



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد - وهران -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان

الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

اعداد الطالبة:

فلاح نور الهدى

رقم	الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	مولاي الحاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
2	مرضى مصطفى	أستاذ	جامعة وهران 2	مشرفا و مقرا
3	محمودي أميمة	أستاذة محاضرة ب	جامعة وهران 2	ممتحنة

السنة الدراسية: 2019-2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة لإتمام هذا العمل

أهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف مرضي مصطفى الذي أشرف على هذا

البحث وقدم لي التوجيه والنصائح.

كما أقدم الشكر إلى كافة الأساتذة الذين أشرفوا على تكويني.

وأشكر والدتي وإخوتي على مساندتهم لي في مشواري الدراسي.

وأشكر خالتي وزوجها على دعمهم لي

فلاح نور الهدى

ملخص الدراسة:

تحظى الترقية بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومن دون شك خاصة بالنسبة للعامل سواء بالقطاع العام أو الخاص باعتبارها أولا وقبل كل شيء حافز لرفع أداء العاملين وأداة للوصول إلى الأهداف.

ومن هذا المنطلق كان موضوع دراستنا الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الترقية على الأداء قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول.

Résumé :

La promotion dans le domaine de travail a une importance énorme par rapport aux entreprises et sans aucun doute a l'employé du secteur publique ou privé, elle joue un role directe dans l'amélioration du travail .

de ce principe notre étude a`ce sujet était choisie pour éclairer l'importance de la promotion et les consequence sur la fonction de chaque individu membre dans n'importe quelle entreprise notre étude est partagée a` trois étapes.

فهرس المحتويات

.....	شكر و عرفان
.....	ملخص الدراسة
.....	فهرس المحتويات
9.....	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي لدراسة	
13.....	تمهيد
14.....	أولاً: إسكالية الدراسة
15.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
15.....	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
15.....	رابعاً: أهمية الدراسة
15.....	خامساً: أهداف الدراسة
16.....	سادساً: صعوبات الدراسة
16.....	سابعاً: مفاهيم الدراسة
18.....	ثامناً: الدراسات السابقة
21.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الترقية

تمهيد:..... 23

أولاً: مفهوم الترقية..... 24

ثانياً: أهمية الترقية..... 26

ثالثاً: أهداف الترقية..... 27

رابعاً: آثار الترقية..... 28

خامساً: شروط الترقية..... 29

سادساً: أنواع الترقية..... 29

سابعاً: أشكال الترقية..... 31

ثامناً: أسس ومعايير الترقية..... 32

تاسعاً: مشاكل الترقية..... 37

خلاصة الفصل..... 38

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد..... 40

أولاً: الأداء الوظيفي

1 - تعريف الأداء الوظيفي..... 41

2 - أهمية الأداء الوظيفي..... 42

3 - أنواع الأداء الوظيفي..... 43

4 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي..... 44

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

- 1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....45
 - 2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....47
 - 3 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....47
 - 4 - مجالات استخدام تقييم الأداء.....48
 - 5 - مراحل وخطوات تقييم الأداء الوظيفي.....49
 - 6 - طرق تقييم الأداء الوظيفي.....51
 - 7 - مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي.....54
 - 56.....خلاصة الفصل
- الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة الترقية والأداء الوظيفي
- تمهيد.....58
 - أولا: النظرية البيروقراطية.....59
 - ثانيا: نظرية الإدارة العلمية.....60
 - ثالثا: نظرية تقسيم الإداري.....61
 - رابعا: مدرسة العلاقات الإنسانية.....61
 - خامسا: المدرسة السلوكية.....63
 - سادسا: نظرية Z.....65
 - 67.....خلاصة الفصل

69.....خاتمة

70.....قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

المقدمة

مقدمة :

تقوم المؤسسات بمختلف أنواعها بالسعي دوماً لتحقيق الأهداف المحددة والفاعلية الإدارية وذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، وتعمل على الجمع بين مختلف الموارد المتاحة من خلال وظيفة أساسية وهي إدارة الموارد البشرية حيث تلقت الأخيرة اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، إذ هي تجمع بين العديد من العلوم كعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلوم أخرى، واهتمام مختلف العلوم بها راجع لما لها من أهمية ودور إداري وعملي هام متمثل في الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين باعتبارهم مورداً بشرياً هاماً داخل البناء التنظيمي وكيانا معقداً يحتاج التعامل معه وفق نوع من العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العامل حتى يتمكن من تحقيق أقصى قدر من الأداء الوظيفي، لذلك على المؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء عاملها وهذا من خلال تحفيزهم وترقيتهم وتطوير مسارهم المهني.

فسياسة الترقية هي مهمة للمنظمة والفرد بالنسبة للمنظمة هي أداة وحافز لرفع وزيادة مستوى الأداء بشكل فعال وتحقيق الرضا الوظيفي'أما بنسبة للعاملين تلبي حاجاتهم المادية والمعنوية وسبيل للوصول إلى أعلى المراكز الوظيفية والحصول على أجر أكبر ومكانة داخل المؤسسة وهذا ينعكس على أدائه في المؤسسة. الترقية تحقق نوع من الطموح الوظيفي كما تعتبر وسيلة من وسائل مكافئة العامل على الجهد المبذول، فهي تعني اختيار أكفأ العاملين لما لهم من خبرة و مسؤولية. لا تتم الترقية إلا من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر المرحلة الأولى لكل برنامج من البرامج سواء الترقية، التكوين، الأجور، ويقصد بتقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين و تحليل مستوى أدائهم.

الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية تحت عنوان الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، ومن خلال هذه الدراسة نحاول معرفة علاقة الترقية بالأداء الوظيفي وهل لترقية تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين؟.

قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: الجانب المنهجي لدراسة متمثل في الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة والصعوبات والمفاهيم، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان الترقية الوظيفية يتطرق هذا الفصل إلى مفهوم الترقية وأهمية وأهداف الترقية وأثار الترقية وشروط الترقية وأنواع وأشكال الترقية وأسس والمعايير ومشاكل الترقية خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي مفهومه وأهميته عناصر الأداء وكذلك تطرقنا إلى تقييم الأداء الوظيفي من حيث تعريفه أهميته وأهدافه مجالات استخدام تقييم الأداء ومراحل وخطوات و طرق تقييم الأداء.

الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة لترقية والأداء الوظيفي.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: صعوبات الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد :

في هذا الفصل نتناول الجانب المنهجي لدراستنا الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث سنعرض جوانب البحث والعلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي، ابتداءً من فرضيات الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة والمفاهيم المتعلقة بالدراسة إلى غاية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الترقية فهي تساعد في عملية البحث.

الإشكالية :

تهتم جل المنظمات بالموارد البشري لأنه يمثل القوة التي يركز عليها التنظيم و إدارة المؤسسات وكذلك يدخل في إطار و اهتمام إدارة الموارد البشرية التي تعد الحجر الأساس في الأجهزة الإدارية المختلفة، فهي ووظائفها تمثل الإطار العام الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السياسات التي تتبعها، من بينها سياسة الترقية، التكوين، التوظيف... الخ. وذلك قصد تنمية المورد البشري وتحفيزه بشكل فعال يعود بالنفع على المؤسسة وتحقيق فعاليتها.

تعد الترقية من بين الحوافز المادية و المعنوية التي تساهم في الرفع من كفاءة العامل فحضت باهتمام الكثير من العلماء في مختلف العلوم لما لها من أهمية للمؤسسة و دور هام في سلوك الأفراد 'فبرغم من كونها حق قانوني للعامل فهي كذلك حافز مهم تستخدمه المؤسسات من أجل الرفع من الأداء الوظيفي للعمال وتحسينه، فكلما كان معمول بسياسة الترقية على الوجه الأمثل سيكون العاملون في المؤسسة محفزين باستمرار ويكون هناك تنافس بين العمال من أجل الحصول على الترقية و الوصول إلى أعلى مراتب السلم المهني وهذا بالضرورة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء، لأن الترقية من المؤثرات الأساسية التي لها تأثير على سلوك الفرد باعتبارها متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة. وللاطمئنان للعامل على تدرجه المهني سيسعى دائما إلى الرفع من أدائه، والمؤسسة بدورها تعمل على تقييم و مراقبة العامل من حيث أدائه، تقييم الأداء الوظيفي له أهمية أنه يكشف لنا كفاءة المورد البشري و مدى تحسن مستواه .

الترقية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي جعلناها أساس لدراستنا من خلال هذا
نطرح سؤال الإشكالية التالي:

هل لترقية تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين؟

الفرضيات:

الترقية الوظيفية تؤثر على الأداء الوظيفي.

بعد الحصول على الترقية يتأثر الأداء الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع :

- اختيار موضوع ضمن التخصص.
- دور وأهمية الترقية في المنظمات كونها حق قانوني و أداة لتحقيق الأهداف و بناء المكانة الاجتماعية.
- انجذابي للموضوع ونقص الدراسات المتعلقة بالترقية في الجامعة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

كون هذا الموضوع له أهمية في مجال تسير المنظمات.

إبراز أهمية الترقية و دورها في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

معرفة هل يبقى أداء العامل كما كان قبل الترقية.

التعرف على رأي العاملين حول سياسة الترقية ومدى تطبيقها.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- إبراز دور الترقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة إذا يبقى تأثير الترقية على الأداء بعد الحصول على المنصب المرقى إليه.
- كيف تتم عملية الترقية و المعايير المعتمدة عليها.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة مزاولة المكتبات و الجامعات لجمع المادة العلمية أدى إلى نقص المراجع وذلك بسبب فيروس كورونا.
- صعوبة النزول إلى الميدان و إجراء العمل الميداني بسبب وباء كورونا المنتشر.
- الاعتماد على الكتب الكترونية وهي قليلة وخاصة في ما يتعلق بالترقية وذكرها أكثر من مرة.
- ضيق الوقت وصعوبة حصر المادة العلمية.

مفاهيم الدراسة :

سنقوم في ما يلي بتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة بشيء من الاختصار :

- الترقية : هي حالة نقل العامل أو الموظف من رتبة المهنية الحالية إلى رتبة مهنية أعلى منها وأحسن منها من حيث السلطات والمهام والمسؤوليات والحوافز الامتيازات.¹

والترقية هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.²

- التعريف الإجرائي لترقية : هي من أهم العوامل المتاحة للموظفين وإحدى الوسائل الضرورية التي تتضمن وتشجع حركتهم داخل المؤسسة وهي انتقال الموظف من حالة إلى حالة أو مكانة إلى مكانة أعلى منها وهذا يترتب عليه أحيانا زيادة في الأجر وهي حافز من الحوافز تثير دافعية الأفراد العاملين ليحسنوا من أدائهم ويزيدون إنتاجية.³

- الأداء : في اللغة أدى تأدية أوصله وقضاه وأديت له من حقه أي قضيته.

¹ ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجزائرية، دط، سنة 2011، ص35

² مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي لنشر، عمان ، ط1، سنة 2014، ص121

³ أسماء بقی، عبد القادر الجيلالي: دور الترقية في رفع أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2017/2018، ص11

ويعرفه كود (good) الأداء على أنه الجهد الذي يقوم بيه الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.

- الأداء الوظيفي : يشير إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.⁴
- المسار المهني : عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.⁵
- الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات والمخرجات فهي تشكل عنصر من عناصر الفاعلية.⁶
- الفعالية : هي أداة لمراقبة الأداء في المؤسسة بحيث تمثل الفعالية معيار تحقيق الأهداف.⁷
- تقييم الأداء : هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.⁸

⁴ حسن محمد الحراشنة : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر الأردن، دط، سنة 2011، ص 91

⁵ يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء لنشر، عمان، ط1، سنة 2015، ص 99

⁶ داودي أحمد :الفاعلية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر، الجزائر، دط، دسنة، ص 49

⁷ إبراهيم محمد المحاسنة :إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير لنشر، عمان، ط1، سنة 2013، ص 109

⁸ محمد الفاتح محمود بشير المغربي :إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعات، مصر، ط1، سنة 2013، ص 129

الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى : تمثلت في دراسة جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار

المهني سنة 2006/2005م، تمحورت حول إشكالية بحثية مفادها هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني من خلال طرح التساؤلات التالية :

- (1) هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- (2) هل تساهم الترقية العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
- (3) هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره الولاء والانتماء للمؤسسة؟
- (4) هل هناك علاقة بين الزيادة في المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟

واعتمد في هذه دراسة على منهج المسح الاجتماعي، واعتمد على كل من الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، عينة الدراسة اشتملت 90 موظفا بمؤسسة التبغ والكبريت مستخدما الطريقة العشوائية البسيطة، نتائج الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الاستقرار المهني.

الدراسة الثانية: تمثلت في دراسة أسماء بقى وعبد القادر الجيلالي بعنوان دور الترقية

في رفع أداء الموظفين 2018/2017م، تمحورت حول سؤال رئيسي وهو : هل لترقية دور في رفع أداء العاملين؟ ومجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- (1) هل لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟
- (2) هل لنظام الترقية بالكفاءة للعامل دور في زيادة الأداء؟

اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الإستبيان، واشتملت عينة الدراسة على 50 عاملا، ونتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التالية هي :

- لترقية دور كبير في رفع أداء الموظفين وهذا من خلال تحفيزهم وبذل مجهودات أكثر وتحقيق إنتاجية عالية رغبة في الحصول على فرص الترقى أكثر.
- فعالية الترقية لا يمكن أن تحقق إلا بوجود ارتباط و تكامل واضح بين الأداء و الحصول على ترقية كما لا تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة وتطبيقها بشكل سليم وعدالة من جهة أخرى.
- الترقية تعتبر نوع من أنواع الحوافز ودافع إيجابي لأداء المورد البشري بحيث تعمل على الرفع من نسبته وتحسين أدائه في المؤسسة.
- الترقية سواء بالأقدمية أو الكفاءة تلعب دورا مهما في رفع الأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين و التي تمس الجانب الشخصي و العملي مثل حب العمل والإخلاص للمؤسسة.

الدراسة الثالثة : وهي دراسة أسماء بن ناجي وعزيزة طعبلبي بعنوان الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين 2018/2017 م، تمحورت حول سؤال رئيسي التالي هل هناك علاقة بين الترقية وتحسين أداء العاملين بمدرية التربية لولاية الوادي؟

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وأداة جمع البيانات استمارة، واشتملت عينة الدراسة على 50 موظف، النتيجة المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة أن الترقية لها علاقة بتحسين الأداء للعاملين من خلال تحفيزهم و مشاركتهم في الترقية مما يجعل الموظفين حريصين على تقديم ما عندهم من كفاءات لتحسين أدائهم و أداء المؤسسة ككل.

الدراسة الرابعة : وهي دراسة نسيمة أحمد الصيد بعنوان نظام الترقية والفعالية التنظيمية 2008/2006، تمحورت حول سؤال رئيسي هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية وأربعة أسئلة فرعية :

- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟
- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟

- هل تساهم مراتب الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

- ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأدوات الدراسة (الإستمارة، الملاحظة، المقابلة) بالإضافة إلى السجلات لجمع البيانات، وعينة الدراسة 150 عاملاً.

نتائج هذه الدراسة :

تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار.

يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات المتعلقة بدراسة الترقية والأداء الوظيفي كونهما ظاهرتين تنظيميتين تتأثران ببعضهما البعض وفي الفصلين المواليين سنقوم بتحليل هذين المفهومين.

الفصل الثاني :الترقية

- تمهيد

أولا : مفهوم الترقية

ثانيا : أهمية الترقية

ثالثا : أهداف الترقية

رابعا : أثار الترقية

خامسا : شروط الترقية

سادسا : أنواع الترقية

سابعا : أشكال الترقية

ثامنا : أسس و معايير الترقية

تاسعا : مشاكل الترقية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الترقية بمختلف أشكالها من الأمور الحيوية في التنظيم ووسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتنمية المورد البشري وتحفيزه وخلق الاستقرار و الانتماء المهني في المنظمة، فهي فضلا عن كونها حافز يشجع الأفراد على التفاني في العمل فإنها تساعد على جذب العناصر الممتازة للعمل، وبالتالي في تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من الموارد لشغل الوظائف الأعلى في سلم الوظيفي، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الترقية وأهميتها و أهدافها وأثارها وشروطها وأنوعها وأسس ومعايير الترقية ومشاكل أنظمة الترقية.

أولاً: تعريف الترقية

- **لغة:** لترقية في اللغة تعني "الصعود والارتقاء"، وهي مشتقة من كلمة رقى، ترقية أي رفعه وصعده، أما كلمة ترفيع فهي مشتقة من ترفع ترفيعاً بمعنى تعلي، وترفع الشيء أو الرجل بمعنى رفعه وقدمه.

- **اصطلاحاً:** يقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالياً ومستقبلاً، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤوليات ومجال السلطة، حيث يبدأ الموظف حياته المهنية في أدنى درجات السلم الإداري ثم يعلو مركزه ويزداد دخله وبذلك تعتبر الترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، كما تعتبر جزء من ثقافة المجتمعات.⁹

فمعجم العلوم الاجتماعية يري أن الترقية : هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر أو الرواتب.¹⁰

وتعرف الترقية كذلك هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات و مسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من زيادة مادية أو أدبية.¹¹

أما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي: النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.¹²

⁹ - هني رشيدة : نظام الترقية في الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة سعيدة مولاي طاهر، 2017/2018، ص7

¹⁰ - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دط ، 1978، ص 332

¹¹ - سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، دط ، 2015، ص121

¹² - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية ، دط، 2002

أما علي سليمي فيري أن الترقية تعني: الترفيع بمعنى نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى آخر في مستوى تنظيمي أعلى، وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى.¹³

الترقية هي تكليف الموظف بواجبات ومهام وظيفية أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة، أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي، وغالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الأجور.

وقد عرف الدكتور مصطفى أبو زيد الترقية بأنها : نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى وهي قسمين، الترقية بالدرجة والترقية بالوظيفة.¹⁴

والترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف.

وقد عرفها المشروع الجزائري على أنها التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.¹⁵

ويقصد بالترقية صدور قرار من الجهة المخولة بموجبه تكشف عن نقل موظف من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى. ومن الطبيعي القول أنه يلزم الترقية تغييرا في المركز القانوني للموظف المرقى. فتتغير واجباته وتزداد سعة وخطورة وأهمية. كما يتحسن وضعه المالي.¹⁶

وبالإضافة لتعاريف السابقة تعرف الترقية على أنها: تعني الترفيع وهو انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أكبر في المسؤوليات وبشروط أفضل مع زيادة الأجر.¹⁷

¹³ - علي سليمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب لطباعة و النشر، القاهرة، دط، دس، ص125

¹⁴ - عباس الحميري، نجم العزاوي، ارزوقي القرشي : إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، دار اليازوري لنشر، عمان ط2، 2015، ص353

¹⁵ - محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية وتطبيق' مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ط1، 2014، ص160

¹⁶ - عمار بوضياف : الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور لنشر، الجزائر، ط1، 2015، ص114

¹⁷ - pigors and mayer : personnel administration , tokyo kogokulac, japon, 1969, p 134

رغم تعدد التعاريف المتعلقة بمفهوم الترقية، ووجود الاختلافات بينها إلا أنها تشترك في نقاط أساسية متمثلة في الزيادة المادية والمعنوية وزيادة المسؤوليات والسلطة.

ثانياً: أهمية الترقية

عملية الترقية توصل كل من المنظمة والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها، لذلك فإن المنظمة تحرص على وضع السياسات والقواعد التي تنظم الترقيات وتحقق الأهداف المرسومة، وحتى العامل منذ التحاقه بوظيفته يسعى إلى التقدم وتحقيق ما يطمح له وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

1 - الاستخدام الأمثل للموظفين، والاستفادة من مهاراتهم و قدراتهم ، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف العامة والاحتفاظ بهم.

2 - إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ المناصب العليا.

3 - إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على تقدير الذات، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

4 - خلق روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد و تحسين الأداء، والاستمرار في تنمية المهارات.

5 - تعميق الولاء لدى الموظفين، وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم.¹⁸

6 - تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كماً وكيفاً.

7 - تساعد في تخفيض معدل دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.

¹⁸ - مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001، ص927

8 - التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالإتصال و الإحساس بالمسؤولية.¹⁹

ثالثا : أهداف الترقية

من الأمور التي يهتم بها الموظف الترقية ويسعى إلى تحقيقها في حياته الوظيفية، فهي تجمع بين المزايا المادية و المعنوية.

ان نظام الترقية يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- 1 - تجذب الترقية أفراد جدد للعمل في المنظمة و الاحتفاظ بهم.
 - 2 - تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها وسيلة يستعملها المدراء لترغيب الموظفين.
 - 3 - توائم بين قدرات الأفراد التي تتطور مع مرور الزمن و متطلبات الأعمال و الأنظمة التي يجب أن يمارسوها.
 - 4 - تلبي احتياجات المنظمة من الأفراد المطلوبين لملء الأعمال الشاغرة في المستويات الإدارية العليا بالكفاءات التي اكتسبت الخبرة الكافية.²⁰
- بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- 1 - أهداف نفسية : تتمثل في الرضا عن العمل، و شعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة.
- 2 - أهداف ثقافية : المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين، لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.

¹⁹ - نسيمه أحمد الصيد : الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية و تسير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإجتماعية، جامعة 20 أوث 1955، سكيكدة، 2006/2008، ص 10

²⁰ - مجيد الكرخي : اساسيات تقييم العاملين، دار المناهج لنشر، عمان، دون طبعة، 2017، ص ص 238 239

3 - أهداف اجتماعية : تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة.

وتتحقق أهداف الترقية من خلال العمل بمعايير موضوعية عملية، ولا تتحقق هذه الأهداف ما لم يلتزم العامل بعمله و قيامه بواجباته.

رابعاً : آثار الترقية

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بنسبة للترقية وتتمثل آثار الترقية في :

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى له
- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين :

أ - خلق حافز قوي لدى العاملين لبدل قصارى جهدهم، وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للوظيفة بحثاً عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى.²¹

²¹ - جبلي فاتح : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص34

خامسا : شروط الترقية

لكي يصار إلى ترقية الموظف لابد من توفر الشروط التالية :

1. حصول الموظف على المؤهلات العلمية المطلوبة للوظيفة كما هي مذكورة في الوصف الوظيفي.
2. امتلاك الخبرة المطلوبة التي تمكنه من القيام بواجبات وأعمال الوظيفة الجديدة
3. أن لا يقل تقدير أدائه عن مستوى جيد خلال السنتين الأخيرتين.
4. أن يكون قد أمضى عامين فأكثر في وظيفته الحالية قبل ترقيته إلى الوظيفة الجديدة.
5. أن يجتاز جميع الإختبارات المقررة للوظيفة الجديدة.
6. شغور الوظيفة المراد الترقية إليها.²²
7. أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
8. أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الموظف.²³

سادسا : أنواع الترقية

هناك نوعان من الترقية ويعتبر كل منهما قائما بذاته: الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة.

- **الترقية في الدرجة:** هي ترقية الموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله وتكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف.²⁴

²² - مجيد الكرخي : اساسيات تقييم العاملين، مرجع سابق، ص242

²³ - أسماء بقى عبد القادر جيلالي : مرجع سابق، ص24

²⁴ محمد موسى أحمد : مرجع سابق، ص162

فالمادة 106 من الأمر رقم 03-06 عرفت الترقية بالدرجات بأنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى وتتم بصفة مستمرة بالنسبة للموظف. والغرض من إقرارها تحفيز الموظفين الذين أثبتوا مدة بقاء أو عمل داخل إدارة معينة.²⁵

وتعتبر الترقية في الدرجات أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف وهي تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة، وتنقسم الترقية بالدرجة إلى نوعين ترقية آلية وترقية بقوة القانون.²⁶

ويشترط على الموظف السماح له بالترقية في الدرجة، أن تتوفر فيه الشروط المطلوبة أي الأقدمية حسب ما نصت عليه أحكام المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 التي حددت ثلاثة مدد، وهي المدة الدنيا سنتان وستة أشهر، المدة المتوسطة ثلاث سنوات والمدة القصوى ثلاث سنوات وستة أشهر، تكون حسب نسب 4 و4 و2 ضمن 10 موظفين.

كرست بعض القوانين الأساسية الخاصة وثرتين للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي، بستة وأربعة ضمن عشرة موظفين.²⁷

الترقية في الرتبة : المادة 107 تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.²⁸

وجاءت المادة 107 مفصلة في كيفية الانتقال من رتبة إلى أخرى وأنها تتم :

1 - على أساس الشهادات : فقد يحصل الموظف خلال مساره المهني على شهادات فتعكس إيجابا على وضعه الوظيفي. فيرقى من رتبة إلى أخرى .

²⁵ - عمار بوضياف : مرجع سابق، ص115

²⁶ - عبد الحكيم سواكر : الترقية في الدرجات، مطوية حول الوظيفة العمومية، العدد السابع عشر، 2019

²⁷ - كمال زمر : الوثائق المهنية مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس، الجزائر، ط1، 2014، ص109

²⁸ - المادة 107 من المرسوم الرئاسي رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الترقية في الدرجات والترقية في الرتب، المنشور في الجريدة الرسمية رقم : 46، الصادر في 16 جويلية 2006، ص10

2 - عن طريق امتحان مهني : فإذا نظمت جهة لإدارة والجهات المخولة امتحانا مهنيا واستوفى الموظف شروط المشاركة واجتاز بنجاح هذا الامتحان، وجب حينئذ التصريح بترقيته من رتبته الحالية إلى رتبة جديدة أعلى منها، وينجم عن الترقية في الرتبة تغيير في مهام وواجبات.²⁹

3 - على سبيل الاختيار المهني : عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل، بعد أخذ رأى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، ولا يستفيد الموظف بالترقية في الرتبة بهذه الكيفية مرتين متتاليتين حسب أحكام المادة 107 هذه الإجراءات بالنسبة للترقية في الرتبة ويعفى من التربص حسب المادة 108 وهذا راجع إلى المؤهلات والتجربة والخبرة التي لمستها الإدارة.³⁰

سابعا : أشكال الترقية

وفقا لمصادرها تأخذ الترقية شكلين هما :

- **ترقية داخلية** : هنا الترقية تتم من داخل المؤسسة حيث تعمل المؤسسة على تحديد الوظائف التي يمكن أن تشغل من داخلها بالترقي، ولهذه السياسة مميزات تتمثل في :
 - وسيلة لمساعدة العاملين على الاستقرار والانسجام داخل التنظيم.
 - رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال على العمل أكثر.
 - تحقق الرضا الوظيفي من خلال التقدير المادي والمعنوي.

²⁹ - عمار بوضياف : مرجع سابق، ص116

³⁰ - دمان ذبيح عاشور : شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2010، ص 36

- **ترقية خارجية** : تفضل بعض المؤسسات الترقية من الخارج وذلك بهدف دعم الكفاءات داخلها بكفاءات جديدة لخلق التنافس وتجنب الجمود وذلك بتوفير موظفين متميزين من خارج المنظمة للمساعدة وكشف بعض النواقص وتطوير وتنفيذ أهداف المؤسسة.³¹
من حيث مجالها :

- **ترقية مفتوحة** : تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأعلى، وإمكانية الانتقال تكون مشروطة بانطباق شروط الترقية على المرقي.
- **ترقية مغلقة** : وهذا لا يتاح لكل الأفراد فرصة الترقى، وإنما تكون الترقية مقتصرة على بعض الفئات التي تعنيها عملية الترقية وخاصة في المناص العليا التي تحتاج مؤهلات كبيرة.
من حيث امتيازاتها :

- **ترقية في الأجر** : تحدد نتيجة للكفاءة أو الأقدمية، فيترتب عنها أثرا ماديا عينيا يتقاضاه المرقي في حالة انتقاله من مستوى وظيفي لآخر أو من درجة لأخرى.
- **ترقية في المستوى التنظيمي** : وتحدد عندما تتوافر موصفات شاغل الوظيفة الأعلى للفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.³²

ثامنا : أسس ومعايير الترقية

سياسة الترقية تحيلنا دائما إلى الحديث عن إشكالية في الوسط الإداري و هي معايير وأسس الترقية³³، فإن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمده المنظمة لسياستها بصدد الترقية ليس بالأمر الهين.³⁴ يجب على المنظمات أن تحرص في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان

³¹ سعد بن يمينة : مرجع سابق، ص122 ص123

³² - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لطباعة والنشر، ط5، 2001، ص 225

³³ - عمار بو ضياف : مرجع سابق، ص114

³⁴ - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، ط1، الإصدار الثاني، 2004،

العدالة والمساواة وتحقيق الرضا الوظيفي، وهناك ثلاثة أساليب للترقية هي : الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس المزج بين الأقدمية و الكفاءة وسوف نتطرق بتفصيل لهذه الأساليب³⁵:

الترقية على أساس الأقدمية :

يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد.³⁶ وتتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته حيث تعطى الأولوية للأقدم.³⁷ وبموجب هذا المعيار تقوم المنظمة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر في المنظمة، ويعود تفضيل المنظمات لهذا الأسلوب راجع للأسباب التالية :

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة
- يعتبر هذا المعيار أكثر موضوعية من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء وعدم عدالتهم في التقييم مما يعني الأخذ بمعايير الأقدمية في الترقية يقضي على الاعتبارات الشخصية.
- أن هذا المعيار قد يتماشى مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته، بحيث يفضل الموظف الأكبر سناً للموظف الأعلى.
- خلق الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المنظمة للسنوات التي قضاها الموظف في المنظمة.
- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة الموظفين.³⁸

³⁵ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق لنشر، عمان، ط1، 2006، ص497

³⁶ - شنوفي نورالدين : أنظمة وآلية تسير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، دط، 2011، ص91

³⁷ - عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص388

³⁸ - تيشات سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص

مزايا الترقية بالأقدمية :

- أسلوب الأقدمية يقضي على عوامل التحيز والمحاباة من جانب بعض الرؤساء تجاه المرؤوسين ويفقل الباب أمام التعسف الإداري.
- تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى إشاعة روح الطمأنينة و الاستقرار بين الموظفين لأن حقوقهم في الترقية مكفولة، كل حسب دوره.
- سهولة تطبيق مبدأ الأقدمية على العاملين من قبل الرؤساء حيث يقوم على إعطاء الحق لأقدم المتنافسين.

عيوب الترقية بالأقدمية:

- الأحد بالأقدمية يتجاهل مبدأ هاماً وهو الجدارة و المقدرة.
- العمل بهذا الأسلوب يدعو إلى اعتبار عملية الترقية حقا مكتسبا للعامل الذي أمضى عدد سنوات أكثر بصرف النظر عن أدائه لعمله.
- الأقدمية لا يمكن أن تؤدي إلى ترقية أفضل العاملين.
- هذا الأسلوب لا يفرق بين العامل الفعال وغير الفعال في أدائه للأعمال المكلف بها.
- استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح الحماس و المنافسة وتدني أداء العاملين، طالما أن أحقية العامل في الترقية تعتمد على عدد السنوات و ليس الكفاءة في أداء المهام.³⁹

الترقية على أساس الكفاءة :

وفيه لا تكون أقدميه الموظف أساسا لترقية بل كفاءته في العمل ونشاطه واجتهاده. ومعنى ذلك جواز ترقية موظف احدث من الآخر في الخدمة لأنه أكفأ.⁴⁰ أصبحت الكثير من المنظمات تعتمد على استخدام أسلوب الكفاءة ليكون أساسا للترقية. ووفقا لهذا الأسلوب تتم

³⁹ - طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف : الإدارة العامة، دار حافظ لنشر، د ط، د

سنة، ص ص 155 - 156

⁴⁰ - عادل حسن مصطفى زهير : الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، د ط، د سنة، ص 309

الترقية وفق معايير موضوعية عامة وليست شخصية⁴¹ وتعني الكفاءة مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية ويعتمد هذا الأساس على مبدئين :

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل.

- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين :

- تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية.

- مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات الموظف المتعلقة بالابتكار و القيادة، فالترقية وفقا لهذا الأساس هامة إذا روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه.⁴²

إن تطبيق مبدأ الجدارة في الترقية يتطلب وجود أساليب موضوعية تعكس قدرة ومهارة الموظف في أدائه للمهام الوظيفية الحالية ومن هذه الأساليب ما يلي :

أ - تقارير الكتابية.

ب - الاختبارات.

ج - المقابلات.

د - حد أدنى للمؤهلات اللازمة.⁴³

مزايا الترقية بالكفاءة:

- اجتذاب أفضل العناصر الكفوة للعمل في المنظمة.

⁴¹ - فارس مازن الرشيد : مرجع سابق، ص934
⁴² - زواتيني عبد العزيز : تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2020، ص ص

154 153

⁴³ - طلق عوض الله السواط : مرجع سابق، 156

- توفير الحوافز للعاملين لبدل جهد أكبر في أعمالهم.

- الترقية على أسس عملية وموضوعية.

- ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركهم لها.⁴⁴

عيوب الترقية بالكفاءة

- يصعب قياس أداء الشخص لارتباطه بعوامل خارجة عن إرادة الشخص كذلك فإنه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لاشتغال الوظيفة الجديدة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي، لاختلاف محتوى الوظائف.

- وجهت انتقادات عديدة إلى امتحانات الترقية بمختلف صيغها، وترتبط هذه الانتقادات بطبيعة الامتحان نفسه باعتباره أداة قاصرة وغير ملائمة للكشف عن قدرات وإمكانات الشخص.

- تقارير تقييم الأداء احتمالاً كبيراً تخضع إلى المحاباة وتحيز الرؤساء يكون قائماً بشكل واسع.⁴⁵

الجمع بين الأقدمية والكفاءة

إن استخدام أسلوب الأقدمية معياراً وحيداً لترقية، يؤدي إلى مشاكل، وإذا تم استخدام أسلوب الكفاءة بمفرده له العديد من السلبيات هو الآخر. لذلك أصبحت العديد من المنظمات تميل إلى الجمع بين الأسلوبين⁴⁶، فالأقدمية أساس لترقية في المراكز الدنيا أما اعتماد أسلوب الكفاءة في الترقية يكون في المراكز العليا، وهذه السياسة التي تجمع وتوازن بين العاملين الأقدمية والكفاءة تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية⁴⁷

⁴⁴ - يوسف حجيم الطائي : مرجع سابق، ص 499

⁴⁵ - سنان الموسوي : مرجع سابق، ص 211

⁴⁶ - مازن فارس الرشيد : مرجع سابق، ص 935

⁴⁷ - شنوفي نور الدين : مرجع سابق، ص 92

مزايا الجمع بين الأقدمية والكفاءة

- تحفيز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفز على جودة الأداء.
- يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات.
- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
- الحد من التميز والمحاباة.
- الاعتماد على أكثر من أسلوب في الترقية بدلا من أسلوب واحد يزيد من درجة الموضوعية.⁴⁸

تاسعا: مشاكل أنظمة الترقية

1. عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا لترقية.
2. ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة في العمل وتعذر وضع معايير لبعض الوظائف.
3. عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل الموظفين لترقية.⁴⁹
4. تردد قبول بعض العاملين في الترقى. إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية ويخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.
5. خشية بعض المديرين من أن ترقية العاملين ستؤدي إلى تسرب الكفاءات، ومن جهة أخرى عدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم و التخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل
6. عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين.⁵⁰

⁴⁸ - نسيمه أحمد الصيد : مرجع سابق، ص13

⁴⁹ - يوسف حجيم الطائي : مرجع سابق، ص499

⁵⁰ - سمير عبد الله قاسم الحبيشي : الدوران الداخلي للموظفين و أثره في أدائهم، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2008، ص18

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الترقية هي حركة انتقال العامل من مكانة وظيفية إلى أخرى أعلى منها، ولها أهمية كبيرة على مستوى المنظمة فهي تحقق الأهداف المطلوبة وتقوم بتحفيز العمال لرفع من مستوى الأداء ورفع كفاءة العامل، وهي أنواع ترقية في الدرجة وترقية الرتبة وتتطلب شروط في الشخص المراد ترقيته.

والترقية تعتمد على معايير وأسس وحتى تكون فعالة يجب استعمال المعيار الأكثر موضوعية لنجاح هذه السياسة، وحتى باستعمال الطرق الموضوعية أثناء عملية الترقية إلا أن أنظمة الترقية تواجه مشاكل مختلفة.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- تمهيد :

أولاً : الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي

2- أهمية الأداء الوظيفي

3- أنواع الأداء الوظيفي

4- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

ثانياً : تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

4- مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي

5- مراحل وخطوات تقييم الأداء الوظيفي

6- طرق تقييم الأداء الوظيفي

7- مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

- تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العماليات الحيوية في المنظمة لأن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لأنهم يشكلون المحرك الأساسي لكافة المهام والواجبات التي تقوم المنظمة بتنفيذها، كون الأداء مؤشر يدل على مستوى كفاءة العنصر البشري ومدى تحقيقه للمهام المطلوبة منه والنتائج التي يحققها من خلال أدائه، لذا تقوم المنظمات بمتابعة أداء عاملها وذلك من خلال عملية تقييم الأداء لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة وتكون كذلك لمنح الحوافز والترقية ولتحديد من يحتاج لتدريب ومن يتم الاستغناء عن خدماته لهذا يجب الخضوع لتقييم دوري والاحتفاظ بنتائج تقييم والرجوع إليها لمراجعة أداء العاملين بصفة مستمرة ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف أكثر على الأداء وتقييم الأداء.

أولاً : الأداء الوظيفي

1 - تعريف الأداء الوظيفي :

لغة : أدى الشئ أى قام وقضاه

اصطلاحاً : الأداء هو ما يقاس من سلوك⁵¹

ومصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To proform) وقد اشتقت هذه الكلمة

بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

ويعرف الأداء على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها.⁵²

معجم مصطلحات العلوم الإدارية عرف الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات

وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".⁵³

وعرفته المنظمة العربية لتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة

أو القدرة أو المعرفة و التمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية.⁵⁴

وتعريف آخر للأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه وإستعباه لمهامه

واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدد مستقبلاً أثناء عمله وحسن إصغائه لتوجيهات

المشرف عليه وتنفيذ لتعليمات والأساليب المطلوبة.⁵⁵

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵⁶

⁵¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014، ص54

⁵² - مصطفى يوسف الكافي : إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، ط1، 2016، ص15

⁵³ - فايز عبد الرحمان الفروخ : التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ط1، 2010، ص43

⁵⁴ - مريم أرفيس : الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الإجتماعي، العدد السادس، بسكرة، 2018، ص479

⁵⁵ - مجيد الكرخي : مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، ط1، 2015، ص29

⁵⁶ - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، دط، 2005، ص209

ويرى علي سليمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى.⁵⁷

أما ولسن وسترن (western and Wilson) فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.⁵⁸

يعرفه بول فيليب (Paul Philip) بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عقله إلى خدمة المنظمة بشكل فعال.⁵⁹

وتوماس جلبرت (Thomas Gilbert) يقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج المنتجات التي تحققت معاً.⁶⁰

2 - أهمية الأداء الوظيفي :

- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة.

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.⁶¹

⁵⁷ - كمال بو الشرش : الثقافة التنظيمية، دار الأيام، عمان، ط1، 2015، ص85

⁵⁸ - محمد حسين الحراثة : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، ط1، 2011، ص 90

⁵⁹ - محمد الرئيس مثلش، مسلم العامري : نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطور الأداء الوظيفي للعاملين، المنظمة العربية لتنمية الإدارية الدار الجزائرية، مصر الجزائر، ط1، 2015، ص44

⁶⁰ - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، د ط،

2003، ص 25

⁶¹ - عائشة يوسف شميلي : برنامج تحسين الأداء، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2017، ص 11

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.⁶²

- أهمية الأداء ليست على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهمية نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدولة.⁶³

3 - أنواع الأداء الوظيفي :

بعد التعرف على مفهوم الأداء سوف نتطرق إلى أنواع الأداء، وينقسم الأداء إلى أنواع حسب :

حسب معيار المصدر: وينقسم إلى نوعين

أ/ الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم
- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

ب/ الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.⁶⁴

حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى قسمين :

⁶² - فايز عبد الرحمن الفروخ : مرجع سابق، ص 45

⁶³ - مريم أرفيس : مرجع سابق، ص 482

⁶⁴ - كمال أبو الشرش : مرجع سابق، ص 89 90

أ / الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب / الأداء الجزئي : هو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁶⁵

4 - عناصر ومحددات الأداء الوظيفي :

عناصر الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث عناصر للأداء الوظيفي :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وهي كل ما يحمله العامل من المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
2. نوعية العمل : يقصد هنا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

⁶⁵ - فيصل خرشي : فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2018/2019، ص 9

4. المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الموعد.⁶⁶

محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف نتيجة العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات.⁶⁷ برغم من وجود العديد من المحددات المتداخلة التي من شأنها تحديد سلوك الفرد عن أدائه لمهامه قد قام العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى تحديد أهم المحددات والتي تتمثل في الجهد : وهو الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات : تتضمن الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة.

إدراك الدور والمهمة : يقصد هنا الاتجاه الذي يرى الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، يجب الإتقان في كل مكونات الأداء.⁶⁸

ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي

1 - تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقرير الكفاءة أو نظام تقييم الأداء وأي كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين.⁶⁹

⁶⁶ - حسن محمد الحراشنة : مرجع سابق، ص 93

⁶⁷ - كمال بوالشرش : مرجع سابق، ص 87

⁶⁸ - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 67

⁶⁹ - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، دون طبعة، 2004، ص 284

ويعرف كذلك تقييم الأداء بأنه تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.⁷⁰

إن تقييم الأداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل.⁷¹

كما عرفت عملية تقييم الأداء بأنها عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة.⁷²

وتقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف و عادل لتكون المكافأة بقدر ما يعمل وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة لأدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.⁷³

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل، وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً).⁷⁴

بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل في مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة.⁷⁵

⁷⁰ - محمد عبد الفاتح بشير المغربي : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات، القاهرة، ط1، 2013، ص ص 129 - 130

⁷¹ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي : الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2008،

ص 602

⁷² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمد سنجق : إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ،

دار المنهجية، ط1، 2015، ص 2015

⁷³ - فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1،

2005، ص 265

⁷⁴ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2006، ص ص 361

362

⁷⁵ - مصطفى يوسف كافي : مرجع سابق، ص 225

2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

عملية تقييم الأداء مهمة في إدارة الموارد البشرية كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية القدرات والالتزام، والمراقبة لإنجاز واجباتهم على أكمل وجه وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي :

- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم وتدارك أخطائهم وتنمية مهاراتهم من أجل تحقيق ما يسعون لأجله من ترقية والحصول على المكافآت.
- يفيد في خفض معدل دوران العمل كما يساعد في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير المستغلة.
- يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير ومقاييس محددة.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.⁷⁶

3 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

عملية تقييم الأداء تنطوي على أهداف كل من المنظمة والعاملين

أ - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي وذلك عن طريق الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين واتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض.
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم بهدف تطويرهم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة موضوعية للعمل.

⁷⁶ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمد سنحوق : مرجع سابق، ص ص 251 252

• تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم تعتبر مقياس لمدى نجاح السياسات المستخدمة في الإدارة.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى الفرد :

• دفع العاملين إلى الرفع من جهودهم في العمل حتى يحصلون على التقدير والاحترام من قبل رؤسائهم.

• خلق إحساس لدى العاملين بأن هناك عدالة وبأن جهودهم تأخذ بعين الاعتبار.⁷⁷

ج - أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين :

تقييم أداء العاملين ليست بالعملية السهلة، إذ من واجب المديرين تقوية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وقدراتهم في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار من أجل التقويم السليم لأداء مرؤوسيتهم

• خلق علاقات مع المرؤوسين من أجل التقرب منهم ومعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم تحقيق الأداء الأفضل.⁷⁸

4 - مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي :

أ - تخطيط الموارد البشرية : تقدم نتائج تقييم الأداء المعلومات المفيدة لتخطيط الموارد البشرية وتساعد في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

1. عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود كفاءة عالية للموارد البشرية فهذا مؤشر جيد لوظيفة التخطيط بأن العمل المستقبلي سينفذ بزمن أقل، وعدم الحاجة إلى موارد بشرية مستقبلاً.

2. نتائج تقييم الأداء توضح من هم الضعفاء والذين سوف يستغنى عنهم وتعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.

⁷⁷ - محمد الصرفي : إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 209
⁷⁸ - غني دحام الزبيدي، ناظم جواد الزبيدي، حسن وليد عباس : إدارة الموارد البشرية مفاهيم و توجهات معاصرة، دار حامد، عمان، ط1، 2018، ص 227

ب - الترقية وتخطيط المسارات المهنية : من خلال نتائج تقييم الأداء يحدد المسار الوظيفي للعاملين ومن خلالها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية، فتقييم الأداء يوضح من هو المرشح لترقية والمنصب المناسب له.⁷⁹

ج - إجراءات تعديل الرواتب والأجور : إن تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين فمن خلال نتائج تقييم الأداء والمعلومات المقدمة يمكن الزيادة في الرواتب وأجور العاملين ويتم تحديد من يستحق علاوة ومكافأة تشجيعية.

د - تعيين : يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة، ونتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في عمل يتلاءم مع كفاءته.⁸⁰

5 - خطوات ومراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي :

1 / مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة لذلك هناك خطوات يجب مراعاتها وإتباعها عند تقييم الأداء :

- وضع توقعات الأداء : هي الخطوة الأولى في عملية التقويم حيث يتم تحديد الأفراد المعنيين بالتقويم والقائمون به ووصف المهام المطلوبة والنتائج مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : هذه المرحلة مبنية على مراقبة وطريقة عمل الفرد وهناك شخص مسؤول على إعداد تقرير التقويم، وهي عملية مستمرة تستلزم المراقبة لتصحيح الأخطاء.

⁷⁹ - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص376

⁸⁰ - فارسي صبرينة : تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة الجبالي بو نعامة، خميس مليانة، 2015، ص24

- تقييم الأداء : يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يساعد في اتخاذ القرارات.

- التغذية العكسية : بعد مراجعة وتحليل نتائج تقييم الأداء يجب على الإدارة اتخاذ إجراءات من أجل تطوير كفاءة العاملين.

- اتخاذ القرارات الإدارية : تتعلق بالترقية التعيين الفصل إلخ.

- وضع خطط لتطوير الأداء : وهي المرحلة الأخيرة فالإدارة تقوم بوضع خطة تطويرية تؤثر بشكل ايجابي على التقويم، ويجب منح المكافآت المادية والمعنوية للعاملين ذوي الأداء الجيد ومعاقبة الآخرين.⁸¹

2 / خطوات نظام تقييم الأداء الوظيفي

أ - خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في :

- 1) تحديد المقاييس : وهي المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، لأن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك لتحديد مستوى الكفاءة.
- 2) اختيار طريقة التقييم : يوجد العديد من الطرق الحديثة والتقليدية.
- 3) تحديد دورية التقييم : يقصد هنا الفاصل الزمني بين كل عملية تقييم، لأن هذه العملية مستمرة وتلازم العامل طول مساره الوظيفي منذ تعيينه إلى غاية تركه للعمل.
- 4) تحديد المقيم : وهو المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع لتقييم.
- 5) تدريب المقيم : نجاح عملية التقييم الأداء مرتبطة بمقدرة المقيم على التقييم الصحيح لذلك تدريبهم أمر هام.
- 6) علانية نتائج تقييم : يتقرر إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها للجميع أو فئة معينة أم تبقى سرية.

⁸¹ - حسين وليد حسين عباس : إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات، مكتبة حامد لنشر، عمان، ط1، 2018، ص ص

- (7) مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : هذا يخلق للعاملين الشعور بالعدالة ويجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم.
- (8) تصميم استمارة التقييم : وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين وتتضمن كل المعلومات المتعلقة بالفرد والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم
- (9) وتاريخ تنفيذ التقييم وعند تصميمها يجب مراعاة الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام.⁸²

ب - خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء :

ويقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل في :

- 1) دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- 2) ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- 3) مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4) اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.⁸³

6 - طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء الفرد وهي :

أ - الطرق التقليدية وهي :

- 1- طريقة التقييم ببحت الصفات أو الخصائص : وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد وتعاب بأنها تفتقد إلى الناحية الموضوعية، واستنادها إلى تقدير الشخصي.⁸⁴

⁸² - موساوي حليلة : دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجبالي بو نعامة، خميس مليانة، 2015، ص 59

⁸³ - أسماء بقي ، عبد القادر الجبالي : مرجع سابق، ص34

2 - طريقة الترتيب : وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل.⁸⁵

3 - طريقة المقارنة بين العاملين : في هذه الطريقة كل فرد يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل.⁸⁶

4 - طريقة التوزيع الإجمالي : تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً (إجمالي). وبالتالي يقسمهم على مجموعات بالنحو التالي :

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

ويمكن وضع هذه المجموعات في شكل منحنى يشبه منحنى التوزيع الطبيعي.⁸⁷

ب - الطرق الحديثة :

1 - طريقة الأحداث الحرجة : تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها لدلالة على مستوى أداء الفرد.⁸⁸

⁸⁴ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد : مرجع سابق، ص 272

⁸⁵ - علي السليمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون طبعة، دون سنة النشر، ص 277

⁸⁶ - أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 298

⁸⁷ - معين أمين السيد : إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، 2010، ص 372

2 - طريقة الإدارة بالأهداف : تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية أن العاملين في المؤسسة يملون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، راغبين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، والوقوف على مستويات أدائهم وهذه الطريقة تتم قبل عرض الأداء، وهي طريقة متكاملة تتكون من عدة مراحل :

- تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس .

- تحديد الأهداف القابلة لتحقيق خلال الفترة القادمة، بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس.

- وضع خطط العمل و تنفيذها من قبل المرؤوس.

- مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس.

- تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس.⁸⁹

3 - طريقة الاختبار الإجباري : هنا يتم إعداد استمارة للتقويم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوب فيها وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعلمها المقوم ويقوم بملأ الاستمارة بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية التي بدورها تقوم بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب لصالح المرؤوس والعكس صحيح.⁹⁰

هناك العديد من طرق تقييم الأداء اخترنا أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً.

⁸⁸ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1997، ص133

⁸⁹ - مجدي عبد الله شراره : الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون دار النشر، دط، 2019، ص

200

⁹⁰ - أحمد الصريفي : مرجع سابق، ص 230

7 - مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم ، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها :

• المشاكل الذاتية تتعلق بما يلي :

- خصائص وصفات المقوم : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسة المهنة، لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة وقدرته على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق : حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية. ويبعد عن الهدف المسطر.⁹¹

- النزعة المركزية : ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة المتوسط عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم باختيارهم المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتدقيق في إنجازات مرؤوسيهم، وهذا يؤدي إلى إحباطهم.

- تأثير الهالة : يدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض التصرفات السلبية يعكسها على السلوك العام للموظف.⁹²

- الأولوية والحدثة : تظهر في عملية تقييم طويلة المدة ، حيث يتم بالأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى أداء .

- التحيز الشخصي : وهو انحياز المقوم لصالح المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة.

⁹¹ - حجاج بن صالح بن حجاج المرعي : إدارة الأفراد، الأكاديميون لنشر، عمان الأردن، ط1، 2010، ص 191

⁹² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة

العصرية، ط1، د سنة النشر، ص ص 264 - 265

• المشاكل الموضوعية تتعلق بالعملية بحد ذاتها وتتمثل فيما يلي :

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.⁹³

⁹³ - زيد منير عبوي : إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، ط1، 2010، ص274

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى الأداء الوظيفي من عدت جوانب شملت مفهومه وأهميته ، عناصره ومحدداته وعملية تقييم الأداء أهميتها أهدافها مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى خطوات ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي وطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء ومشاكل تقييم الأداء، ومن خلال الإلمام بجوانب الأداء الوظيفي نستنتج أن الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية لنشاط معين كلف به العامل من قبل المنظمة، وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها إذ من لازم تقييم الأداء لأن له أهمية في إدارة الأفراد ومراقبة أدائهم ومستوى الإنجاز وهذا ينعكس إيجابا في رفع إنتاجية المنظمة ويسمح للعاملين بإبراز قدراتهم و الحصول على فرص الترقية .

الفصل الرابع : المداخل النظرية لدراسة الترقية والأداء الوظيفي

- تمهيد :

أولاً: النظرية البيروقراطية

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

ثالثاً: نظرية التقسيم الإداري

رابعاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

خامساً: المدرسة السلوكية

سادساً: نظرية z

تمهيد :

لقد تعددت المداخل النظرية المفسرة لترقية والأداء الوظيفي فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات ولو بشكل مختصر، فهذه النظريات عالجت السلوك الإنساني في المنظمات وكيفية تحفيزه من أجل رفع الأداء والإنتاجية لبلوغ أهداف المنظمة وإعتمادنا في هذا الفصل على نظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية تقسيم الإداري ومدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية.

أولاً: النظرية البيروقراطية :

جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر وطورها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية⁹⁴، وينظر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد.⁹⁵

ويتسم النموذج البيروقراطي الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها، وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي لسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة ويرى فيبر أن هذه الخصائص تؤدي إلى الكفاءة التنظيمية⁹⁶

ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية والكفاءة، وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في المنظمات⁹⁷

وقد أثار فيبر مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم إنتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكام إلى الموضوعية، وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ضوء الشهادات والخبرة مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني وأخذ بعين الإعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار، مما يجعل الترقية عملية روتينية وواضحة تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها.⁹⁸

⁹⁴ - فادية إبراهيم شهاب : التطوير التنظيمي القواعد والممارسات التطبيقية، الأكاديمين لنشر، عمان، الأردن، ط1،

2014، ص117

⁹⁵ - حسن عبد الحميد رشوان : علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة لنشر، د ط، 2004، ص 153

⁹⁶ - طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم، دار غريب لنشر، د ط، 2007، ص ص 98 - 99

⁹⁷ - مريم أرفيس : مرجع سبق ذكره، ص495

⁹⁸ - نسيمة أحمد الصيد : مرجع سبق ذكره، ص28

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية :

وتسمى بالتايلورية نسبة إلى فريدريك تايلور أبرز روادها، وقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية والقدرة على تطوير الإنتاجية، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل ، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء.⁹⁹

إن أصحاب هذه نظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وكيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء فهم نظروا إلى العامل على أنه أداة من أدوات الإنتاج،¹⁰⁰ وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً لرفع الإنتاجية ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا حددت دورهم في مجرد تلقي تعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلي،¹⁰¹ ومن إسهامات الإدارة العلمية يمكن إجمالها في ما يلي :

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
- اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ورفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
- إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.¹⁰²

⁹⁹ - نور الدين بشير تاوريريت : **الفعالية بين النظرية وتطبيق**، عالم الكتب الحديث، الأردن، د ط، 2009، ص29

¹⁰⁰ - محمود سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل لنشر، عمان، ط5، 2010، ص 35

¹⁰¹ - علي سليمي : **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة الغريب لنشر، مصر، د ط، د سنة نشر، ص8

¹⁰² - صالح حسن الدايري : **أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته**، دار الإعصار العالمي لنشر، عمان، ط1، 2014،

وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه ، وهذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة و الإنجاز، أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكفآت أعلى وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله وارتبط به.¹⁰³

ثالثاً: نظرية التقسيم الإداري :

تشكل نظرية التقسيم الإداري اتجاه آخر في صياغة السمات الأساسية للمدخل التقليدي، إن نظرية الإدارة العلمية كانت قد حصرت اهتمامها في المستويات التنظيمية الدنيا أما المستويات الإدارية العليا أهملتها،¹⁰⁴ هنري فايول ركز على مفهوم الإدارة بنظرة أكثر شمولية حيث بدأ بالتفكير نحو إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه سير العمل الإداري داخل المنظمة حيث رأى فايول أن فعالية الإدارة تتوقف على استخدام هذه المبادئ وتطبيقها وتتمثل هذه المبادئ في أربعة عشر مبدأ وهي(السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، تقسيم العمل، الانضباط، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تعويض الأفراد، المركزية، الترتيب، المساواة، استقرار الأفراد، المبادأة، روح التعاون)¹⁰⁵ وهذه النظرية جاءت كبديل لنظرية الإدارة العلمية ونجدها أنها أعطت أهمية للناحية الفنية والتكوينية لتدرج العامل كما تناولت هذه النظرية مقولات التضامن والترقية التي ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين وسنوات الخدمة فهي تعطي أهمية للأقدمية في تحقيق التدرج فهذه النظرية في تناولها لمسألة الترقية تعتمد على الخبرة والكفاءة والأقدمية معا¹⁰⁶

رابعاً: مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة من تجارب هاوتورن التي أجريت في شيكاغو وتسعى حركة العلاقات الإنسانية على المستوى

¹⁰³ زكي محمد هاشم : تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، ط 1، 1984، ص 20

¹⁰⁴ - مؤيد سالم : تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا لنشر، ط 1، 2018، ص 69

¹⁰⁵ - كامل بربر : الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، ط 1، 1996، ص 30

¹⁰⁶ - جبلي فاتح : مرجع سبق ذكره، ص 64

الأكاديمي إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم الرضا عن العمل والنضال النقابي، حيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيم والاتجاهات والدافعية،¹⁰⁷ ومن خلال نتائج التجارب التي أجريت برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل و الإنتاج وعليه لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته المؤثرة في أدائه ومن أهم الجوانب التي أكدها مايو أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد،¹⁰⁸ وتنطوي العلاقات الإنسانية على عدد من المبادئ والعناصر فهي تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر العمال في سلوكهم داخل المنظمة باحتياجاتهم الاجتماعية وإثارة دوافعهم هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتسعى من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المنظمة،¹⁰⁹ هذه المدرسة ترى أن الفرد هو محور العمل وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية ويجب معاملته كفرد له متطلبات اجتماعية ودوافع نفسية، فهي ترى التنظيم على أنه منظمة اجتماعية تحكمها مجموعة من السلوك أو مجموعة من العوامل الإنسانية وترتكز على تصرفات الأفراد ومعرفة دوافعهم واحتياجاتهم وكيفية تلبيةها باعتبار هذا يزيد من الكفاءة المهنية.¹¹⁰

ومن خلال هذا نلخص أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى الترقية من خلال الحوافز المعنوية لأنه من المؤشرات الدالة على الترقية أما في ما يخص الأداء الوظيفي فكل ما كان العامل مرتاح نفسياً وتم تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية داخل التنظيم فهذا يؤدي إلى الرفع من أدائه.

¹⁰⁷ - طلعت إبراهيم لطفي : مرجع سابق، ص ص 100 - 101

¹⁰⁸ - نور الدين بشيرتاويرت : مرجع سابق، ص 37

¹⁰⁹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص ص 73 - 74

¹¹⁰ سعيد السيد علي : الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، دط، 2007، ص

خامسا: المدرسة السلوكية :

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية ومن أبرز روادها دوجلاس ماجريجر وأبراهام ماسلوا وفريديريك هيرزبيرك وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوك الأفراد والإدارة معتبرة أن الإنسان ليس سلبيا بطبعه، ولا يكره عمله، وأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز،¹¹¹ ويقدم المدخل السلوكي للإدارة منطلقا متميزا يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو السلوك الإنساني¹¹²

فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الأفراد لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من السلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم، ومن أجل ذلك فقد طالب أنصار هذه النظرية بتلبية الاحتياجات النفسية للفرد ووضع الثقة في العمال بدلا من السيطرة عليهم، مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم، إضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفروطة التي تفتح الباب واسع نحو الترقية،¹¹³ وقد أعطت هذه النظرية أهمية لترقية و الأداء من خلال نظريتها ومن أهمها نظرية أبراهام ماسلوا التدرج الهرمي أو سلم الحاجات وتتمثل في الحاجات الفسيولوجية وهي الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء مثل الطعام الماء والمأوى ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنفود ، حاجات الأمان عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان ومن هذه الحاجات الرغبة في الحماية من الأخطار وتفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة، الحاجات الإجتماعية وحينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الإجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه على سبيل المثال حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، حاجات المركز والشعور بالذات تصبح الحاجة الملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد وحاجات إثبات الذات وتأتي بعد أن تكون بقية الحاجات أشبعت

111 - محمد هاني محمد : إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعزز لنشر، ط1، 2014، ص 52

112 - علي السليمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص

113 - محمد سليمان العميان : مرجع سابق، ص ص 44 48

بصفة أساسية، وعرفها ماسلو على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً،¹¹⁴ وتتمثل أهم مساهمة لنظرية ماسلو في زيادة أنواع الحاجات التي لها دور مهم في دافعية العمل¹¹⁵

ونجد كذلك دوجلاس ماكريجور قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول الطبيعة السلوك الإنساني وقد أطلق على مجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (x) والمجموعة الثانية (y)

- نظرية (x) : تستند إلى مجموعة من الافتراضات أهمها :

أ - أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم وأدائهم.

ب - نظراً لكراهيتهم للعمل يجب أن يتم إجبارهم على أدائه وينبغي إخضاعهم لرقابة والتوجيه المستمر بالعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ج - يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين.

يرى ماكريجور أن هذه النظرية أو ما تدعى نظرية العصي والجزر لا تشكل خطر على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزاً له نحو أداء أفضل.

- نظرية (y) : لقد لاحظ ماكريجور من ضرورة وجود بديل لنظرية الكلاسيكية القائمة على نظرية (x) طرح مقابلها نظرية¹¹⁶ (y) وتقوم على الافتراضات التالية :

1 - يقبل الإنسان على العمل الذي يتطلب جهداً عقلياً وجسدياً إذا توفر الرضا عن العمل

2 - يمارس الإنسان عمليات التوجيه والضبط من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم

3 - يستطيع الرجل العادي تحمل المسؤولية.

¹¹⁴- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 103 - 104
¹¹⁵- رونالد .ي. ريجيو ترجمة فارس حلمي : مدخل علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشروق لنشر، عمان، دط،

1999، ص 231

¹¹⁶- نورالدين بشير تاويريرت : مرجع سابق، ص ص 38 39

4- يؤمن الإنسان بان الالتزام من المكافأة وأفضل التواب الرضا وتحقيق الذات.

5 - الإبداع و القدرة على خلق صفات تنتشر بين جميع الناس¹¹⁷

إن هذه النظرية درست الترقية والأداء في شقها ثاني أي نظرية (γ) باعتبار العامل يجب العمل وقادر على تحمل المسؤولية وعلى أتم الاستعداد إلى تنمية قدراته وبإمكانه الإبتكار وتطوير عمله والالتزام بأهداف المنظمة وذلك لسعي إلى رفع مستواه الوظيفي.¹¹⁸

أما فريدريك هزبيرك تشير نظريته إلى الأسلوب الذي يستطيع المديرون بواسطته المحافظة على العاملين لديهم فعليهم أولاً إزالة عوامل عدم الرضا المهني عن طريق توفير عوامل البقاء والسلامة وأن يكون هناك اطمئنان على المستقبل الوظيفي وإذا أردت الإدارة من العاملين بذل جهد أكبر في العمل فلا بد من توفير عوامل التحفيز أي منح العاملين قدرا من المسؤولية وتوفير فرص التقدير والترقية أمامهم.¹¹⁹

أما ألدرفر قام بتعديل نظرية الحاجات عند ماسلو واختصرها في ثلاث حاجات وهي حاجات الوجود والبقاء وهي الحاجات الفسيولوجية عند ماسلوا وتمثل الطعام والمأوى، وحاجات الانتماء وتتضمن الحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين وحاجات النمو وهي تتصل بالرغبة في تحقيق الذات وإشباعها.¹²⁰

إن السلوك الإنساني في المنظمات يتأثر بالحوافز المتمثلة في الزيادة في الأجر الترقية تكوين علاقات العمل فالفرد دائما يسعى إلى إشباع حاجاته لذلك يسعى إلى العمل ويشبعها عن طريق هذه الحوافز التي تمنحها المنظمة له.

سادسا: نظرية z :

لوليم أوشي إن جوهر هذه النظرية إن مشكلات الإنتاج التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية وأن ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو الإستثمار في الإنسان وتقوم هذه

¹¹⁷ - صالح حسن الدايري : مرجع سابق، ص 130

¹¹⁸ - جبلي فاتح : مرجع سابق، ص 71

¹¹⁹ - رونالد.ي. ريجيو : مرجع سابق، ص 239

¹²⁰ - سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار حامد لنشر، الأردن، ط1، 2013، ص 85

النظرية على الجمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- التوظيف لفترة طويلة.

- اتخاذ القرار على أساس جماعي.

- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة.

- رقابة ضمنية وغير رسمية.

- اهتمام شامل بالعامل.

أما فيما يخص الترقية والأداء فإن تقييم الأداء والترقية بطئ أي نظام الترقية على أساس الأقدمية.¹²¹

¹²¹ - فاطمة السعيد: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس و أسئلة لمسابقة الدكتوراه وحلولها، kutub ltd، لندن، ط1، 2019، ص100

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل عبارة عن مقتطف من النظريات التي أُلتمت بالترقية والأداء الوظيفي متغيرات دراستنا فكا نظرية من هؤلاء عالجت موضوعنا وفق إتجاهها الفكري فنجد نظرية البيروقراطية ترى الترقية على أساس الأقدمية والخبرة بينما نظرية الإدارة العلمية جاءت عكس نظرية البيروقراطية فهي ترى الترقية على أساس الخبرة والأداء الجيد والحوافز المادية ونظرية التقسيم الإداري لا تختلف عن نظرية البيروقراطية أما مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد على النظريات السابقة فهي تعطي أهمية للعامل ونفسيته فهي تربط الترقية بالحوافز المعنوية وكلما كان العامل محفز كلما كلن أداءه مرتفع ويحقق الكفاءة التنظيمية ويتدرج في مساره المهني تم تأتي المدرسة السلوكية فهي ركزت على الدوافع والسلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة وأن الحاجات الإنسانية هي المحدد لسلوك الأفراد فمن خلا تلبية حاجاته وخاصة المعنوية وأهمها تدرجه المهني والمكانة والسلطة فمن خلال ذلك يضمن الأجر أي الحافز المادي كذلك وهي كذلك تعتمد على الكفاءة في الترقية.

خاتمة

خاتمة :

تناولت الدراسة التالية موضوع الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتمت معالجة الموضوع نظريا فقط لتعذر النزول إلى الميدان بسبب ظروف التي عشناها بسبب وباء الكورونا فمن خلا الجانب النظري رأينا أن الترقية حق من حقوق العامل وهي كمكافأة حول الجهد المبذول ويترتب عنها الرفع من مكانة العامل والزيادة في الأجر وكذلك الحصول على السلطة بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات، ومن خلال الترقية يتأثر أداء العامل لأنها بمثابة حافز كلما كان الأداء جيد كلما حصل العامل على علاوات وترقية من خلال برنامج تقييم الأداء الوظيفي، فعندما تتم الترقية يتم التأثير على الأداء الوظيفي، فكلما كان الأداء مرتفع كلما كانت فرص الترقى أكثر.

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب والمراجع :

- 1- ناصر قاسمي : دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، دط، 2011.
- 2 - مصطفى يوسف كافي :إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي لنشر، عمان، ط1، 2014.
- 3 - محمد حسن الحراشنة : إدارة الجودة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر، الأردن، دط، 2011.
- 4 - يوسف حجيم الطائي هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء لنشر، عمان، ط1، 2015.
- 5 - داودي أحمد : الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر، الجزائر، دط، د سنة نشر.
- 6 - إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير لنشر، عمان، ط1، 2013.
- 7 - عبد الفاتح بشير المغربي : إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعات، مصر، ط1، 2013.
- 8 - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان لنشر، بيروت، دط، 1978.
- 9 - سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، دط، 2015.

- 10 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة
لنشر، الإسكندرية، دط، 2002.
- 11 - علي السليمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب لنشر، القاهرة، دط، دسنة نشر.
- 12 - عباس الحميري نجم العزاوي ارزوقي القريشي : إدارة الخدمة المدنية والوظيفة
العامة، دار اليازوري لنشر، عمان، ط2، 2015.
- 13 - محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية وتطبيق، مكتبة الوفاء
القانونية، مصر، ط1، 2014.
- 14 - عماربوضياف : الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور لنشر، الجزائر، ط1،
2015.
- 15 - مازن فارس الرشيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان لنشر، السعودية، ط1،
2001.
- 16 - مجيد الكرخي : أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج لنشر، عمان، دط، 2017.
- 17 - كمال زمور : الوثائق المهنية مرشد تطبيقي لتسير المستخدمين في المؤسسات
والإدارات العمومية، دار بلقيس لنشر، الجزائر، ط1، 2014.
- 18 - دمتن دبيح عاشور : شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى
لنشر، الجزائر، ط1، 2010.
- 19 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لنشر، ط5، 2001.
- 20 - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي
لنشر، عمان، ط1، الإصدار الثاني، 2004.

- 21 - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق لنشر، عمان، ط1، 2006.
- 22 - شنوفي نور الدين: أنظمة وألية تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، دط، 2011.
- 23 - طلق عوض الله السواط، طلعت إبراهيم عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف : الإدارة العامة، دار حافظ لنشر، دط، د سنة النشر.
- 24 - عادل حسن ، مصطفى زهير : الإدارة العامة، دار النهضة العربية لنشر، بيروت، دط، د سنة النشر.
- 25 - زواتني عبد العزيز : تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2020.
- 26 - محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي : دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية لتسويق والتوريدات، القاهرة ، ط1، 2014.
- 27 - مصطفى يوسف الكافي : إدارة الأداء، دار الحامد لنشر، عمان، ط1، 2016.
- 28 - فايز عبد الرحمان الفروخ : التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ط1، 2010.
- 29 - مجيد الكرخي : مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، ط1، 2015.
- 30 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة لنشر، الإسكندرية، دط، 2005.
- 31 - كمال بو الشرش : الثقافة التنظيمية، دار الأيام لنشر، عمان، ط1، 2015.

- 32 - محمد الرئيس مثلش، مسلم العامري : نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطور الأداء الوظيفي للعاملين، المنظمة العربية لتنمية الإدارية الدار الجزائرية، مصر، الجزائر، ط1، 2015.
- 33 - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، عمان، دط، 2003.
- 34 - عائشة يوسف شميلي : برنامج تحسين الأداء، دار الفجر لنشر، القاهرة، ط1، 2017.
- 35 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لنشر، مصر، دط، 2004.
- 36 - صالح مهدي ، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي : الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر، الأردن، ط2، 2008.
- 37 - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمد سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية لنشر، ط1، 2015.
- 38 - فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، عمان، ط1، 2005.
- 39 - محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 40 - غني دحام الزبيدي، ناظم جواد الزبيدي، حسن وليد عباس: إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد لنشر، عمان، ط1، 2018.
- 41 - عمر وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر، عمان، ط1، 2005.
- 42 - حسين وليد حسين عباس: إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات، مكتبة حامد لنشر، عمان، ط1، 2018.

- 43 - معين أمين السيد : إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دون دار النشر وبلد النشر، ط1، 2010 .
- 44 - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء البشري، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1997.
- 45 - مجدي عبد الله شرارة: الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون دار النشر وبلد النشر، دط، 2019.
- 46 - حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، الأكاديميون لنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 47 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في الدراسات والممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر، دط، د سنة النشر.
- 48 - زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق لنشر، عمان، ط1، 2010.
- 49 - فادية إبراهيم شهاب: التطور التنظيمي القواعد والممارسات التطبيقية، الأكاديمين لنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 50 - حسن عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة لنشر، د ط ، 2004.
- 51 - طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع تنظيم، دار غريب لنشر، دط، 2007.
- 52 - نور الدين بشير تاوريرت: الفعالية بين النظرية وتطبيق، علم الكتب الحديث لنشر، الأردن، دط، 2009.
- 53 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر، عمان، ط5، 2010.

54 - صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي لنشر، عمان، ط1، 2014.

55 - علي سليمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الغريب لنشر، مصر، دط، د سنة النشر.

56 - زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعية، الكويت، دط، 1984.

57 - مؤيد سالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميترا لنشر، ط1، 2018.

58 - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1996.

59 - سعيد السيد علي: الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، دط، 2007.

60 - محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتزلنشر، ط1، 2014.

61 - ونالد. ي. ريجيو، ترجمة فارس حلمي: مدخل علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق لنشر، عمان، دط، 1999.

62 - سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار حامد لنشر، الأردن، ط1، 2013.

63 - فاطمة السعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة لمسابقات دكتوراه وحلولها، kutub ltd، لندن، ط1، 2019.

المجلات:

1 - مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، بسكرة، 2018.

2 - عبد الحكيم سواكر: **الترقية في الدرجات، مطوية حول الوظيفة العمومية،** العدد السابع عشر، 2019.

الرسائل الجامعية:

1 - أسماء بقی، عبد القادر الجبالي: **دور الترقية في رفع أداء الموظفين،** مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2018.

2 - هني رشيدة: **نظام الترقية في الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2018.

3 - نسيم أحمد الصيد: **الترقية والفعالية التنظيمية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2006.

4 - جبلي فاتح: **الترقية والاستقرار المهني،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

5 - تيشات سلوى: **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

6 - سمير عبد الله قاسم الحبيشي: **الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم،** بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2008.

7 - فيصل خرشي: **فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة،** مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2019.

8 - شامي صليحة:المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بو قرة، بومرداس، 2010.

9 - فارسي صبرينة: تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، (غير منشورة) كلية العلوم السياسية، جامعة الجليلي بو نعامة، خميس مليانة، 2015.

10 - موساوي حليلة: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية/ جامعة الجليلي بو نعامة، خميس مليانة، 2015.

المراسيم والأوامر:

المادة 107 من المرسوم الرئاسي رقم 03-06 المؤرخ جويلية ، الترقية في الدرجات والترقية في الرتبة، المنشور في الجريدة الرسمية رقم 46 الصادر في 16 جويلية 2006.

المراجع بالغة الفرنسية:

1 - Pigors and mayer : **personnel administration** , Tokyo, kogokulac, japon,1969 .

الملحق رقم 1 : الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن حمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة الدراسة: بحث حول الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي" نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض علمي

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبة: فلاح نور الهدى

تحت إشراف الأستاذ: مرضي

الموسم الجامعي: 2020/2019

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1 . الجنس: ذكر أنثى
- 2 . السن: (25 - 30) (31 - 35) (36 - 40) (41 فما فوق)
- 3 . الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 . المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5 . مدة الخدمة: 5 سنوات من 5 - 10 سنوات 10 سنوات - 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الترقية

- 6 . هل حصلت على ترقية خلال مدة عملك في المؤسسة؟ نعم لا
- 7 . ما نوع الترقية التي حصلت عليها؟ الترقية في الرتبة الترقية في الدرجة
- 8 . على أي أساس تمت ترقيتك؟ الاختيار المسابقات والامتحانات
- الفحص المهني
- 9 . ماهي المعايير التي تم اعتمادها في ترقيتك؟ معيار الأقدمية معيار الكفاءة معيار الجمع بينهما
- 9 . هل أنت على علم بشروط الترقية؟ نعم لا
- 10 . ماذا تمثل لك الترقية؟ حافز مادي حافز معنوي كلاهما
- 11 . ما الهدف الذي تسعى إليه من خلال الترقية؟ زيادة في الأجر السلطة
- رفع من أدائك

12 . هل ترى أن الترقية تؤثر على الأداء الوظيفي؟ نعم لا

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

13 . هل المؤسسة تحفز على الأداء الجيد؟ نعم لا

14 . ما نوع الحافز الذي توفره المؤسسة؟ تحفيز مادي تحفيز معنوي كلاهما

15 . هل تؤدي عملك في الوقت المحدد؟ نعم لا

16 . هل تتحمل مسؤولية الأعباء اليومية؟ نعم لا

17 . هل تلتزم بأوقات العمل؟ نعم لا

18 . هل تتكيف مع الحالات الصعبة؟ نعم لا

19 . هل تعمل بجد من أجل منافسة الزملاء وتحسين أدائك؟ نعم لا

20 . هل المؤسسة تقوم بدورات تكوينية من أجل تحسين الأداء؟ نعم لا

21 . هل المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء؟ نعم لا