المؤسسة الإقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

ويتفق افراد العينة على اداءهم يتأثر وبصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون أيضا أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الإعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة بإستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير، مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصداقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.

- **دراسة نيبوشة رميسة، أثر الترقية في أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-2017.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم طبيعة أثر عملية الترقية على أداء العاملين، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الإعتماد على الإستبانة وتم توزيع 66 إستمارة على عينة عشوائية من العاملين الدائمين، وكذا المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وجود أثر للترقية على العناصر المكونة لأداء العاملين.

- **دراسة حسن سالم عز الدين مدثر، وأمير محمد علي المؤمن، دورسياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 03، سبتمبر 2019.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وجود سياسة محددة للترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية والنقل بالجامعة، وبعد استيفاء الجانب النظري تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة حيث بلغ عددها 868 فرد، إذ تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم اختيار عينة بسيطة من كل طبقة

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين،) والمتغيرين المستقلين (وجود) سياسة محددة للترقية ووجود سياسة محددة للنقل)، وتبين أن هناك ارتباطاً طردياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تأكد وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- **دراسة العوادي فوزية، بعنوان الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة منشورة في مجلة المحترف للعلوم الرياضية والعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد (10) العدد (12)، 2023.**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الترقية في الرفع من أداء الموظفين بالمؤسسات الرياضية وتبيان أهمية الترقية بالكفاءة في الرفع من الأداء، وتمثلت عينتها في العينة بطريقة مقصودة وذلك لسهولة التعامل مع الأفراد العينة وكذا نوع البيانات المطلوبة والإمكانات المادية المتوفرة وطبيعة المجتمع المدروس. الأفراد الذين خصصتهم الدراسة للإجابة على الاستبيان عددهم 23 موظف أما الأفراد الذين تم إجراء المقابلة معهم فعددهم 5 أشخاص، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق منهج الوصفي، وكان أبرز نتائجها:

إن الفرضيات تحققت حيث أن الترقية لها دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية سواء كانت عن طريق الاقدمية أو عن طريق الكفاءة وذلك من خلال تحفيزهم لبدل وأكثر وتحقيق إنتاجية عالية رغبة في تطوير مستوى الأداء وكذا ضمان الفاعلية المطلوبة والحصول على فرص ترقي اكبر. وهكذا نستطيع أن نخرج بإجابة عن السؤال الذي طرحناه في البداية فنقول أن الترقية لها دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

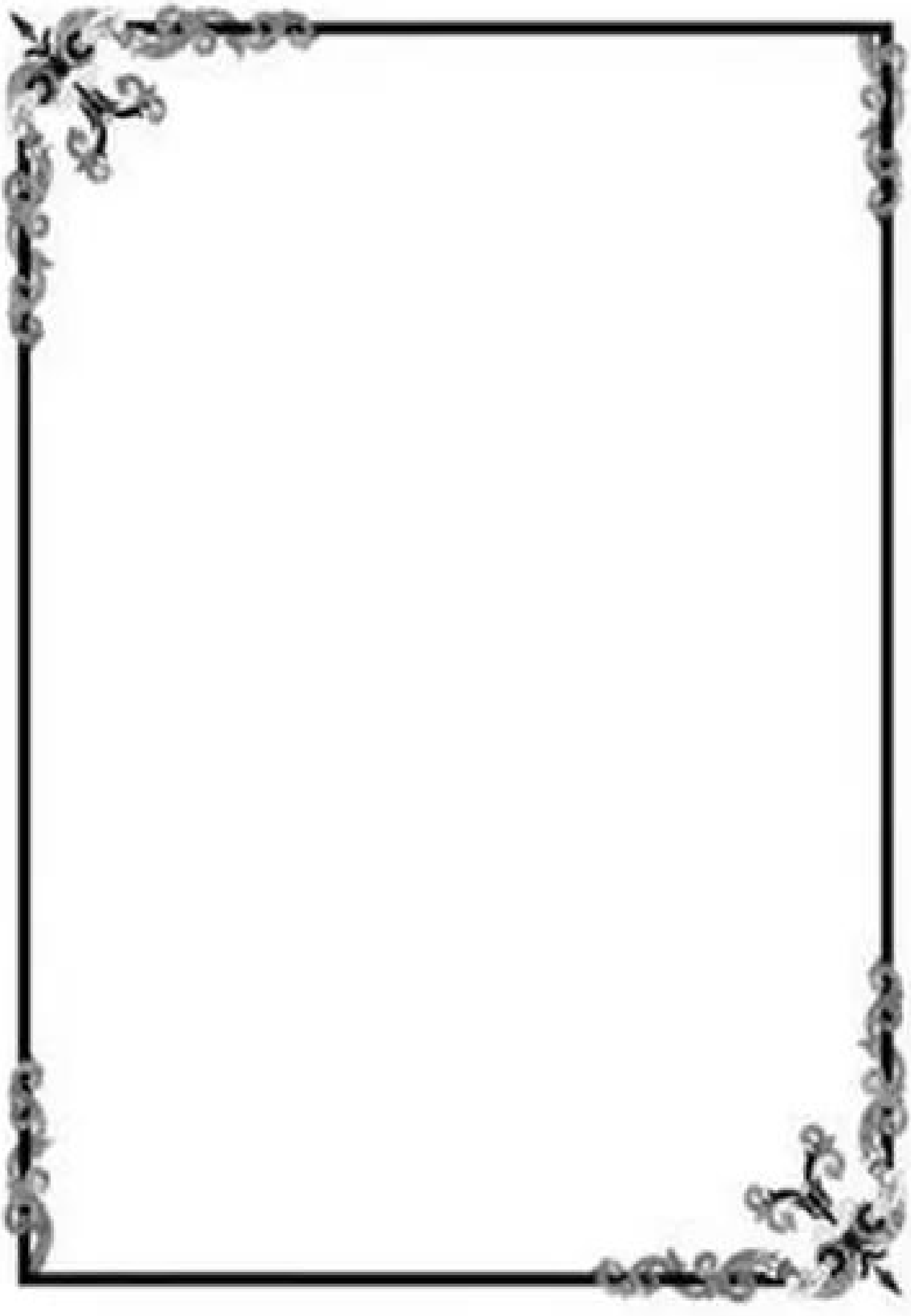
اعتمدت هذه الدراسة على قياس متغير الترقية ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث استطاعت ان تثبت دورها في ذلك، فبالاستناد إلى هذه الزاوية (دور الترقية)، سنحاول في دراستنا أن نقيس دور الترقية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فأبقينا على الترقية واضفنا لها في الدراسة متغير جودة الحياة الوظيفية

- **Nurlaili, Suharto, S., & Saragih, B. The Influence Of Work Discipline And Position Promotion On Employee Performance Through Job Satisfaction Of LLP-KUKM Jakarta. Krisnadwipayana International Journal Of Management Studies (KIJMS), 3 (1), 2023.**

تأثير الإنضباط في العمل والترقية في المنصب على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي لشركة LLP KUKM جاكرتا

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الانضباط في العمل والترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي. ويحدد تأثير الانضباط في العمل والترقية الوظيفية على أداء الموظف. ويحدد تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف بينما يحدد تأثير الانضباط في العمل على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي والترقية الوظيفية على الأداء. ويشارك موظفو LLP-KUKM من خلال الرضا الوظيفي. وكان عدد العينات في هذه الدراسة 80 موظفا. تستخدم تقنية تحليل البيانات تحليل المسار.

حيث وجد الباحثين أن الترقية لها تأثير كبير على أداء الموظفين على مستوى الشركة، تؤثر الترقيات الوظيفية على أداء الموظف، مما يعني أن الترقيات التي يتم تنفيذها بشكل صحيح يمكن أن تحسن أداء الموظف، لا يمكن إنكار أن الترقيات هي أحد العوامل التي تدفع الموظف لتقديم أداء أعلى، يحصل الموظفون على الترقية إذا توفرت لديهم عدة مؤشرات منها الخبرة، ومستوى التعليم، والولاء ، والصدق، والمسؤولية والتواصل الاجتماعي، وأداء العمل، والمبادرة، والإبداع في العمل، من المتوقع أن تحفز الترقيات الموظفين على التفاني الشديد في العمل دائما ويمكن أن تحسن جودة عمل الموظف، يمكن أن يؤدي ترقية الموظفين إلى توفير الحماس لأداء أفضل، سيكون الموظفون أكثر حماساً للقيام بواجباتهم بأفضل ما في وسعهم إذا علموا أن القائد سيقدم دائما التقدير لكل إنجاز يظهره الموظفون.



مقدمة الفصل

تُعد الترقية من أهم العمليات الإدارية التي تعتمدها المؤسسات الحديثة في سبيل تطوير مواردها البشرية وتحفيزها على تحقيق الأداء الأمثل. فهي لا تمثل مجرد انتقال وظيفي إلى مرتبة أعلى، بل تُجسّد اعترافاً بكفاءة الموظف وجهوده المبذولة، كما تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. وتُعتبر الترقية أداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على استقرار الكفاءات، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الطموحات الفردية وأهداف المؤسسة.

غير أنّ ممارسة الترقية تخضع لجملة من الضوابط التنظيمية والإجرائية التي تضمن نزاهتها وفعاليتها، وتتفادى ما قد ينجم عنها من مشكلات وصراعات داخلية. ومن هنا، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لموضوع الترقية، من خلال الوقوف على مفهومها، أهميتها، أهدافها، وأنواعها، إضافة إلى دراسة الجوانب التنظيمية والإجرائية المرتبطة بها، من مصادرها وشروطها وإجراءاتها، وصولاً إلى تحليل المشاكل والآثار التي قد تترتب على عملية الترقية داخل المؤسسة.

يُقسّم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: ماهية الترقية**
- **المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية والإجرائية للترقية**

المبحث الأول: ماهية الترقية

تُعد الترقية من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل أحد أبرز الحوافز المعنوية التي تعتمدها المؤسسات لدفع العاملين نحو المزيد من العطاء وتحقيق الأداء الأمثل. فالترقية ليست مجرد انتقال من رتبة إلى أخرى أو من منصب إلى أعلى، بل هي تعبير عن اعتراف المؤسسة بقدرات الموظف وإنجازاته، كما تُجسّد أداة فعالة لدعم التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد العاملين فيها.

المطلب الأول: مفهوم الترقية

إن أي عامل مهما كان مستواه الوظيفي لا يمكن ان يستمر في وظيفة واحدة طوال حياته الوظيفية، وإنما يطمح ويطمع في الاستمرار بالترقي والإرتقاء لممارسة وظيفة أعلى،[1] والترقيات تعد بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر، وكلما كان هذا الطريق معبدا أو سالكا أمام الموظفين زاد رضاهم وأحسوا بالأمل والتفاؤل من نتائج السير عليه بكفاءة واجتهاد، ومن هنا تأتي توضيح ماهية الترقية وأهميتها وأنواعها والمعايير التي بموجبها تتم وما ينبغي أن يتعرف عليه من شروط الحصول عليها.[2]

وقد تعددت تعاريف الترقية، حيث تم تناولها في عديد الأبحاث والدراسات كل حسب اختصاصه، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف :

- تعريف **WHGHT** على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن مع نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة المسؤوليات ويصاحب هذا 2 التغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر. [3]
- عرفه "**Essaid TAIB**" على أنها: "تشكل الترقية تغييراً هاماً في الوضع المهني لموظف الخدمة المدنية لأنه سيحصل على مكانة أكثر فائدة من حيث الراتب والوظيفة. [4]

---

[1] Edward P. "**Performance Pay and Productivity.**" American Economic Review Vol 90, 2000, p 1347.

[2] على غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص125

[3] السعيد قارة، **نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية**، دراسة مقارنة مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993، ص 23

- وعرف(**Jean-Luc-Cerdin**) الترقية بأنها " انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلي إما في نفس المستوي أو في مستوي أعلي"[1]
- وعرف ايضا (**Walin Marcel**) الترقية بأنها " نظام صعود وارتقاء العامل من وظيفة دنيا في مهامها ومسؤولياتها وأهميتها وحتى خطورتها إلى وظيفة عليا بالإضافة إلى كافة الشروط والقدرات والمؤهلات اللازمة لشغلها. [2]
- والترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤوليات على الوجه المرغوب فيه، أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقدير منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء هذا الى جانب ان الإدارة باعتمادها سياسة الترقية ستهيئ الافراد القادرين والمؤهلين لاشتغال الوظائف الأعلى في السلم الإداري، وعليه فإن الترقية هي وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمدريين والقادة الإداريين.[3]

المطلب الثاني: أهمية الترقية

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فتكمن صفتها المادية في الزيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقدم عندهم دافع احترام النفس، وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل أكثر ضخامة وأهمية بالنسبة للإدارة والعاملين، وتبدو هذه الأهمية فيما يلي:

- "الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية في الطاقات البشرية من حيث النوع والكم".3
- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود في أدائه للمهمات والمسؤوليات الخاصة به.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.[4]

---

[4] Essaid, T. **droit de la fonction publique**, distribution houma, Alger, 2003, p151.

[1] Jean Luc, C. **Gérer les carriéres,** ems, Paris, France, 2000, p30

[2] Mercel, W. **Précis de droit administratif**. Montchrestien, Paris, France, 1970, p120.

[3] عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص234.

- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق مستوى أعلى في الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
- تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابا بمستوى أدائه سعيا للترقية. فالأفراد يميلون إلى الرقي ولسبب أن تعطي لهم مستويات أكبر فأكثر الناس يميلون إلى التقدير المادي، والتقدير المعنوي.[1]
- الكشف عن قدرات العاملين وإنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى.[2]
- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة. [3]
- يضمن للموظف الإستقرار الوظيفي في ظل النظام المغلق للوظيفة العمومي، مما يقوي علاقته بوظيفته، فتدفعه إلى إتقان عمله رغبة في ترقيته إلى منصب أعلى.[4]
- تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغلالوظائف العليا كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.[5]

---

[4] تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص91.

[1] علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، **مرجع سابق**، ص125.

[2] بوزورين فيروز، **دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 47.

[3] بريك خديجة، **الترقية في قانون الوظيفة العمومية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية، 2020، ص10.

[4] مولاي عبد الحكيم، **نظام ترقية الموظف العام وفق قانون الوظيفة العمومية الجزائري**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة غرداية، 2013، ص41

المطلب الثالث: أهداف الترقية

الترقية هي عملية وممارسة فنية تقوم بها المنظمة في نشاطاتها المختلفة مما يجعلها ذات أهداف مختلفة منها ما يرتبط بالمنظمة أو المؤسسة ومنها ما يرتبط بالفرد فهي تهدف إلى :

- طموح الموظف للحصول على مرتب أعلى و أحسن يؤدي إلى الرضا والاستقرار المهني.
- محفز مادي ومعنوي الذي يشجع الأفراد على التفاني في العمل و تحسين الأداء والمبادأة والابتكار
- تساعد على تحقيق الانتماء والولاء ودعم الاستقرار المهني والاحتفاظ بذوي الخبرة والكفاءة .
- التشجيع على التنافس من أجل التطوير وتحسين الاداء .
- تلبية احتياجات المنظمة بالمورد البشري من خلال توفير العمالة المناسبة لجميع الأنشطة والوظائف التي تحتاجها.
- استقطاب أفضل للكفاءات الموجودة بتوفير جو ملائم ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل.
- تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام والاحترام من خلال تفعيلها على أساس العدل والمساواة
- تساعد على تقوية الروابط بين الإدارة والعاملين وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد مما يساعد على تحقيق الثقة والامن .
- تهيئ فرص المنافسة بين الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم على المثابرة وبذل الجهد أكثر.
- طاقة مجددة تساهم في الإبداع والابتكار الذي تحتاج اليه المؤسسة لتحقيق الجودة العالمية.[1]
- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية.

---

[5] خالد حماد محمد العنزي، **النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بيت الأردن والكويت**، رسالة ماجستير كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط السنة الدراسية : 2011-2012، ص 50.

[1] كريم أحمد، **واقع ظاهرة الترقية الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2024، ص58.

- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية.[1]

المطلب الرابع: أنواع الترقية

تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية المعهود به في جل الوظائف العمومية عبر العالم، واعتماد ثلاث أنواع للترقية هي:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.
- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك.
- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه[2]

1. الترقية في الدرجة:

ويقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بع توفر شرط الأقدمية المطلوبة في النسبة المعنية وتبعا للتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه ترقيتهم في الدرجة.[3]

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات اعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست

---

[1] جبلي فاتح، **الترقية والاستقرار المهني**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص32.

[2] هاشمي خرفي، **الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 181.

[3] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 99.

الأسس الحقيقي الذي يميّز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.[1]

2. الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين وحقوق 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 وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.[2]

3. الترقية على أساس الشهادات:

يخص هذا النوع من الترقية الموظفين الذين تحصلوا على مؤهلات و شهادات خلال مسارهم المهني ، حيث تنعكس إيجاباً على وضعهم الوظيفي فتتم ترقيتهم من رتبة إلى أخرى، ونميز بين فئتين من المستفيدين من هذه الترقية الفئة الأولى وتشمل كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد، أم الفئة الثانية فتخص الموظفين اللذين يصرف النظر عن كونهم يملكون المؤهلات والشهادات السالفة الذكر إلا أنهم يطمحون في الالتحاق بسلك أعلى في نفس الفرع المهني الذي ينتمون إليه فلهؤلاء حق الأولوية في الاستفادة من هذا النوع من الترقية (أو التوظيف) .[3]

4. الترقية على أساس الامتحان المهني:

إن الترقية على أساس الامتحان المهني تقدم للموظفين نفس الحظوظ لإجراء المسابقة التي تقوم الإدارات العمومية بتنظيمها، وهذا وفق شروط ومعايير محددة مسبقا من طرف الإدارة العمومية

---

[1] هاشمي خرفي، **مرجع سابق**، ص 182

[2] بن أحمد عبد المنعم، **علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري**، رسالة ماجستير، فرع الادارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2004، ص17.

[3] الهاشمي خرفي، **مرجع سابق**، ص194.

صاحبة المسابقة، وتكون هذه الشروط هي نفسها الشروط التي يتم وضعها عند إجراء مسابقات من أجل التوظيف الخارجي.[1]

5. الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر رقم 06-03 ، التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية، المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ، ولتنظيم هذا النوع من الترقية أحدث المرسوم التنفيذي رقم 26-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، هذا المرسوم منح امتيازات للموظفين الذين تابعوا تكوينا متخصصا، وتتمثل هذه الامتيازات في الالتحاق بسلك أو برتبة عليا، يمكن أن يدوم هذا التكوين ثلاث (03) سنوات، ويتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع تخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية.[2]

6. الترقية على أساس الاختيار:

تعبر الترقية على أساس الاختيار بتقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويتم هذا بصفة دورية طيلة تقلده لوظيفته، ويتم هذا وفق شروط ومعايير محددة قانونا، وأيضا وفق عدد المناصب المفتوحة، وهذا ما يفتح المجال للموظفين المؤهلين لتطوير أنفسهم مهنيا، وترتبط الترقية الاختيارية بالأقدمية والتأهيل الوظيفي، والكفاءة المهنية[3]

---

[1] مراد بوطبة، **نظام الموظفين من خلال الأمر رقم 03/06**. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام . الجزائر، كلية الحقوق، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر1، 2017، ص308.

[2] شعيبي أمينة، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة 2013-2014، ص 88.

[3] بن شهرة عفاف، **دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية في بلدية الحوامد – المسيلة**- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2024، ص12.

7. الترقية الاستثنائية:

يخص هذا النوع من الترقية موظفي القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي يتعرضون لها في القيام بمهامهم، وقد كرس مبدئيا بمقتضى المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحال على القوانين الأساسية الخاصة إمكانية تحديد دقيق للرتب والأسلاك التي قد تطبق عليها هذه الترقيات التي لا يمكن العمل بها في كل الأحوال إلا في حدود 5% من عدد المناصب المطلوب شغلها، وقد حددت التعليمة رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للوظيف العمومي مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مقيدة تقتضي :

- إثبات القيام بعمل شجاع أو بطولي معترف به ، أو إثبات استحقاق شخصي مميز.
- تقديم تقرير معلل ومفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي أو التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
- الحصول على رأي مطابق للجنة المتساوية الأعضاء.

وغالبا ما تصدر هذه الترقيات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية اعترافا بالجميل لبعض موظفيها رجال الأمن، رجال المطافئ ... الخ)[1]

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية والإجرائية للترقية

بعد تناول ماهية الترقية وأهميتها وأهدافها، يبرز من الضروري فهم الجوانب التنظيمية والإجرائية التي تضبط هذه العملية داخل المؤسسة. فالترقية لا تُترك للاجتهادات الفردية، بل تخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن شفافيتها وعدالتها، لذلك، يهدف هذا المبحث إلى دراسة مصادر الترقية، شروطها، وإجراءاتها، مع تسليط الضوء على المشكلات والآثار التي قد تنجم عن تطبيقها بشكل غير سليم، بما يضمن فهماً متكاملاً لإدارة هذه العملية في الإطار التنظيمي.

[1] بن عقمان نورة، **الترقية ودورها في تحسين آداء الموظف العام دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة – 2019، ص23.

المطلب الأول: مصادر الترقية

تُعد معرفة مصادر الترقية خطوة أساسية لفهم كيفية إدارة هذه العملية داخل المؤسسة. فمصادر الترقية تحدد ما إذا كان شغل المناصب العليا سيتم بالاعتماد على الكفاءات الداخلية أم بالاستعانة بعناصر خارجية.

1. مصادر داخلية

تتم داخل المؤسسة، من خلال الاختيار بين العناصر والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة حيث يفسح المجال للعمل التنافس فيما بين العمال بغية الالتحاق بمناصب أعلى، ومن مميزاتها أنها وسيلة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم فيما بينهم كما أنها تحفز العاملين على زيادة إنتاجهم ورفع الروح المعنوية، وتساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة نتيجة التقدير[1]

تكون داخل المؤسسات حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد أهم الوظائف التي سوف تقوم بترقية موظفيها وعلى هذا الأساس تفاضل بين الترقية الداخلية أو الترقية الخارجية، ومن أهم ما يميز الترقية الداخلية:[2]

- تساهم في توفير جو يساعد في تأقلم الموظفين الذين توفرت فيهم شروط الترقية الداخلية مع وظيفتهم الجديدة.
- كما تساهم في زيادة رغبة الأفراد في الرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية سعيا منهم للحصول على الترقية.

ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع مايلي:[3]

- توفير عدد محدد من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.

---

[1] جميلة العمري، سارة بن الشيخ نادية بن عربية، **أثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة مركز البحث النووي (CRNA) بالجزائر العاصمة** – مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 09 (العدد (01) الجزائر، 2023، ص186.

[2] علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **مرجع سابق**2002، ص127.

[3] صلاح الدين محمد عيد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص276.

- تحسين مهارات الموظفين المترشحين وتحضيرهم للترقية الداخلية من خلال مجموعة من الإجراءات.

2. الترقية خارجية

الترقية الخارجية تكون بلجوء المنظمة إلى تفضيل هذا النوع من الترقيات بغرض استقطاب الكفاءات المهنية من الخارج تجنبا للجمود وعقم الأفكار، كما أن ملأ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.[1]

هناك عدد معين من المؤسسات يفضل الترقية الخارجية، وهذا بحجة أنه وجب عليها دعم الموظفين بكفاءات جديدة، وأيضا تعتبر أن الاعتماد على التوظيف الخارجي يساعد في تقليل تكاليف التدريب، إن الإدارة الناجحة دائما تسعى وراء الترقية الداخلية وهذا لعدم ثقتها في كفاءة الموظفين عن طريقة الترقية الخارجية، وهذا يلزمها أن توفر سياسة التدريب وبالتالي تكاليف أكثر.[2]

المطلب الثاني: شروط الترقية

إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استفاءه الشروط المحددة قانونا، وإنما هي جوازية، 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 أهلا للترقية فتختلف من دولة إلى آخر، إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:[3]

- وجوب توفر مناصب خالية تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة

---

[1] وراس أمينة، **أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة**، مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص339.

[2] علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **مرجع سابق**، ص127.

[3] مصطفى حجاج، **أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص5.

- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص
- اجتياز الاختبار بنجاح
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط :

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة
- أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري

- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك ، وهذا ما يجعل العمال المهيئين المسؤوليات وعملهم أكثر .[1]
- الزيادة في الراتب والتي تكون مصاحبة للترقية؛
- قضاء العامل قدرا معينا من الزمن في الوظيفة قبل الترقية؛

- يجب أن يكون الموظف المرقى يستوفي كافة شروط شغل الوظيفة، بالإضافة إلى المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغلها؛[2]

المطلب الثالث: إجراءات الترقية

تعتبر إجراءات الترقية عنصراً أساسياً لضمان نزاهة وشفافية هذه العملية داخل المؤسسة. فهي تحدد الخطوات المتبعة لاختيار وترقية الموظفين بما يحقق العدالة والموضوعية.

1. إجراءات الترقية في الدرجة.

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل و إجراءات نذكرها فيما يلي :

[1] جبلي فاتح ، **مرجع سابق**، ص ص 35-38.

[2] جميلة العمري، سارة بن الشيخ نادية بن عربية، **مرجع سابق**، ص187.

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين و إرسالها إلى مسئوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقرير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف وطريقة أدائه لمهام و واجبات وظيفته.
- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط و يمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.
- بعد ارسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بآخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة، وكذا بقرار منحه أقدمية الجنوب أو قرار الإحالة على الاستيداع إن وجد و ترتب حسب الأسلاك والرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة، ويحدد عدد كل درجة لوحدها، وترتب حسب النقاط المحصل عليها ثم يتم اعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية
- يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول أعمال اللجنة و اليوم الذي تجتمع فيه[1]
- تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، وعلى اثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر الاجتماع الذي يتم إمضاءه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء بعد ذلك يتم المصادقة على محضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، وعند الانتهاء من هذه العملية، يتم استخراج نسخ قرارات الترفية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين

تتم الترقية في الدرجة بالنسبة الموظفين اللذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ، و الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في رتبهم الأصلية على المدة الدنيا بقرار أو مقرر فردي دون التسجيل في جدول الترقية، كما يسمح للموظفين المنتدبين سواء لشغل وظائف عليا في الدولة أو مناصب عليا بترقيتهم في

[1] سلوى تيشات، **مرجع سابق**، ص96.

الدرجة في رتبهم الأصلية على أساس المدة الدنيا ، وهذا بقرار أو مقرر خارج جدول الترقية يتم إعداده من طرف الإدارة الأصلية للمعني.[1]

2. إجراءات الترقية على أساس الشهادات:

يعين الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها رتبته الأصلية[2]

3. إجراءات الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

تتم بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف المصالح الوظيفة العمومية حيث تعلن الإدارة عن إجراء امتحانات للترقية تخص الموظفين الدين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية حسب كل سلك وظيفي، والإجراءات التي حيث يقدم الموظفون الدين تتوفر فيهم شروط الأقدمية طلب مشاركة في الامتحان، وبعد إجراء المسابقة يتم الإعلان عن النتائج، ثم يرسم الموظفون الناجحين، بقرار فردي في رتبهم الجديدة.[3]

4. إجراءات الترقية على أساس الاختيار:

تمر عملية الترقية الاختيارية بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

- تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير المارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهدا في حدود 10% من المناصب الشاغرة.
- تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الدين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتب والتي تقدر ب 10 سنوات، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أجل استخراج قرارات أو مقررات التعيين.
- وبعد جمع ملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية، وإشهارها عن طريق

---

[1] بلمبروك عبد القادر، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص19.

[2] رشيد حباني، **دليل الموظف والوظيفة العمومية**، دار النجاح للكتاب، الجزائر د ط، 2012، ص55.

[3] بلمبروك عبد القادر، **مرجع سابق**، ص ص25-26.

نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلك في المواقع العمل المناسبة، نشير أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار لمدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد من ممكن من المترشحين.

- ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفين غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.[1]
- إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق الترتيب حسب درجة الاستحقاق مع أخذ بعين الاعتبار الاقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم استدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال ويوم الاجتماع.
- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع اخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الاقدمية، وتتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية والأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات أو المقررات المتضمنة ترقية الموظفين في رتبة أعلى، وبعد إمضاء لمحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار أو مقرر المصادقة على محضر اللجنة ويمضى من طرف المسئول الذي له صلاحية التعيين، وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بإعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من الأول من الشهر الذي اجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة.[2]

5. إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص

بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص، تقوم الإدارة المعنية والمعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين بإعداد محضر يمضى عليه من طرف مدير المعهد ومسؤول عن الإدارة المعنية وعلى إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى، وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء

---

[1] سلوى تيشات، **المرجع السابق**، ص102.

[2] أسماء بن ناجي، عزيزة طعبلي، **الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين– دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي، 2018، ص ص30–31.

المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبتهم الأصلية.[1]

المطلب الرابع: الآثار الناجمة عن الترقية

لكل نظام أو سياسة أثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:

- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل
- يمنح للعامل المرقي إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقي إليه
- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها ، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى
- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.[2]

زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:

- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية
- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية

---

[1] شعيبي أمينة، **مرجع سابق**، ص89.

[2] بلخادم مريم، **أثر الترقية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية – بسكرة –** مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2019، ص ص 18-19.

- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها
- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين
- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناجمة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين ، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقة شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكام قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكون صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات .[1]

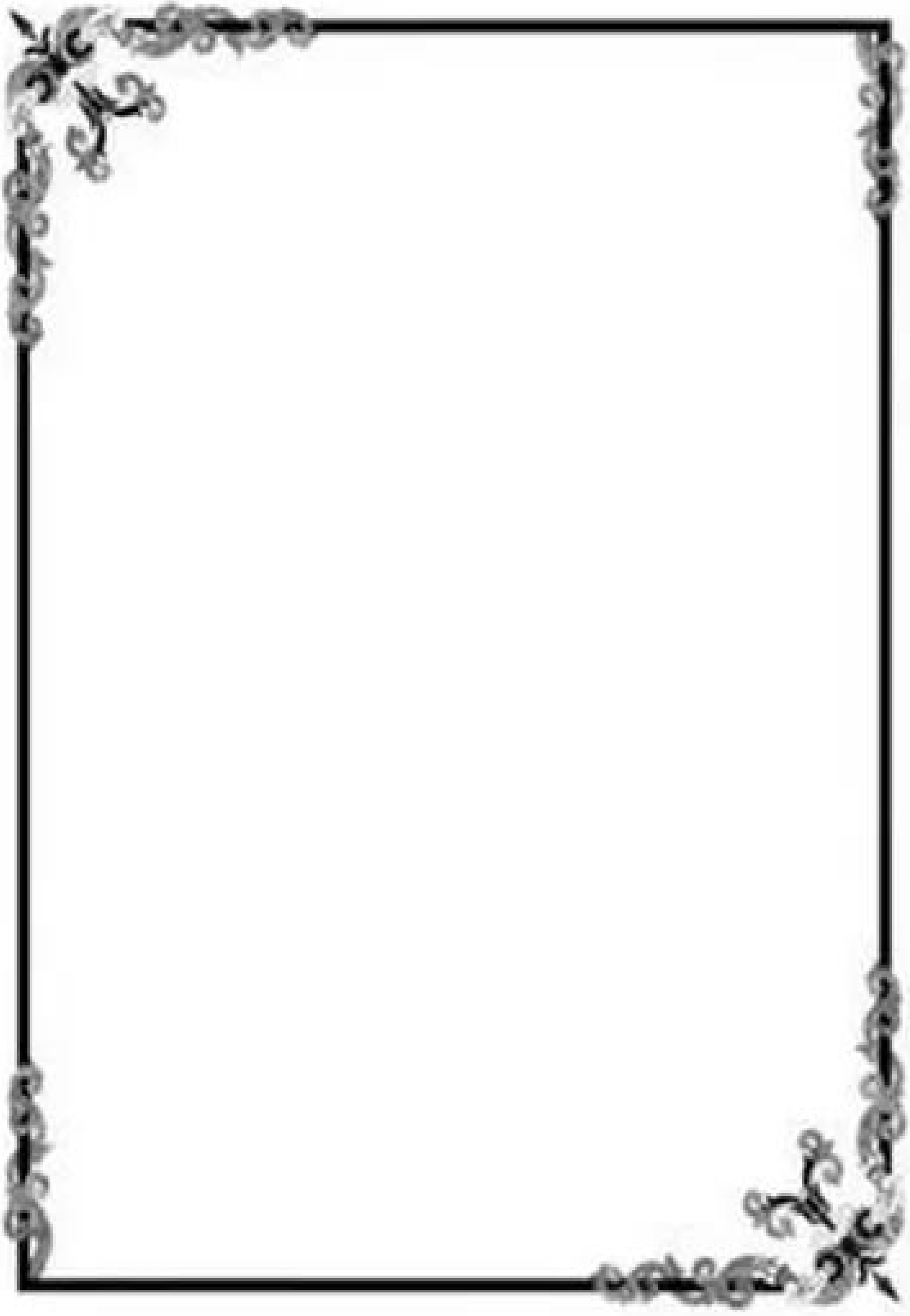
[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص495-500.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أنّ الترقية ليست مجرد إجراء إداري روتيني، بل هي عملية استراتيجية تكتسي أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها في تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد تناولنا في هذا الإطار النظري مفهوم الترقية بوصفها انتقالاً وظيفياً مصحوباً بزيادة في المسؤوليات والمزايا، وأبرزنا أهميتها في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار وتحقيق العدالة الداخلية. كما بيّنا أهداف الترقية المتمثلة في تطوير الكفاءات، تحفيز الأداء، وتحقيق المواءمة بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة، مع عرض أنواعها المتنوعة تبعاً لأسسها التنظيمية.

في المبحث الثاني، تمت معالجة الجوانب التنظيمية والإجرائية التي تحكم الترقية، من حيث مصادرها التي قد تكون داخلية أو خارجية، وشروطها التي تضمن موضوعية الاختيار، إلى جانب الإجراءات التي تُتبع لتحقيق الشفافية والإنصاف في تطبيقها. كما تمت الإشارة إلى المشكلات التي قد ترافق عملية الترقية وما يترتب عليها من آثار سلبية إذا لم تُحسن إدارتها.

وعليه، يمكن القول إن الترقية تمثل أداة مزدوجة التأثير؛ فهي وسيلة لتحفيز العاملين وضمان ولائهم، لكنها قد تتحول إلى مصدر للتوتر والصراعات إذا أُسيء تنظيمها أو افتقرت إلى العدالة والوضوح. يمهد هذا التحليل النظري الطريق للانتقال في الفصل الثاني إلى دراسة علاقة الترقية بأداء العاملين في المؤسسة، من خلال بحث أثرها على الأفراد والمؤسسة، وتحليل العوامل التي تجعلها أداة فعّالة لتحسين الأداء التنظيمي.



مقدمة الفصل

تُعد مسألة أداء العاملين من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة وتنمية الموارد البشرية، نظراً لما لها من انعكاسات مباشرة على فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية. فالمؤسسات، مهما اختلفت طبيعتها أو حجمها، تعتمد بدرجة كبيرة على أداء مواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة.

إنّ فهم طبيعة أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه، وطرق قياسه، يُعتبر مدخلاً أساسياً لأي سياسة تهدف إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية. ومن بين هذه السياسات، تحتل الترقية موقعاً محورياً، إذ تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وتحفيزهم، وبالتالي على جودة أدائهم.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى تحليل أداء العاملين داخل المؤسسة من حيث المفهوم والمكونات والعوامل المؤثرة وطرق التقييم، مع تخصيص مبحثٍ مستقل لتناول العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي، من خلال إبراز آثار الترقية على كل من الموظف والمؤسسة، واستكشاف دورها في تعزيز الالتزام الوظيفي والرفع من جودة الأداء العام للمؤسسة.

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: ماهية أداء العاملين**
- **المبحث الثاني: أثر عملية الترقية على أداء العاملين**

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يُعد أداء العاملين من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فهو يمثل حصيلة الجهود الفردية والجماعية المبذولة ضمن إطار تنظيمي منظم، ويُعتبر معياراً لتقييم كفاءة الموارد البشرية ومدى انسجامها مع متطلبات العمل، وتبرز أهمية دراسة أداء العاملين في كونه عنصراً حاسماً لاتخاذ القرارات الإدارية، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، وفي تصميم سياسات ملائمة لتحسين الكفاءة والرفع من الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يُعد فهم مفهوم أداء العاملين خطوة أساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه سياسات التقييم والتحفيز.

- يرى (Ecclec) أن الأداء هو: انعكاس" لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"[1]
- يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة. وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة).
- يستند كل من (Miller et Bromiley) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]
- إن هذين الكاتبين قد أدرجا – في تعريفهما للأداء – الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعة، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل** – دار وائل للنشر، عمان الأردن – 2007، ص477.

[2] عواطف سليمان، **أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك – مديرية الصيانة بسكرة** – مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2008/2009، ص 39.

- كما ورد تعريف الأداء في Encyclopédic World dictionary بأنه: "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ".[1]
- حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له.
- ويقول Angelier أن أداء المؤسسة: " يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية ".[2]

إن هذا التعريف قد اتخذ بعدا آخر في تعريف الأداء؛ إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتصديها لقوى التنافس في السوق، وبالتالي فإن هذا التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.

- وقد عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.[3]

المطلب الثاني: عناصر لأداء

إن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة اي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين فيما يلي:[4]

---

[1] الجودي محمد العلي، **تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة مؤسسة طيبة بلاست – الجلفة** – مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص 77.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم** – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 ، جامعة بسكرة، 2001، ص87.

[3] شويخي إسماعيل **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال (2000-2004)** ، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة، 2002/2003 ، ص 26.

[4] الشيخ الداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص219.

1. الكفاءة :

يقصد بها مجموعة القدرات والمعارف المنظمة والمجندة بشكل يسمح بالتعرف على اشكالية، وحلها من خلال نشاط تظهر فيه أداءات أو مهارات المتعلم في بناء معرفته.[1]

تعرفها أيضا المجوعة المهنية الفرنسية: هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها".[2]

وعليه فإن الكفاءة هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، وبالتالي فإن المنشأة التي لها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.[3]

2. الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. "إذ نستنتج أنه

---

[1] زيتوني عبد القادر، **تدريس التربية البدنية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 55

[2] بن يوب دلال، لبيض خيرة، **الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر "– بوعاتي محمود**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص47.

[3] سعيد عيمر، **التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2005، ص 98.

يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:[1]

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء

إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية:

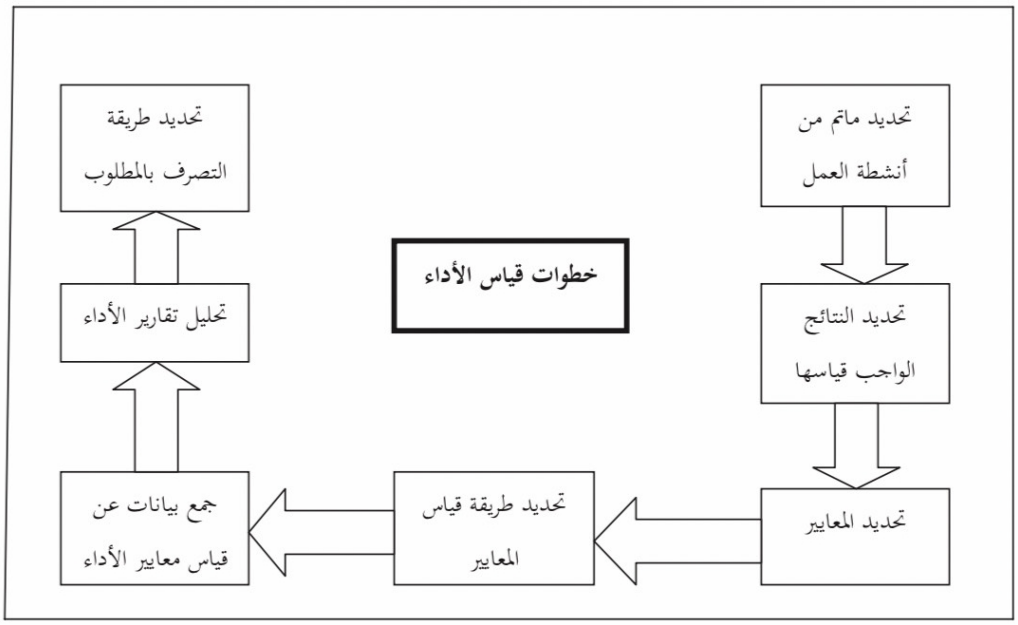
- **تحديد ماتم من أنشطة العمل:** ويتم هذا بالرجوع إلى وصف كل وظيفة ، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة ، ونتيجة هذه القائمة الاولى هي التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة ؛
- **تحديد النتائج الواجب قياسها:** ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة ، إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها ؛
- **تحديد المعايير:** هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها ؛
- **تحديد طريقة قياس المعايير:** حيث يكتب مقابل كل معيار طريقة قياسه ؛
- **تحديد المسؤول عن قياس المعايير:** وذلك بتحديد الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم ، أو قسم ضبط الجودة ؛
- **جمع بيانات عن قياس معايير الأداء:** حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها على شكل تقارير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة ؛
- **تحليل تقارير الأداء:** ويتم هنا مقارنة ماتم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها؛
- **تحديد طريقة التصرف بالمطلوب:** وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها ، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتاهيل أو عقاب من يستحق العقاب، تعديل أو تغيير بعض المعايير.[2]

---

[1] الشيخ الداوي ، **مرجع سابق**، ص ص 219، 221.

[2] أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2010 ، ص 307 .

الشكل رقم 1: خطوات قياس الأداء



المصدر: موسى محمد أبو الحطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص21.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بمجموعة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا يؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:[1]

1. العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

- **العنصر البشري** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مستويات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب

[1] أحمد صقر عاشور ، "**إدارة القوى العاملة** "، طبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1998، ص 10.

الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

- **التنظيم** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.[1]
- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز الاتصال... زالخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري كما أن عدم انتظام في العمل وبالانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي السلبية بيئة العمل.
- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.[2]

2. العوامل الخارجية

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية أنواع برامج التعليم المهني والفني.
- **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة اقتصاد حر أو موجه).

---

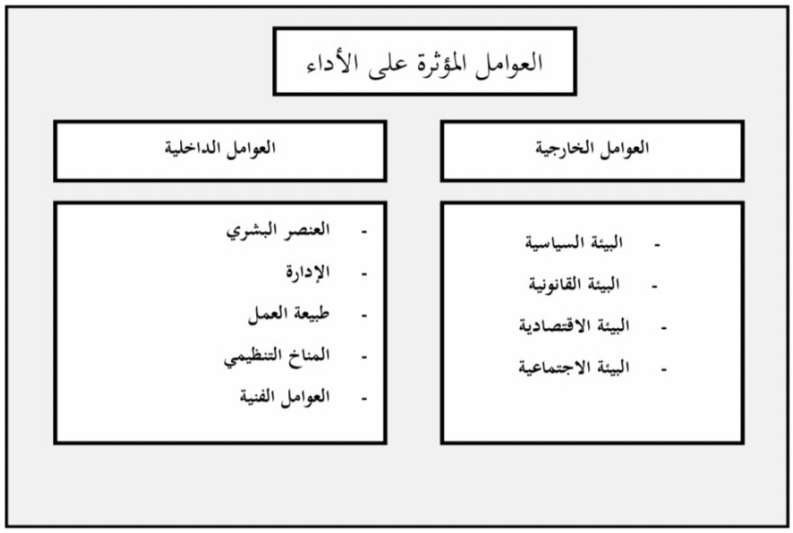
[1] بهناس حفصة، سليماني حسيبة، **الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" سيدي علي مستغانم**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020، ص35.

[2] هواري حفيظة، **أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – حمام بوحجر – عين تموشنت**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2022، ص20.

- **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث النظام الساسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسات الخارجية. [1]

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم 2: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسو الوطنية للدهن لوحدة وهران**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص262.

المبحث الثاني: أثر عملية الترقية على الأداء

تُعد الترقية من أهم الأدوات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين، إذ يمكن أن تعزز الدافعية، الالتزام، والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة. بالمقابل، قد تؤدي سياسات الترقية غير العادلة أو غير الواضحة إلى إحباط العاملين وتراجع الأداء، لذلك، يركز هذا المبحث على دراسة أثر الترقية على الأداء من خلال تحليل انعكاساتها على الموظفين والمؤسسة، وبيان العلاقة بين الأداء والترقية، ودورها في تحسين عملية الانتقاء وتحقيق الأداء الأمثل.

المطلب الأول: أثر الترقية على الموظفين

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية. مثلما هو الحال بالنسبة للترقية لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية الموظفين

[1] بلقايد براهيم، بوري شوقي **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن الوحدة وهران**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 262

بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات والمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للموظف المُرقى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج أهمها:

1. **الرضا الوظيفي:** تشير اغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له المؤسسة كل طموحاته وتوقعاته للترقية، كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لدى الموظف اقل مما هو متاح له فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل.[1]

يكمن في مدى توقع الفرد لها فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا ، كلما كان الرضا عن هذه الترقية اقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا ، لان حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة اكبر من كون هذا الترقية متوقعة. كما أن عدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا سيحدث له استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة على حسب رأي (MOORM)

2. **الأثر النفسي للترقية:** الترقية تولد الإحساس بالنجاح والعكس، كما أن تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها، والتي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح على مشاعر الرضا لديه.[2]
3. **زيادة دخل الموظف:** الترقية تزيد في دخل الموظف، مما يجعل الموظفين يحسنون أداءهم وخبراتهم وقدراتهم، من أجل الحصول عليها، وبالتالي تحسين ظروفهم المادية، فالترقية تزيد في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
4. **الرقي إلى مناصب أعلى:** يُمنح للموظف المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه، زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين

---

[1] بوذون نبيلة، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس، السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص ص 211-212.

هما خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.[1]

5. **تثمين جهود الموظف:** أثناء مساره المهني ، وهو تقييم دوري ومستمر، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة والى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية، وتحسين أداء الموظف مما يجعل الموظف راض عن الإدارة والوظيفة التي يعمل بها ويتعلق بعمله ويحبه أكثر.[2]
6. **الترقية ترفع من قيمة الموظف:** حيث تجعل الموظفين يتحركون إلى أعمال أفضل ووظائف ومسؤوليات ومراكز من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجور، مما يؤدي إلى ارتياح الموظفين ورضاهم عن وظيفتهم ومكان عملهم ومسؤولياتهم.
7. **الترقية تؤدي إلى تحسين الأداء:** تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهم الكثير من الأفراد العاملين ،ولو بدرجة متفاوتة، وذلك يشعر الموظف بمستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه عن طريق تحسين مستوى أدائه ، وإعطاء العمل معنى ومضمون جديد.[3]

- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية ، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى،
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة خلال الحركة الأفقية،
- رفع الروح المعنوية للأفراد،
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه، وخلق ديناميكية جديدة في الشطر الوظيفي،
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة،
- ضمان بقاء الأفراد الاكتفاء في خدمة المنشأة لوظائف أعلى.

---

[1] سليمان محمد الطماوي، **مبادئ الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، عين الشمس، 1987، ص578.

[2] سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص245.

[3] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص186.

المطلب الثاني: أثر الترقية على المؤسسة

لا يقتصر تأثير الترقية على الفرد فقط، بل يمتد ليشمل المؤسسة ككل. فالترقية المدروسة تساهم في رفع مستوى الكفاءة، تعزيز الإستقرار الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1. الترقية تكشف قدرات العاملين لتوظفها:

تكشف الترقية عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة.[1]

2. الترقية تزيد في إنتاج العاملين:

يمكن للإدارة استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، رغبة منها في الحصول على مركز وظيفي أعلى.[2]

3. الترقية تحسن من سمعة المؤسسة:

إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية ، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.

4. الترقية تحقق الاستقرار الوظيفي للموظفين في المؤسسة:

وتجذب العمالة المطلوبة في المستقبل

كما أن الترقية تساهم في رفع أداء الموظفين وبالتالي رفع أداء المؤسسة حين تعمل على:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة
- زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.

وتعمل كذلك الترقية على المساهمة في رفع إنتاج الموظف من خلال:

- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية

---

[1] مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للتوزيع، القاهرة، 1994، ص245.

[2] نادر أحمد أبو شيخة، **مرجع سابق**، ص186.

- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية ، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة خلال الحركة الأفقية
- رفع الروح المعنوية للأفراد.

5. تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين

- بتغيير الوجوه، وخلق ديناميكية جديدة في الشطر الوظيفي.
- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

6. ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لوظائف أعلى.

7. خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود:

وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم، وبالتالي معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.[1]

8. خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي:

ويقصد بذلك التنافس الإيجابي والسعي القائم على التعاون والثقة بعيدا عن النزاعات، وهذا من أجل تحقيق نفس الغرض والهدف يتمثل في الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما و نوعا.[2]

9. تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع:

إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، تمكّن الإدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة، واللازمة لها بسبب إقناع الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة والاستفادة من الميزات الجذابة للعمل فيها، والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب بها.[3]

وتجدر الإشارة أنه لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود تصنيف دقيق للوظائف يوضح مستويات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

---

[1] مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد**، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص87-88.

[2] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص208.

[3] منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار غريب، القاهرة، 1976، ص137.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- ضرورة وجود فضاء لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة.[1]

المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية وأداء العاملين

توجد علاقة طردية بين الترقية وأداء العاملين، حيث تلعب الترقية دور كبير في تحسين أداء العاملين، فهي بمثابة حافز له علاقة وتأثير على مستوى أداء العامل والموظف ويعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في الأداء، إذ لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للترقية وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع و بالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

1. الترقية كعامل محفز

تعتبر الترقية من أهم الحوافز باعتبارها حافز ذو شقين رئيسيين (حافز مادي، حافز معنوي) حافز معنوي له دور في إشباع الحاجات المعنوية والنفسية والاجتماعية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وشعور الفرد بالسعادة والإرتياح إتجاه واقعه الوظيفي وهذا ينعكس على سلوكه داخل المنظمة (السلوك التنظيمي)، وحافز مادي له دور في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد من خلال الزيادة في الأجر نتيجة حصوله على الترقية مما يجعله يبذل قصارى جهده وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والإرتقاء.

2. الترقية كعامل لتحقيق الرضا الوظيفي

من بين أهم العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله هي الأجر وفرص الترقية، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته وإتجاهاته وإمتناناته لوظيفته ومؤسسته ، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الإمتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أداؤه، ومن ثم يمكن القول أن الخلل الذي يصيب

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص24.

الإنسان نتيجة عدم الرضا ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها.

3. الترقية كعامل لتحقيق الولاء الوظيفي

ارتبط مفهوم الولاء بالأداء الوظيفي في العديد من الدراسات التي تناولت الأداء، باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، حيث تساهم الترقية بشكل كبير في تعميق الولاء لدى الموظفين، وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم، وهذا ما أثبتته العديد من الأبحاث والدراسات والتي أكدت بان العاملين الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل وكذلك التقيد بأهداف المنظمة وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي، فكلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالإرتياح والإستقرار في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.[1]

المطلب الرابع: دور الترقية في الإنتقاء بأداء المؤسسة

يسعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية ليس لإضافة المزيد من المسؤوليات والمهام، بل لأنّها شكل رئيسي لتعزيز معنويات الموظف، وتتجه الإدارة الناجحة للترقية لزيادة الإنتاجية، بالإضافة للمزيد من المزايا والفوائد التي تعود على الشركة والموظف، وتكمن أهميتها في:[2]

- تحسين أداء الموظف وطموحه وعمله الجاد تُساعد الترقية الإدارة العليا على معرفة الأداء والعمل الجاد لموظفي المؤسسة، والاعتراف بهم مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والأهمية حيث إنّه عندما تقدر جهود الموظف فإنه سيتوجه للعمل بجدية أكبر، وسيحاول تحسين أدائه بشكل مما يعود بالنفع على الشركة.

---

[1] عابد رضا، **أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة تطبيقية على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة**، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2021، ص18.

[2] عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**، أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص ص45-46.

- زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة يعدّ حصول الموظف على ترقيات سبباً في زيادة الحافز لديه لمواصلة العمل بجد مع تقديم أفضل ما لديه، وسيشعر بالانتماء لمكان العمل والتفكير لصالحه، حيث يعتبر هذا أهم سبب لتقديم الترقيات، والذي بدوره يعود لصالح المؤسسة.
- يشجع الموظف على التمسك بمنصبه عندما تقوم الإدارة بترقية الموظف، سيشعر الموظف بقيمته في المؤسسة مما يجعله يتمسك بمنصبه، والذي يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهرة والموهوبين دون الحاجة إلى توظيف أشخاص جدد وإعادة تأهيلهم، ممّا يوفر الوقت والمال.
- زيادة الروح التنافسية في مكان العمل عندما ترقية الموظف الأفضل من ضمن الفريق، يُحفّز ذلك أعضاء الفريق الآخرين لأداء العمل بشكل أفضل من الموظف الذي حصل على الترقية، والذي يُساعد على تطوير روح تنافسية في مكان العمل، حيث يعتبر هذا النوع من المنافسات مفيداً للمؤسسة لأنّه يعمل على تحسين الإنتاجية بشكل عام.
- إكتشاف القادة المستقبلين يكون تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة من خلال تحديد قادة المستقبل ويحتاج ذلك إعدادهم وترقيتهم واكتشاف مهاراتهم ومواهبهم بشكل أكبر.
- يزيد من رضا الموظف يشعر الموظف الذي لا يحصل على أي تقدير أو تقييم لعمله بالاستياء وعدم الرضا، وحالة الاستياء هذه لا تكون مفيدة لمصلحة المؤسسة، لأن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، لذلك تساعد الترقية على زيادة رضا الموظفين وتقليل الاستياء.

الغرض الوحيد من الترقية في أي مؤسسة هو تحفيز العمال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الربحية، حيث أن بعض المناصب الوظيفية التي تتمتع بفرص ترقية ممتازة، تعتبر هدف للعديد من الأشخاص، وتكون هذه الترقيات إما ترقية معنويّة مثل تعين الموظف في منصب ما، أو نقله لمنصب أفضل أو لرتبة أكبر أهمية في المؤسسة، أو ترقية مادية تكون على شكل حوافز مالية أو زيادة في الراتب أو من خلال توفير مكان للإقامة بالإضافة لتأمين المواصلات كتكريس إحدى سيارات الشركة للموظف على سبيل المثال لا الحصر.

- تساهم الترقية في بناء روح الفريق وزيادة الإنتاجية، كما أنها تعكس سياسة المؤسسة في الاهتمام بتطوير موظفيها.الترقية في المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

- تقدير الإنجازات: يلعب تقدير الإنجازات الفردية دوراً هاماً في عملية الترقية، حيث يجب أن تستند قرارات الترقية إلى الأداء الفردي والإنجازات الملموسة التي يحققها الموظف.
- الشفافية يجب أن تكون عمليات الترقية شفافة وعادلة، حتى يتمكن الموظفون من فهم معايير الأداء والتطلعات المطلوبة للحصول على الترقية، وهذا يعزز الثقة والرضا في العمل.
- التطوير المهني: يسهم توفير الفرص للتطوير المهني والتدريب في زيادة فرص الحصول على الترقية، حيث يمكن أن يسهم تطوير المهارات والمعرفة في تعزيز الكفاءة والتأهيل للمناصب القيادية.
- التوازن بين الأداء والثقافة التنظيمية: يجب أن تكون عمليات الترقية متوازنة بين الأداء الفردي وملائمة الشخص للثقافة التنظيمية، حيث يتمثل القيام بالواجبات بشكل فعال وأيضا في التأقلم مع قيم ورؤية المؤسسة.
- توفير التوجيه والتقييم الدوري يسهم توفير التوجيه والتقييم الدوري في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتقديم الإرشادات والدعم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المهنية، مما يزيد من فرص الحصول على الترقية في المستقبل.[1]

[1] نكاع منور، **الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ريادة أعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2024، ص ص57-58.

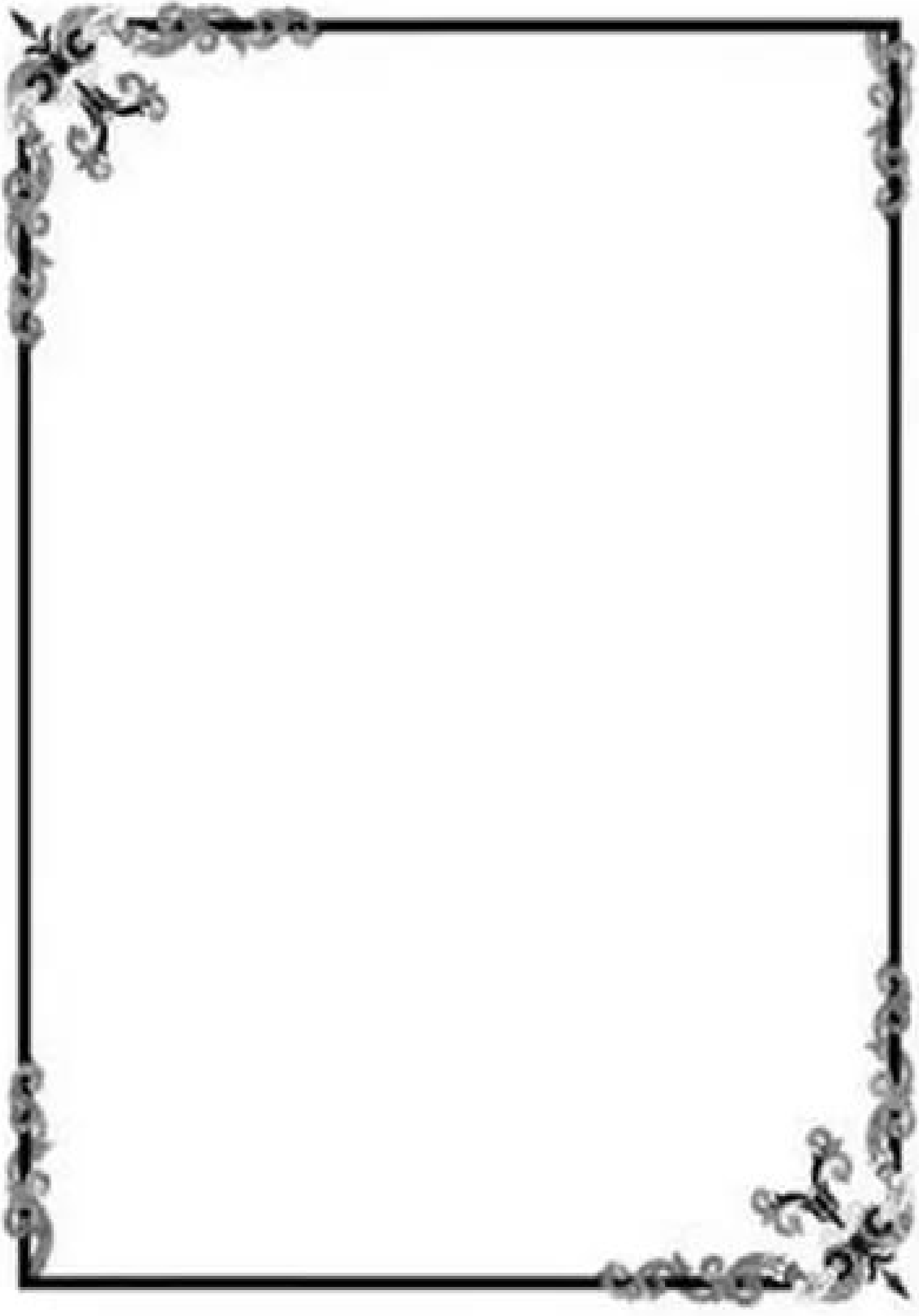
خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتبين أن أداء العاملين يمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ يُعد المعيار الأهم لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية. وقد عرضنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، من خلال تحديد معناه، عناصره المكونة، خطوات قياسه، والعوامل العديدة التي تؤثر فيه، سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو بيئية.

أما في المبحث الثاني، فقد جرى التركيز على العلاقة بين الترقية وأداء العاملين، حيث تم تحليل أثر الترقية على الموظفين من زاوية التحفيز والرضا الوظيفي والالتزام، وكذلك على المؤسسة من حيث تحسين الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. كما تم إبراز دور الترقية في دعم سياسات الانتقاء وتحقيق الأداء الأمثل عبر تحفيز التنافسية الإيجابية بين العاملين.

وعليه، يمكن القول إن الترقية ليست مجرد وسيلة تنظيمية لتعبئة المناصب العليا، بل هي أداة استراتيجية فعّالة لتحفيز الأداء وتطوير الكفاءات وتحقيق التماسك والولاء داخل المؤسسة. لكن نجاح هذه الأداة يظل رهيناً بتوفر معايير موضوعية، شفافة، وإجراءات واضحة تراعي العدالة وتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.

ويمهد هذا التحليل الطريق لدراسة أكثر تطبيقية، تستهدف الكشف عن الكيفية التي تُطبّق بها سياسات الترقية داخل المؤسسات وأثرها الفعلي على الأداء في الواقع العملي، وذلك من خلال دراسات حالة أو بحوث ميدانية مستقبلية.



مقدمة االفصل

بعد التأسيس النظري الذي تناولناه في الفصلين الأول والثاني، والذي عالجنا فيهما مفهومي الترقية وأداء العاملين، من حيث الأبعاد المفاهيمية والتنظيمية، والعلاقة بينهما في الإطار النظري، يأتي هذا الفصل الثالث ليُجسّد الجانب الميداني للدراسة، وذلك من خلال تطبيق المعارف السابقة على الواقع العملي داخل جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، بوصفها المؤسسة محل الدراسة.

يُعد هذا الفصل جوهرياً، كونه يُمثل الامتداد العملي للفصلين السابقين، ويُترجم ما تم تناوله نظرياً إلى معطيات واقعية ملموسة، عبر تحليل آراء أفراد العينة المدروسة. ومن خلاله نسعى إلى رصد واقع الترقية داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية، وتشخيص تأثيرها على أداء العاملين، كما هو مُدرَك من طرفهم، وذلك باستخدام أدوات علمية لجمع البيانات وتحليلها، بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

إن هذا الفصل لا يُعد مجرد وصف لبيانات كمية، بل هو محاولة لفهم الواقع التنظيمي من خلال استقراء تصورات العاملين، ومقارنة الواقع بالتنظير، من أجل تقديم خلاصات علمية وتوصيات عملية قد تُسهم في تحسين سياسات الترقية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والطموحات الفردية للعاملين.

ولتحقيق هذه الغاية، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: تقديم عام حول جامعة وهران 02 محمد بن أحمد**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**

المبحث الأول: تقديم حول جامعة وهران 2

تعد جامعة وهران 02 محمد بن احمد من أهم الجامعات الجزائرية وتعتبر مكان لتعليم الطلاب أسس ومبادئ علمية على حسب مناهج الجامعة الجزائرية.

المطلب الأول: تعريف جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

هي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي متواجدة في مدينه وهران تضم عدة كليات منها: كلية العلوم الإجتماعية وكليه الحقوق وكليه اللغات وكلية العلوم الإسلامية وكلية اللغات الأجنبية، وكلية علوم الأرض والكون، ومعهد الصيانة والأمن الصناعي .

حيث أسست جامعه وهران 02 محمد بن احمد في سبتمبر سنه 2014م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 261 المؤرخ في 22 سبتمبر 2014 المتضمن إنشاء جامعة وهران 2 وقد انبثقت عن تقسيم جامعة وهران التي نشأت سنه 1967.

تتميز الجامعة بتقديم مجموعة واسعة من التخصصات الأكاديمية في مختلف المجالات، وتسعى لتطوير البحث العلمي وتقديم خدمات مجتمعية متميزة. كما تعد الجامعة من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في عدد المجلات المفهرسة المصنفة.

الجامعة مؤسسة تعليمية تؤدي وظيفة تعليمية وهي تسير وفق قوانين و مواثيق اخلاقية و تستند على نصوص و منشورات تنظيمية ولوائح.

المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

1. مهام جامعة وهران 2

تتضمن مهام ووظائف جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، بحسب موقعها الرسمي، عدة جوانب رئيسية

- **التدريس والتعليم العالي**

تقديم برامج دراسية في مختلف المستويات (ليسانس، ماستر دكتوراه في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى تنظيم التكوين المتواصل وتقديم الشهادات.

- **البحث العلمي:**

دعم وتشجيع البحث العلمي في مختلف المجالات، وتوفير بيئة مناسبة للباحثين والعلماء.

- **العلاقات الخارجية والتعاون**

بناء شراكات مع جامعات ومؤسسات أخرى على المستويين المحلي والدولي، وتبادل الخبرات والمعلومات.

- **التنمية والاستشراف**

المساهمة في التنمية المحلية والوطنية من خلال الدراسات والأبحاث، وتوجيه الطلاب نحو احتياجات سوق العمل.

- **التنشيط الثقافي والاجتماعي:**

تنظيم فعاليات وأنشطة ثقافية واجتماعية داخل الجامعة وخارجها لخدمة المجتمع المحلي.

- **الإدارة والتسيير:**

إدارة شؤون الجامعة بكفاءة وفاعلية، وتوفير الدعم اللازم لجميع الأقسام والمصالح.

2. أهداف جامعة وهران 2

تهدف جامعة وهران 02 إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير التعليم العالي في الجزائر
- إعداد الكوادر المؤهلة للعمل في مختلف المجالات .
- المساهمة في التنمية البشرية في الجزائر
- تخريج العديد من الكفاءات في مختلف المجالات .
- التعاون مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي

المطلب الثالث: تحديات جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

تواجه جامعة وهران 2 بعد التحديات من أهمها :

- محدودية الموارد المالية
- قله الكوادر العلمية المؤهلة في بعض التخصصات
- عدم وجود التعاون الكافي مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي .

المطلب الرابع: توصيات ومستقبل جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

1. توصيات جامعة وهران 2

من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها ، توصي الجامعة بما يلي:

- زيادة الموارد المالية للجامعة

- استقطاب الكوادر العلمية المؤهلة في بعض التخصصات
- تعزيز التعاون مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي .

2. مستقبل جامعة وهران 2

تسعى جامعة وهران 2 الى أن تكون منارة للعلم والمعرفة في الجزائر ، كما تسعى الجامعة الى تعزيز تعاونها مع المؤسسات العلمية والأكاديمية في الجزائر والعالم العربي، وذلك من اجل تطوير برامج الجهة التعليمية وتعزيز مكانتها على المستوى الإقليمي والدولي

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية بدءا من المنهج المتبع والتعرف على مجتمع وعينة دراسة وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعة، ومنه يمكن الاعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث الدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين للتعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها، وهذا ما اتبع في دراستنا بحيث كان المنهج الملائم للدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات استخدمنا بعض الأدوات والتي يمكن ان يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات، وهذا من خلال تواجد في الجامعة مما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفه أثر الترقية على أداء العاملين في الجامعات الجزائرية.

2. الإستبيان:

يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ويتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.
تم إستخدام طريقة الإستبيان كأحد أدوات البحث، وذلك للتعرف على أثر الترقية على أداء العاملين، بحيث تم إعداد إستمارة الإستبيان بالإستعانة بكتب ومراجع ومذكرات سابقة ذات صلة بالموضوع وبعض الأساتذة، ولقد تم عرض الإستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي، أين تمت بعض التعديلات وتوضيحات لتصاغ في الأخير بناءا على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة وهران2 محمد بن أحمد حيث تم إستطلاع آراء العاملين الذين يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، من خلال توزيع الإستبيان عليهم للتعرف على آرائهم حول تأثير الترقية أداء العاملين.
وإستهدفت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسة، والذين تم الإعتماد عليهم في تعبئة الإستبيان، أما عن حجم العينة قد قمنا بتوزيع 60 إستمارة إستبيان على جميع أفراد العينة وتم إسترجاع 60 إستمارة

2. عينة الدراسة :

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة أفراد مجتمع الدراسة (عاملين) والبالغ عددهم 08 عاملين، وتمكننا من إسترجاع جميع الإستبيانات أي 08 إستبيانات ما يعادل 100%، وبعد فحصها والتدقيق في الاجابات فتم تفريغها في جداول الإحصائية وتحليلها تحليلا سوسيولوجيا على حسب نتائج الدراسة والتعليق عليها .

الجدول رقم 01: تداول الإستبيان

الإستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	08	%100
الغير المسترجعة	0	%0
المستبعدة	0	%0

الصالحة للتحليل	08	%100

من إعداد الطلبة بناء على تداول الإستبيان

المطلب الرابع: النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1. صدق أداة الدراســـة

لتحديد درجة ثبات وصدق الاستبيان، تم استخدام معامل **ألفا كرونباخ Alpha Cronbach**، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً وفي هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 02: معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
14	0.967	0.983

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أن إجمالي المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً، فهو يتجاوز 0.6 حيث قدر بـ 0.9670، يعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ 0.983 وهو معامل صدق عالي، والذي تم حسابه بأنه الجذر التربيعي لألفا كرونباخ.

الجدول رقم 03: درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	01	02	03	04	05
القياس	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 05
مستوى الاستجابة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر من اعداد الطلبة الطلبة

2. البيانات الشخصية

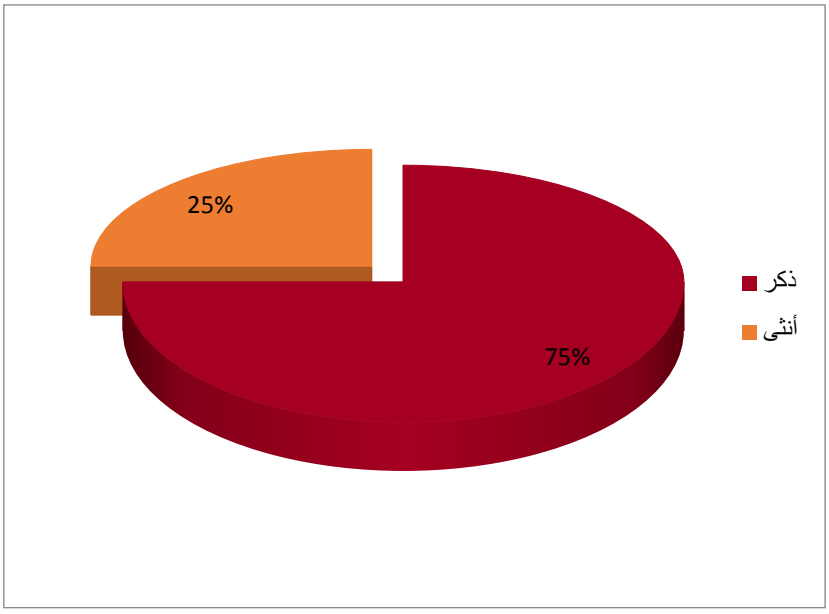
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	06	75
أنثى	02	25
المجموع	**08**	**100**

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة **ذكور** وذلك بنسبة 75%، بينما النسبة المتبقية 25% فهي عبارة عن **إناث**.

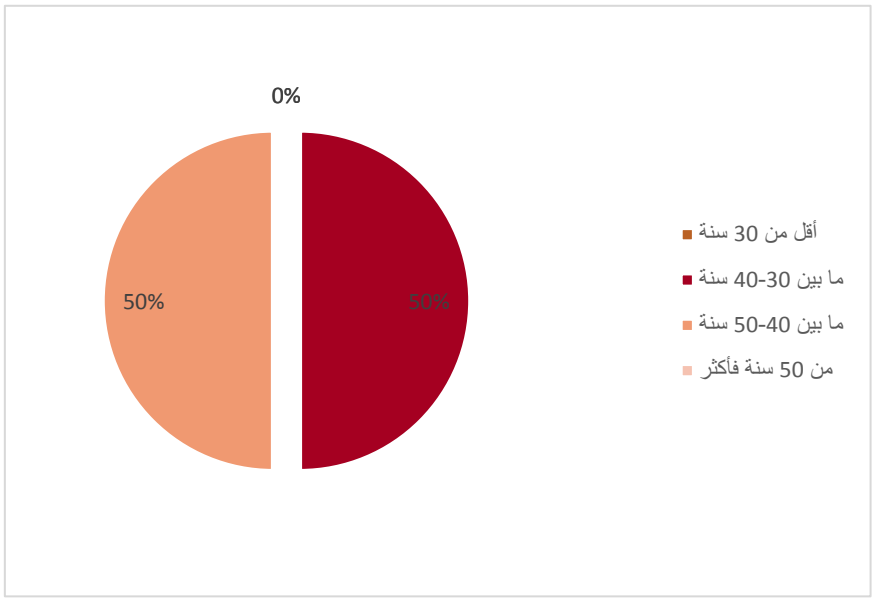
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	00	00
ما بين 30-40 سنة	04	50
ما بين 40-50 سنة	04	50
من 50 سنة فأكثر	00	00
المجموع	**08**	**100**

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن جميع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، حيث تمثلت الفئتان (30-40 سنة) و(40-50 سنة) بنسبة متساوية قدرها 50% لكل منهما، في حين لم تُسجّل أي حالات لأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة أو تزيد عن 50 سنة.

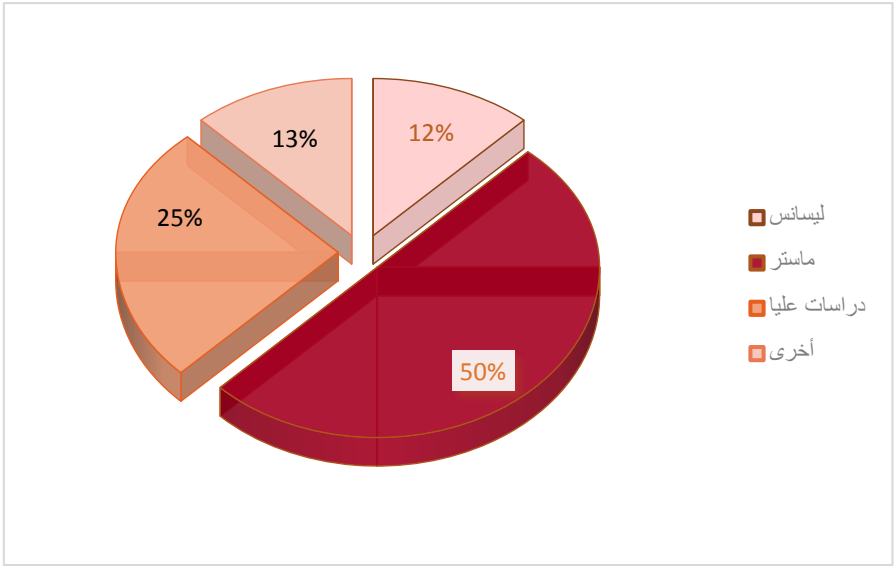
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
ليسانس	01	12.5
ماستر	04	50
دراسات عليا	02	25
أخرى	01	12.5
المجموع	**08**	**100**

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (06)، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة ماستر بنسبة 50%، يليهم الحاصلون على دراسات عليا بنسبة 25%، ثم ليسانس وأخرى بنسبة 12.5% لكل منهما، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي عالي بصفة عامة.

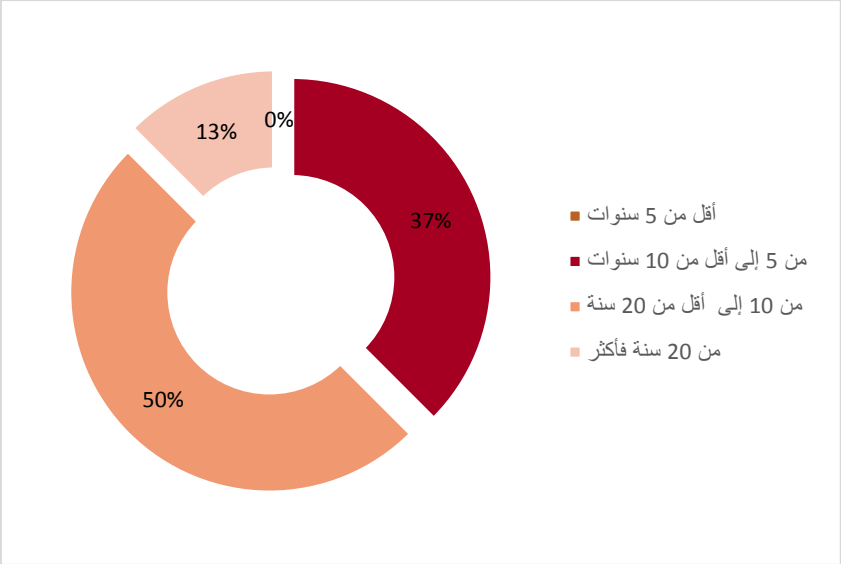
- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة**

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	00	00
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	03	37.5
من 10 إلى أقل من 20 سنة	04	50
من 20 سنة فأكثر	01	12.5
المجموع	**08**	**100**

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (07)، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 10 و20 سنة بنسبة 50%، تليها فئة الذين يملكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.5%، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة تفوق 20 سنة 12.5%. ولم تُسجل أي حالة لأفراد تقل خبرتهم عن 5 سنوات، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة.

المحور الأول: الترقية

الجدول رقم 08: توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات محور الترقية

	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
01	نظام الترقية في المؤسسة يقوم على أساس مجموعة من الاختبارات.	ت	01	02	03	01	01	3.13	1.246	متوسط	07
		%	12.5	25	37.5	12.5	12.5				
02	الترقية في المؤسسة تكون وفق الأقدمية.	ت	01	05	01	01	00	3.75	0.886	مرتفع	04
		%	12.5	62.5	12.5	12.5	00				
03	تقوم الترقية في المؤسسة على أساس الشهادة.	ت	00	01	06	01	00	3.88	0.835	مرتفع	03
		%	00	12.5	75	12.5	00				
04	الترقية تمثل حافزا للموظفين.	ت	05	03	00	00	00	4.63	0.518	مرتفع جدا	01
		%	62.5	37.5	00	00	00				
05	الترقية في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين.	ت	02	03	01	02	00	3.63	1.188	مرتفع	05
		%	25	37.5	12.5	25	00				
06	الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل.	ت	03	05	00	00	00	4.38	0.518	مرتفع جدا	02
		%	37.5	62.5	00	00	00				
07	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية.	ت	00	05	01	02	00	3.38	0.916	متوسط	06
		%	00	62.5	12.5	25	00				
المحور الأول: الترقية								3.82	0.788	مرتفع	

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل توجهات أفراد العينة نحو محور "الترقية"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (04) بمتوسط حسابي (4.63)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع جداً** حول عبارة "الترقية تمثل حافزاً للموظفين"، وبانحراف معياري (0.518)، مما يدل على **تجانس كبير في إجابات الأفراد**.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (06) بمتوسط حسابي (4.38)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع جداً** حول عبارة "الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل"، وبانحراف معياري (0.518)، مما يعكس أيضاً **اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة**.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (03) بمتوسط حسابي (3.88)، مما يدل على أن مستوى الاستجابة **مرتفع** حول عبارة "تقوم الترقية في المؤسسة على أساس الشهادة"، وبانحراف معياري (0.835)، مما يشير إلى **تفاوت بسيط في وجهات النظر**.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (02) بمتوسط حسابي (3.75)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع** حول عبارة "الترقية في المؤسسة تكون وفق الأقدمية"، وبانحراف معياري (0.886)، وهو ما يعكس **درجة تباين معتدلة في آراء الأفراد**.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (05) بمتوسط حسابي (3.63)، مما يشير إلى أن الاستجابة كانت **مرتفعة** حول عبارة "الترقية في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين"، مع انحراف معياري (1.188)، مما يدل على **وجود تباين واضح في آراء المجيبين**.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة (07) بمتوسط حسابي (3.38)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **متوسط** حول عبارة "يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية"، وبانحراف معياري (0.916)، مما يدل على **اختلاف نسبي في وجهات النظر**.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة (01) بمتوسط حسابي (3.13)، مما يعني أن الاستجابة كانت **متوسطة** حول عبارة "نظام الترقية في المؤسسة يقوم على أساس مجموعة من الاختبارات"، مع انحراف معياري (1.246)، مما يعكس **تبايناً كبيراً في الآراء حول هذه النقطة**.

المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم 09: توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات محور أداء العاملين

	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
08	تقوم بأداء واجباتك والمهام المكلفة إليك بأكمل وجه.	ت	04	04	00	00	00	4.50	0.535	مرتفع جدا	01
		%	50	50	00	00	00				
09	تحرص على تطوير مهاراتك باستمرار.	ت	03	05	00	00	00	4.38	0.518	مرتفع جدا	02
		%	37.5	62.5	00	00	00				
10	تراعي مؤسستك جهدك وأداءك في العمل.	ت	01	01	02	04	00	2.88	1.126	منخفض	06
		%	12.5	12.5	25	50	00				
11	تبذل جهدا إضافيا لتحقيق أهداف المؤسسة.	ت	02	05	00	01	00	4.00	0.926	مرتفع	04
		%	25	62.5	00	12.5	00				
12	تشعر بالرضا عن أدائك المهني في المؤسسة.	ت	02	06	00	00	00	4.25	0.463	مرتفع جدا	03
		%	25	75	00	00	00				
13	الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء.	ت	04	03	01	00	00	4.38	0.744	مرتفع جدا	02
		%	50	37.5	12.5	00	00				
14	المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها.	ت	00	04	02	01	01	3.13	1.126	متوسط	05
		%	00	50	25	12.5	12.5				
المحور الثاني: أداء العاملين								**3.92**	**0.687**	**مرتفع**	

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (09) والذي يمثل توجهات أفراد العينة نحو محور "أداء العاملين"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (08) بمتوسط حسابي (4.50)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع جداً** حول عبارة "تقوم بأداء واجباتك والمهام المكلفة إليك بأكمل وجه"، وبانحراف معياري (0.535)، مما يدل على **تجانس كبير في الإجابات** بين أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (09) بمتوسط حسابي (4.38)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع جداً** حول عبارة "تحرص على تطوير مهاراتك باستمرار"، وبانحراف معياري (0.518)، وهو ما يعكس **توافقاً واضحاً** في الآراء.
- في المرتبة الثانية أيضاً جاءت العبارة (13) بمتوسط حسابي (4.38)، مما يدل على استجابة **مرتفع جداً** تجاه عبارة "الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء"، مع انحراف معياري (0.744)، مما يشير إلى وجود **تفاوت نسبي في الآراء** حول هذه النقطة.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (12) بمتوسط حسابي (4.25)، مما يعني أن مستوى الاستجابة **مرتفع جداً** تجاه عبارة "تشعر بالرضا عن أدائك المهني في المؤسسة"، وبانحراف معياري (0.463)، مما يدل على **اتفاق قوي نسبياً** بين أفراد العينة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (11) بمتوسط حسابي (4.00)، مما يدل على استجابة **مرتفعة** حول عبارة "تبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف المؤسسة"، مع انحراف معياري (0.926)، مما يعكس **تفاوتاً متوسطاً** في الآراء.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (14) بمتوسط حسابي (3.13)، مما يعني أن مستوى الاستجابة كان **متوسطاً** تجاه عبارة "المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها"، وبانحراف معياري (1.126)، مما يشير إلى **تباين واضح في وجهات النظر**.

- في المرتبة السادسة جاءت العبارة (10) بمتوسط حسابي (2.88)، مما يعكس استجابة **منخفضة** حول عبارة "تراعي مؤسستك جهدك وأدائك في العمل"، وبانحراف معياري (1.126)، مما يدل على **تشتت واضح وكبير في الآراء** حول هذه النقطة.

- **تجميع أبعاد محوري الإستبيان:**

الجدول رقم 10: توزيع توجهات أفراد العينة حول المحورين

الابعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
المحور الأول: الترقية	3.82	0.788	مرتفع	02
المحور الثاني: أداء العاملين	3.92	0.687	مرتفع	01
الإجمالي	**3.87**	**0.726**	مرتفع	

المصدر من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ما يلي:

- جاء محور أداء العاملين في المرتبة الأولى من حيث متوسط الاستجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.687)، مما يدل على توجه مرتفع من أفراد العينة مع تشتت متوسط في آرائهم.
- جاء محور الترقية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.788)، مما يشير إلى توجه مرتفع أيضاً، مع تشتت أكبر قليلاً مقارنة بمحور أداء العاملين.

على المستوى الإجمالي، بلغ المتوسط العام للاستجابات (3.87) مع انحراف معياري (0.726)، مما يعكس توجهاً مرتفعاً بشكل عام لدى أفراد العينة تجاه محوري الدراسة.

- **إختبار الفرضيات:**

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية وأداء العاملين في جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

الجدول رقم 11: يمثل إختبار للفرضية الرئيسية

معامل الإرتباط بيرسون		المحور03: الترقية
المحور02: أداء العاملين	قيمة معامل الإرتباط R	0.936**
	مستوى الدلالة Sig	0.001
	حجم العينة N	08

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss $_{v27}$.

نلاحظ من خلال الجدول أن: قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة ($p<0.05$)

ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون R=0.936 موجبة مما يعني أن العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين هي علاقة طردية، أي أنه كلما تحسن نظام الترقية زاد أداء العاملين.

مما يعني تحقق الفرضية التي تنص على: **وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية وأداء العاملين في جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.**

- **الفرضية الثانية:** تؤدي الترقية العادلة والمبنية على الكفاءة إلى تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

لقد انطلقت هذه الفرضية من فكرة أن تحقيق العدالة في الترقية، بالاعتماد على معايير الكفاءة والإستحقاق، يُمثل عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين وتحسين مردودهم المهني. وقد تم اختبارها على ضوء ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبيان.

- ✓ من خلال نتائج الدراسة الميدانية، تبيّن أن أغلب أفراد العينة أكدوا وجود علاقة مباشرة بين عدالة نظام الترقية وبين مستوى تحفيزهم للعمل، حيث أفادوا بأن الترقية حين تُمنح بناءً على معايير شفافة ومهنية، فإنها تُشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة، وتدفعه لبذل جهد إضافي في أداء مهامه.
- ✓ كما أن النتائج أظهرت أن غياب العدالة أو تمييز بعض الموظفين دون غيرهم في فرص الترقية يُؤدي إلى إنخفاض الحماس، وتراجع الأداء، وانتشار الشعور بالإحباط داخل بيئة العمل.
- ✓ هذه المعطيات تتوافق مع ما ورد في الأدبيات النظرية حول تأثير العدالة التنظيمية على الدافعية الفردية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن العدالة تُعد محدداً أساسياً للتحفيز الوظيفي، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الفردي والجماعي.

وعليه، فإن الفرضية الثانية قد تم تأكيدها ميدانياً ونظرياً، حيث ثبت وجود علاقة طردية قوية بين الترقية العادلة والتحفيز الوظيفي، بما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للعاملين.

- **الفرضية الثالثة:** كلما زاد رضا العاملين عن نظام الترقية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على التزامهم المهني ومستوى أدائهم.

ترتكز هذه الفرضية على فرضية فرعية مفادها أن رضا العامل عن الترقية يشكل حافزاً معنوياً ونفسياً يؤدي إلى رفع درجة التزامه وانضباطه في العمل، وبالتالي تحسين جودة أدائه.

- ✓ نتائج الاستبيان بيّنت بشكل واضح أن نسبة معتبرة من الموظفين الراضين عن نظام الترقية في الجامعة أبدوا مستويات عالية من الالتزام والانضباط، سواء في الحضور أو في تنفيذ المهام، مقارنة بالعاملين غير الراضين الذين عبّروا عن وجود فتور في العلاقة مع المؤسسة، وتراجع في الحماس الوظيفي.
- ✓ كما أظهرت النتائج أن الرضا عن الترقية يرتبط إيجابياً بالإحساس بالانتماء والثقة في المؤسسة، وهما عنصران أساسيان في الالتزام المهني المستدام.
- ✓ هذه النتيجة تتوافق مع الدراسات التي أكدت وجود ارتباط وثيق بين الرضا المهني والتحفيز من جهة، وبين جودة الأداء والولاء التنظيمي من جهة أخرى، مما يدعم الفرضية من الناحية النظرية كذلك.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تأكدت بدورها، حيث ثبت ميدانياً أن ارتفاع مستوى الرضا عن الترقية ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام بالعمل، ويُحسّن من نوعية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

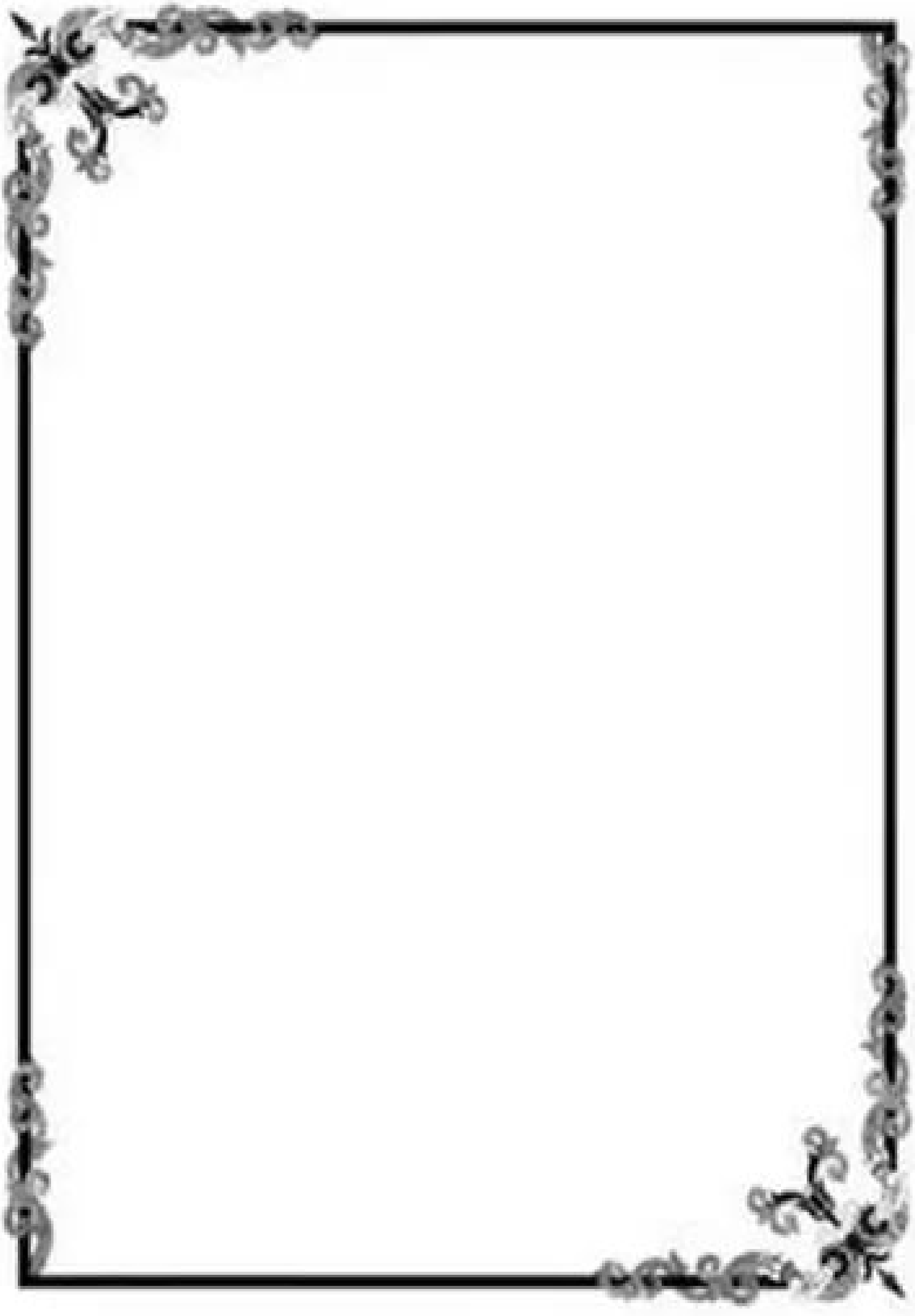
خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الميداني، سعت الدراسة إلى ترجمة المعطيات النظرية التي تم تناولها في الفصلين السابقين إلى واقع تطبيقي، من خلال تحليل بيئة العمل داخل جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، واستكشاف كيفية تأثير الترقية على أداء العاملين، كما هو مُدرَك من طرفهم، وذلك انطلاقاً من بيانات تم جمعها ميدانياً وتحليلها بطريقة علمية.

وقد مكّنتنا هذه المعالجة التطبيقية من الوقوف على مجموعة من المؤشرات الواقعية التي تؤكد ما ذهبت إليه المقاربات النظرية، حيث تبين أن الترقية، عندما تُمارس وفق معايير عادلة وشفافة، تُعد عاملاً فاعلاً في تحفيز العاملين، وتعزيز ولائهم المؤسسي، ورفع مستوى أدائهم. كما أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين ينظرون إلى الترقية باعتبارها حقاً مهنياً واستحقاقاً وظيفياً، وليس مجرد امتياز إداري، وهو ما يعبّر عن وعي متزايد بأهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل.

في المقابل، كشفت الدراسة عن بعض النقائص التي تعتري نظام الترقية داخل المؤسسة محل الدراسة، من بينها غياب الشفافية أحياناً، وعدم وضوح المعايير بالنسبة للعاملين، مما قد يُولّد شعوراً بالتفاوت أو التهميش لدى بعضهم، ويؤثر سلباً على أدائهم ومردودهم.

وعليه، فإن النتائج المحصلة من هذا الفصل تُعد خطوة مهمة في سبيل ربط المفاهيم النظرية بواقع الممارسة داخل المؤسسة الجامعية، وهي تُمهّد الطريق نحو اقتراح توصيات عملية من شأنها تحسين نظام الترقية وتعزيزه كأداة فعالة في رفع مستوى الأداء وتنمية الموارد البشرية.



خاتمة

تُعد الترقية من أبرز المفاهيم الإدارية وأكثرها تأثيراً في بيئة العمل، لما تحمله من أبعاد تنظيمية، نفسية، واقتصادية تمس الفرد والمؤسسة معاً. فمنذ نشوء الفكر الإداري الحديث، والاهتمام بتحفيز العاملين يُعدّ ضرورة ملحة لضمان الأداء المثالي والرفع من الإنتاجية، وقد تبوأت الترقية موقعاً متقدماً في سلّم أدوات التحفيز التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة لتطوير الموارد البشرية وتعزيز ولائها المؤسسي.

وقد جاءت هذه الدراسة لتُسلّط الضوء على العلاقة بين الترقية وأداء العاملين، من خلال التركيز على واقع إحدى المؤسسات الجامعية العمومية – جامعة وهران 2 محمد بن أحمد – التي تمثل بيئة مهنية غنية بالتحديات التنظيمية والإدارية، خاصة في ظل التحوّلات التي تشهدها الجامعة الجزائرية من حيث الحوكمة، تسيير الموارد البشرية، ومتطلبات الجودة.

من خلال الدراسة النظرية، تم التطرق إلى مفهوم الترقية، أنواعها، أهدافها، أهميتها، وشروطها التنظيمية، مع تحليل الآثار المحتملة التي قد تترتب عنها سواء كانت إيجابية أو سلبية. كما تمّ التعمّق في دراسة مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره انعكاساً فعلياً لمستوى كفاءة العاملين ومدى تأثرهم بالعوامل التحفيزية، ومن بينها الترقية. وتم التأكيد من خلال المعالجة النظرية على أن الترقية ليست مجرد حركة رأسية في المسار المهني للموظف، بل هي أيضاً آلية للتقدير، التمكين، وتوليد الالتزام.

أما الجانب التطبيقي، فقد كشف من خلال الدراسة الميدانية عن وجود علاقة واضحة بين عدالة الترقية وتحسين الأداء، حيث بيّنت استجابات عينة الدراسة أن العاملين الذين يرون في الترقية أداة عادلة وشفافة، يشعرون بمزيد من الرضا، الانتماء، والدافعية، مما يدفعهم إلى تقديم أداء أكثر جودة وفاعلية. كما أظهرت النتائج وجود تباين في وجهات نظر العاملين حول مدى عدالة تطبيق نظام الترقية، مما يشير إلى ضرورة تطوير السياسات الداخلية المتعلقة بها، وفق أسس علمية وموضوعية.

لقد تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت موضوعاً حيوياً يجمع بين البعدين النظري والتطبيقي، وسعت إلى تشخيص واقع نظام الترقية في مؤسسة تعليمية حساسة، ومحاولة فهم آثاره الملموسة على سلوك العاملين وأدائهم، بهدف تقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ تسهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

كما أن الدراسة أبرزت الترقية كعنصر توازني بين طموحات الفرد وحاجات المؤسسة، إذ أن الموظف المرقّى يشعر بتقدير المؤسسة لمجهوداته، مما يزيد من التزامه ومردوديته. وفي المقابل، فإن تجاهل الترقية أو تطبيقها على نحو غير عادل قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في تراجع الدافعية، انتشار السلبية، وانخفاض الإنتاجية.

وفي ضوء التحليل النظري والمعطيات الميدانية، يمكن القول إن فعالية الترقية داخل أي مؤسسة مرهونة بمدى وضوح معاييرها، شفافية إجراءاتها، وملاءمتها للهيكل التنظيمي العام. كما أن إدماج العاملين في عملية تقييم الأداء وصياغة السياسات التحفيزية سيُعزّز من شعورهم بالثقة والمسؤولية، ويُقوّي من ثقافة العمل التشاركي.

إنّ بناء سياسة ترقية فعالة لا يتم بمعزل عن رؤية شاملة لإدارة الموارد البشرية، تُراعي توازن المصالح، العدالة الداخلية، والكفاءة التنظيمية. وهو ما يستدعي من القائمين على المؤسسات، لا سيما الجامعات، إعادة التفكير في فلسفة التحفيز والترقية، وتجاوز النظرة البيروقراطية نحو نماذج حديثة قائمة على التقييم بالأداء، التكوين المستمر، وتخطيط المسار المهني.

1. نتائج الدراسة

1.1. النتائج النظرية

- وجود علاقة طردية ومباشرة بين الترقية العادلة والرضا الوظيفي من جهة، والالتزام، وتحسين الأداء من جهة أخرى.
- أن نظام الترقية يُعتبر أداة فعالة في بناء بيئة مهنية محفزة، شريطة أن يُطبَّق وفق مبادئ الشفافية، العدالة، وتكافؤ الفرص.
- تُعد الترقية أداة إدارية استراتيجية تُوظف لتحفيز العاملين، وتُسهم في تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.
- تنقسم الترقية إلى عدة أنواع (الترقية بالاختيار، بالامتحان المهني، على أساس الشهادة...)، ولكل نوع شروط ومعايير تنظيمية.
- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية (التحفيز، القيادة، بيئة العمل) وخارجية (البيئة الاقتصادية والاجتماعية).

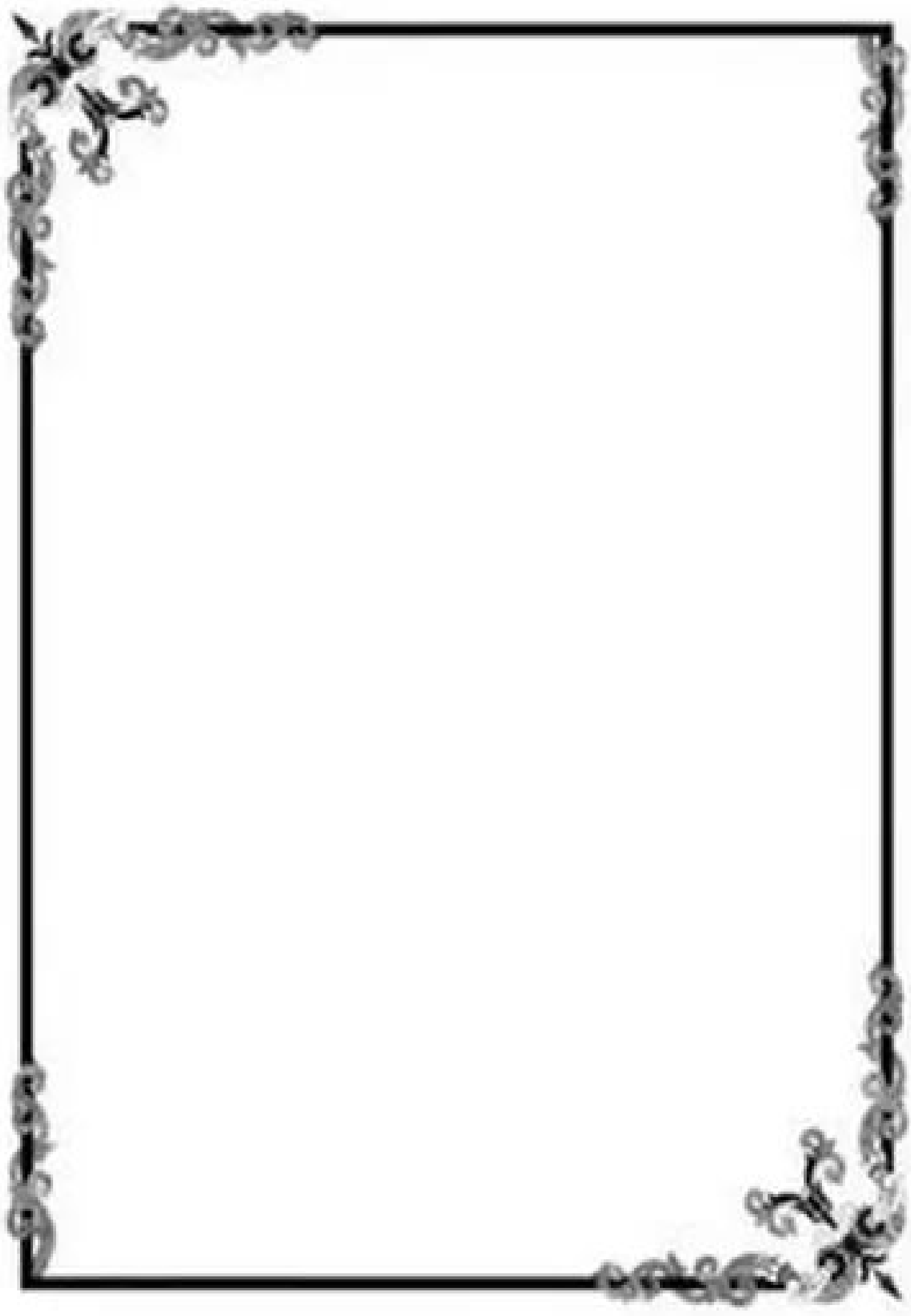
2.1. النتائج التطبيقية (الميدانية)

- أظهرت نتائج الاستبيان أن أغلب الموظفين يرون في الترقية دافعاً مهماً لتحسين أدائهم الوظيفي.
- نسبة معتبرة من المبحوثين عبّروا عن عدم رضاهم عن معايير الترقية المعتمدة داخل الجامعة.
- يرى أغلب أفراد العينة أن الترقية ترفع من قيمة الموظف وتُعزز ثقته بنفسه.
- الترقية تُسهم بشكل واضح في تقوية العلاقة بين الموظف والمؤسسة، مما يدعم الاستقرار المؤسسي.
- هناك إجماع نسبي على ضرورة مراجعة سياسات الترقية وتعميم الشفافية والعدالة في تطبيقها.

2. توصيات الدراسة

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة إعادة هيكلة نظام الترقية داخل جامعة وهران 2 بما يضمن العدالة والشفافية في الإجراءات والمعايير.
- تفعيل مبدأ الجدارة والاستحقاق في منح الترقيات، وربطها مباشرة بالأداء المهني الفعلي للعاملين.
- إشراك الموظفين في وضع المعايير التنظيمية للترقية، عبر ممثلي النقابات أو من خلال لجان مؤسسية.
- اعتماد التقييم الدوري الشامل لأداء العاملين وربط نتائجه بخطط الترقية والتكوين المهني.
- تخصيص برامج تدريب وتأهيل للموظفين الطامحين للترقية، بما يُعزز فرصهم المهنية.
- التحسيس بأهمية الترقية كحق مهني لا كمزية إدارية، وذلك من خلال الحملات الداخلية والندوات.
- تبني سياسة إعلامية داخلية واضحة حول الترقية، تُنشر فيها القوانين، المعايير، والمناصب المفتوحة بشكل دوري.



أولا: مراجع عربية

1. الكتب

- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس، السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.
- أحمد صقر عاشور، "**إدارة القوى العاملة**"، طبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
- أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2010.
- رشيد حباني، **دليل الموظف والوظيفة العمومية**، دار النجاح للكتاب، الجزائر د ط، 2012.
- زيتوني عبد القادر، **تدريس التربية البدنية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- سليمان محمد الطماوي، **مبادئ الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، عين الشمس، 1987.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
- صلاح الدين محمد عيد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل** – دار وائل للنشر، عمان الأردن – 2007.
- عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.

- مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للتوزيع، القاهرة، 1994.
- مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد**، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار غريب، القاهرة، 1976.
- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- هاشمي خرفي، **الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

2. مذكرات ورسائل

- أسماء بن ناجي، عزيزة طعبلي، **الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي، 2018.
- الجودي محمد العلي، **تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة مؤسسة طيبة بلاست – الجلفة** – مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008.
- السعيد قارة، **نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية**، دراسة مقارنة مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993.
- بريك خديجة، **الترقية في قانون الوظيفة العمومية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية، 2020.
- بلخادم مريم، **أثر الترقية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية – بسكرة –** مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2019.

- بلمبروك عبد القادر، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- بوزورين فيروز، **دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
- بن أحمد عبد المنعم، **علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري**، رسالة ماجستير، فرع الادارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2004.
- بن شهرة عفاف، **دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية في بلدية الحوامد – المسيلة**– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2024.
- بن عقمان نورة، **الترقية ودورها في تحسين آداء الموظف العام دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة – 2019.
- بن يوب دلال، لبيض خيرة، **الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر "– بوعاتي محمود**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
- بهناس حفصة، سليماني حسيبة، **الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" سيدي علي مستغانم**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020.
- بوذون نبيلة، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- جبلي فاتح، **الترقية والاستقرار المهني**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

- خالد حماد محمد العنزي، **النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بيت الأردن والكويت**، رسالة ماجستير كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط 2011-2012.
- شعيبي أمينة، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة 2013-2014.
- شويخي إسماعيل **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال (2000-2004)** ، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة، 2002/2003.
- عابد رضا، **أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة تطبيقية على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة**، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2021.
- عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**، أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- عواطف سليمان، **أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك – مديرية الصيانة بسكرة** – مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2008/2009.
- كريم أحمد، **واقع ظاهرة الترقية الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2024.
- مراد بوطبة، **نظام الموظفين من خلال الأمر رقم 03/06**. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام . الجزائر، كلية الحقوق، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر1، 2017.
- مصطفى حجاج، **أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- موسى محمد أبو الحطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

- مولاي عبد الحكيم، **نظام ترقية الموظف العام وفق قانون الوظيفة العمومية الجزائري**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة غرداية، 2013.
- نكاع منور، **الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ريادة أعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2024.
- هواري حفيظة، **أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – حمام بوحجر – عين تموشنت**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2022.

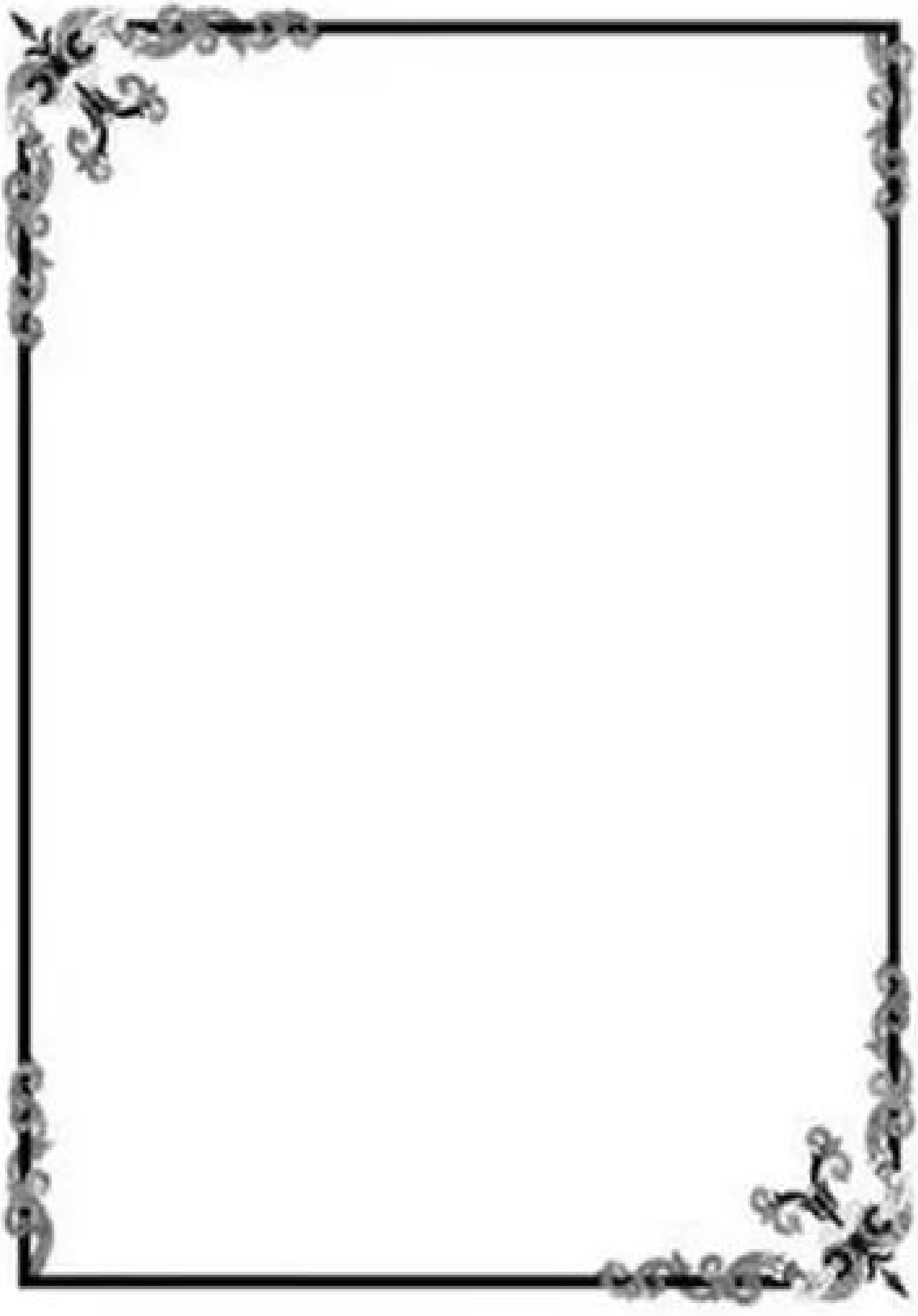
3. مجلات وملتقيات

- الشيخ الداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
- بلقايد براهيم، بوري شوقي **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن الوحدة وهران**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- جميلة العمري، سارة بن الشيخ نادية بن عربية، **أثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة مركز البحث النووي (CRNA) بالجزائر العاصمة** – مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 09 (العدد (01) الجزائر، 2023.
- سعيد عيمر، **التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم** – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.
- وراس أمينة، **أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة**، مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2021.

ثانيا: مراجع أجنبية

- Edward P. "**Performance Pay and Productivity.**" American Economic Review Vol 90, 2000.

- Essaid, T. **droit de la fonction publique**, distribution houma, Alger, 2003.
- Jean Luc, C. **Gérer les carriéres,** ems, Paris, France, 2000.
- Mercel, W. **Précis de droit administratif**. Montchrestien, Paris, France, 1970.



الملحق رقم 1: الإستبيان





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم:علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إستبيان رسالة ماستر

تحية طيبة وبعد:

أنه في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإعداد مذكرة تحت عنوان "**الترقية وأثارها على أداء العاملين في المؤسسة –دراسة ميدانية في جامعة وهران 2محمد بن أحمد** "

وعليه نأمل من سيادتكم المحترمة الدعم والتعاون المتواصل لإنجاح هذه الدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج وحلول يمكن الاعتماد عليها وذلك بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان من تساؤلات بما يعبر عن آراءكم بكل دقة علمية وموضوعية.

كما نحيطكم علما أن المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم ستعامل بسرية تامة وأمانة وستكون موضع ثقة، ولن يتم الإطلاع عليها ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإشارة لأي إسم من الأسماء المساهمة في الإجابة عن الإستبيان، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت شاكرين لكم حسن تعاونكم... والله الموفق

من إعداد الطلبة:

- بلقاضي عادل
- كواس محمد بلخير

تحت إشراف الدكتور:

- عراجي عبد الكريم

السنة الجامعية: 2024-2025.

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

1- **الجنس:**

أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- **العمر:**

أ- أقل من 30 سنة ☐ ب- ما بين 30- 40 سنة ☐

ج- ما بين 40-50 سنة ☐ د- من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

أ- ليسانس ☐ ب- ماستر ☐ ج- دراسات عليا ☐

4- سنوات العمل:

أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

ج- من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ د- من 20 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: الترقية

الرجاء وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	محتوى الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	نظام الترقية في المؤسسة يقوم على أساس مجموعة من الإختبارات					
02	الترقية في المؤسسة تكون وفق الأقدمية					
03	تقوم الترقية في المؤسسة على أساس الشهادة					
04	الترقية تمثل حافز للموظفين					
05	الترقية في المؤسسة متاحة لجميع الموظفين					
06	الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل					
07	يتم الإعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرجاء وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	محتوى الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08	تقوم بأداء واجباتك والمهام الموكلة إليك بأكمل وجه					
09	تحرص على تطوير مهاراتك بإستمرار					
10	تراعي مؤسستك جهدك وأدائك في العمل					
11	تبذل جهدا إضافيا لتحقيق أهداف المؤسسة					
12	تشعر بالرضا عن أدائك المهني في المؤسسة					
13	الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء					
14	المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها					

الملحق رقم 2: معامل ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	14

الملحق رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	6	75,0	75,0	75,0
	أنثى	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ما بين 30-40 سنة	4	50,0	50,0	50,0
	ما بين 40-50 سنة	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	1	12,5	12,5	12,5
	ماستر	4	50,0	50,0	62,5
	دراسات عليا	2	25,0	25,0	87,5
	أخرى	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

سنوات_العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	37,5	37,5	37,5
	من 10 إلى أقل من20 سنة	4	50,0	50,0	87,5
	من 20 سنة فأكثر	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

الملحق رقم 4: الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	8	3,13	1,246
a2	8	3,75	,886
a3	8	3,88	,835
a4	8	4,63	,518
a5	8	3,63	1,188
a6	8	4,38	,518
a7	8	3,38	,916
محور 1_الرقمنة	8	3,8214	,78895
b8	8	4,50	,535
b9	8	4,38	,518
b10	8	2,88	1,126
b11	8	4,00	,926
b12	8	4,25	,463
b13	8	4,38	,744
b14	8	3,13	1,126
محور 2_أداء_العاملين	8	3,9286	,68724
N valide (liste)	8		

الملحق رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأولوالثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
محور 1_الرقمنة	8	2,43	4,86	3,8214	,78895
محور 2_أداء_العاملين	8	2,86	4,86	3,9286	,68724
اجمالي	8	2,64	4,86	3,8750	,72618
N valide (liste)	8				

الملحق رقم 6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Corrélations

		محور 1_الفرضية	محور 2_أداء_العاملين
محور 1_الفرضية	Corrélation de Pearson	1	,936**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	8	8
محور 2_أداء_العاملين	Corrélation de Pearson	,936**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	8	8

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