

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية



دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

* بوقرة عبد المجيد

❖ أسماء بقي

❖ عبد القادر الجيلالي

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

"" أهم يقسمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمت ربك خير مما يجمعون""

الزخرف الآية 32

صدق الله العظيم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "" أنزلوا

الناس منازلهم""

شكر و عرفان

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

الشكر للمولى عز وجل الذي وفقنا ومكننا فما كان لشيء أن يجرى في ملكه إلا
بمشيئته جل شأنه

فالشكر له على فضله و إحسانه الذي انعم علينا بنعمة العقل و العلم و الإيمان وحثنا على
مثابرة الجهد و وفقنا في عملنا هذا

كما نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى أستاذنا الفاضل المحترم (بوقرة عبد المجيد) الذي
اشرف على هذا العمل و الذي لم يبخل علينا بآرائه السديدة و توجيهاته المفيدة و
نصائحه القيمة في إثراء هذا العمل

و الشكر الموصول لكافة أساتذة العلوم الإجتماعية دون استثناء

كما لاننسى ان نشكر عمال الحماية المدنية لموافقته على اجراء بحثنا ضمن مؤسستهم
و دعمهم المتواصل لنا

و شكرا لكل من ساهم بإنجاز هذا العمل

أسماء * عبد القادر

فهرس

فهرس المحتويات:

الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
مقدمة.....	

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.....	10
ثانياً: تساؤلات الدراسة.....	10
ثالثاً: فرضيات الدراسة.....	11
رابعاً: مفاهيم الدراسة.....	11
خامساً: أسباب إختيار الموضوع.....	13
سادساً: أهمية الدراسة.....	13
سابعاً: أهداف الدراسة.....	13
ثامناً: صعوبات الدراسة.....	14
تاسعاً: الدراسات السابقة.....	14

الفصل الثاني: الترقية.

تمهيد.....	18
أولاً: تعريف الترقية في العمل.....	19
ثانياً: أهمية الترقية.....	21
ثالثاً: أهداف الترقية.....	22
رابعاً: شروط الترقية.....	24
خامساً: أنواع الترقية.....	24
سادساً: أشكال الترقية.....	26
سابعاً: أسس ومعايير الترقية.....	27
ثامناً: مشاكل أنظمة الترقية.....	30
ملخص الفصل.....	32

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.....	33
أولاً: تعريف الأداء الوظيفي.....	34
ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي.....	35
ثالثاً: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.....	
1) المحددات.....	35
2) العناصر.....	37
رابعاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.....	38

39.....	خامسا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
41.....	سادسا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
42.....	سابعا: مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي.....
.....	ثامنا: مراحل وخطوات تقييم الأداء الوظيفي.....
42.....	(1) المراحل.....
43.....	(2) الخطوات.....
46.....	ملخص الفصل.....
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.	
47.....	تمهيد.....
48.....	أولا: التعريف بمجتمع الدراسة.....
48.....	ثانيا: مجالات الدراسة.....
48.....	ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
52.....	رابعا: تحليل وتفسير البيانات.....
79.....	خامسا : استنتاجات الفرضيات
82.....	سادسا: إستنتاجات الدراسة.....
83.....	سابعا: الإستنتاج العام.....
85.....	خاتمة.....
.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	جدول يبين عدد الاستثمارات الموزعة	15
02	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
03	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	52
04	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	53
05	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
06	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	54
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤهلات المتحصل عليها	54
08	جدول يوضح تأثير المدة المقضية على مستوى الأداء	55
09	جدول يوضح الحصول على ترقية	55
10	جدول يوضح نوع الترقية المتحصل عليها	56
11	جدول يوضح الأساس الذي تقاس به الأقدمية	56
12	جدول يوضح تأثير الأقدمية في مجال العمل	57
13	جدول يوضح مدى تأثير سياسة الترقية بالأقدمية على الأفراد العاملين الجدد	57
14	جدول الأهداف التي تحققها الترقية بالأقدمية	58
15	جدول يوضح مدى مساهمة الأقدمية في تحمل المسؤوليات	59
16	جدول يوضح الترقية بالأقدمية تزيد من نسبة الإنتاجية	60
17	جدول يوضح تأثير الأقدمية على الإلتزام التنظيمي	61
18	جدول يوضح الترقية بالأقدمية تشعر باكتساب الكثير والتمسك بالمؤسسة	61
19	جدول يوضح كيفية تطبيق سياسة الترقية بالأقدمية	62
20	جدول يوضح أهمية الترقية بالأقدمية	63

21	جدول يوضح تناسب طبيعة الوظيفة مع المؤهلات	63
22	جدول يوضح التوافق الموجود بين الوظيفة والمؤهلات	64
23	جدول يوضح إنتقاء العاملين يحقق نتائج متميزة في الأداء	64
24	جدول يوضح كيفية اكتساب خبرة لتحقيق أداء فعال	65
25	جدول يوضح توفير المؤسسة طرق الترقية بالكفاءة	66
26	جدول يوضح أساليب الطرق التي توفرها المؤسسة للترقية بالكفاءة	66
27	جدول يوضح كيفية الترقية	67
28	جدول يوضح عمل المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة من قبل كفاءات أفرادها	68
29	جدول يوضح مساهمة الترقية بالكفاءة	69
30	جدول إلى ماذا تؤدي الترقية	70
31	جدول يوضح من ماذا تزيد ترقية العامل بالمؤسسة	70
32	جدول يوضح إذا كانت الترقية بالكفاءة تؤدي إلى الانضباط في العمل	71
33	جدول يوضح الترقية بالكفاءة تجعل الفرد يستمر في حسن الأداء	72
34	جدول تقييم العامل لموضوعية الترقية بالكفاءة	73
35	جدول يوضح العلاقة بين سياسة الترقية بالأقدمية وتحمل المسؤولية	74
36	جدول مركب يوضح العلاقة بين الترقية وزيادة نسبة الإنتاجية	75
37	جدول مركب يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة طرق للترقية وما يترتب عنها	76
38	جدول مركب يوضح العلاقة بين الجنس وتحقيق إنتقاء العاملين	77
39	جدول مركب يوضح علاقة السن بالأساس الذي تقاس به الأقدمية	78

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
37	شكل يوضح محددات الأداء الوظيفي	01
45	شكل يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي	02

مقدمة

مقدمة :

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

ومن هذا المنطلق تحرص كل دولة على وضع نظام عقلائي لديها لتنظيم شؤون الموظفين وسير الأعمال في أجهزتها المختلفة وخاصة المورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري والركيزة الأولى الأساسية لعملية التنمية في مختلف الدول، ويكمن سير العملية التنموية وتقدمها في الإستخدام الفعلي للموارد البشرية وتشجيعها على تقديم أفضل ما لديها من قدرات وإبداعات وطاقات مختلفة فالفرد حين تعيينه في الجهاز الإداري يتفرغ مباشرة لأداء المهام الموكلة له حيث يكتسب خبرات جديدة ومهارات تجعله أكثر قدرة وكفاية على القيام بمسؤوليات العمل الوظيفي ومثل هذه الأمور تتطلب وتقضي ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لهذا الفرد والتي تدفعه للإستمرار في تقديم أفضل ما لديه .

ومما لا شك فيه أن الترقية من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس إدراك إحتياجات الموظف،لما تحققه من مزايا مادية ومكانة أسمى تؤثر على حياته المهنية وتنعكس على أدائه داخل المؤسسة ،فهذا النظام يحقق فكرة الطموح الوظيفي للعامل ويضمن له التقدم في حياته الوظيفية والمهنية ،كما تعتبر وسيلة من وسائل مكافئة الموظف المجد الأمر الذي يدفعه ويدفع غيره إلى الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والذي بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال مهام الموظفين الوظيفية فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي مما يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية والتنظيمية عبر تنمية وتطوير الأداء الوظيفي فالترقية تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقيق الرضا لهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة معدلات الأداء الوظيفي ومن خلال دراستنا نود الوصول

إلى معرفة دور الترقية في رفع أداء الموظفين ومن أجل معالجة هذه الدراسة قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول .

الفصل الأول ويتمثل في تقديم الدراسة ويشمل تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها مع الفرضيات وكذلك أهمية الدراسة وأسباب إختيارها مع الأهداف والتعرف على بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع دراستنا مروراً بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع متغيرات دراستنا.

أما الفصل الثاني ويتمثل في الإطار النظري للدراسة وكان حول محور الترقية من خلال تعريفها وأهميتها وأهدافها كذلك تطرقنا إلى شروطها وذكر أنواعها مع الأشكال والأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية وفي الأخير تطرقنا إلى مشاكل أنظمة الترقية.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه وأهميته إضافة إلى محدداته وعناصره كذلك قمنا بتعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته مع الأهداف وقمنا بالتعرف على مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي وقمنا بعرض مراحله وخطواته.

أما الفصل الرابع والآخر فيتضمن الدراسة الميدانية والذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعريف بالدراسة الإستطلاعية وتطرقنا لمجال الدراسة بما فيه المجال الجغرافي والزمني ثم عرضنا المنهج المستخدم، بالإضافة إلى عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، كما يتضمن تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة للدراسة مع الفرضيات الجزئية .

وفي الأخير و انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها اختتمت الدراسة بسرد جملة من التوصيات قد تكون انطلاقة لدراسات وبحوث مستقبلية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تساؤلات الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: مفاهيم الدراسة

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: أهداف الدراسة

ثامناً: صعوبات الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

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

لذلك تسعى المنظمات لتوفير الحوافز للموظفين والعمال التي بدورها تنعكس على أدائهم داخل العمل وتضمن التزامهم داخل المؤسسة بالترقية فضلا على أنها حق من حقوق العمال فهي حافز مادي وفي نفس الوقت معنوي تضمن للعامل ويزيد في أدائه .

فهل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟

-فقد كان هذا التساؤل الرئيسي لدراستنا أما عن الأسئلة الفرعية للدراسة هي:

01- هل لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

02- هل لنظام الترقية بالكفاءة للعامل دور في زيادة الأداء؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

_للترقية دور في رفع أداء الموظفين

الفرضيات الفرعية:

01- لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

02- لنظام الترقية بالكفاءة في دور في زيادة الأداء.

تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

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

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

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

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

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دون ط، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية 1999
² إيهاب صبيح محمد رزق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دون ط، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص 35.

تعريف الأداء: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.³

وهو كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته.

أما التعريف الإجرائي للأداء: هو درجة إنجاز الأعمال التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

تعريف الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁴

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المكلفين بها وفق مسؤوليات تحددها إدارة المؤسسة العاملين بها، وهو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظائف الموكلة إليهم.

تعريف الموظفين: وهم مفرد موظف وهو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها.⁵

والموظف كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة.⁶

أما التعريف الإجرائي للموظفين: فنقصد بهم في دراستنا هم موظفي وعمال مديرية الحماية المدنية والموظفين هم مجموعة من الأشخاص الذين يعينون في وظيفة يرسمون في درجة التسلسل الإداري ويخضعون لأنظمة وقوانين المؤسسة يتبعونها، لهم حقوق وعليهم واجبات.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.
⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص156

⁵ جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص85.

⁶ نفس المرجع، ص86.

-أسباب إختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا للموضوع ودراسته كونه يتناسب مع التخصص المدروس أولاً.
- نقص الدراسة خاصة المتعلقة بموضوع الترقية على مستوى الجامعة .
- إدراك الأهمية لهذا الموضوع (الترقية) هذا ما استدعى الإهتمام بها كونها أداة تحقيق هدف كل موظف داخل المؤسسة ومحاولة التعرف على مستوى أداء العاملين عند ترقيتهم.

-أهمية الدراسة:

- انطلقت فكرة الدراسة من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية ومالها من أثر بارز في حياة العاملين.
- توضيح دور الترقية في رفع أداء العمال وكيف ذلك.
- التعرف على رأي العمال حول تطبيق سياسة الترقية وعلى أسسها المتبعة وكيف ينعكس ذلك على الأداء.
- إبراز مدى دور الترقية على أداء العمال

- أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا إلى تحقيق مايلي :
- الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
- معرفة مدى إنسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع الأسس والمعايير المتبعة في سياسة الترقى .
- محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المؤسسة وتميزها.

- صعوبة الدراسة:

لايخلو أي بحث أو دراسة من صعوبات وعوائق تعترضه ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه:

- نقص المراجع المتعلقة بموضوع الترقية مما أدى بنا إلى الاعتماد بالكتب القليلة الموجودة وذكرها أكثر من مرة فاعتمدنا على الوثائق القانونية وبعض الدراسات الجامعية .

- وفرة المادة العلمية وصعوبة حصرها بالنسبة لموضوع الأداء الوظيفي.
- ضيق الوقت.

تاسعا: الدراسات السابقة

***الدراسة الأولى:** تمثلت في دراسة نسيمه أحمد الصيد بعنوان نظام الترقية والفعالية التنظيمية، تمحورت حول تساؤل رئيسي مؤداه هل هناك علاقة إرتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ وأربعة أسئلة فرعية:⁷

_هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة ؟

_إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟

_هل تساهم مرتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الإلتزامات التنظيمية؟

إعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي بإستخدام الإستمارة والملاحظة، والمقابلة، والسجلات كأدوات لجمع البيانات

ومن أهم نتائجها:

تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

تساهم امتيازات الترقية في تحقيق والإستقرار.

يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة

⁷ نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة)، تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006، 2007.

*الدراسة الثانية: تمثلت في الترقية الوظيفية والإستقرار الوظيفي لجبلي فاتح 2005
2006، تمحورت أسئلتها كالتالي:⁸

- 1_ هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
 - 2_ هل تساهم 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 بالولاء والانتماء للمؤسسة.
 - 4_ هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي إضافة إلى إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال وعدالتها في ترقية الأفراد.

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

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

*الدراسة الثالثة: تمثلت في دراسة الباحث ناصري مختار 2016 دراسة بعنوان "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: مامدى أثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء؟

⁸ جبلي فاتح، الترقية والإستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005_2006.

وتساؤلات فرعية :⁹

- _ ما مستوى إعتقاد المؤسسة على أساليب فعلية ومرضية فيما يخص الترقية؟
- _ ما مستوى إهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين ؟
- _ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وأساليب وأسس الترقية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة نحو الرضا الوظيفي تعزى إلى سماتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)؟.
- وقد هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- _ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة
- _ التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي.
- _ قياس مدى إرتباط الترقية بالرضا الوظيفي.
- وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته الذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها كمياً وكيفياً، بأسلوب دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، حيث بلغ حجم العينة. مستخدماً الإستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.
- وقد توصل إلى نتائج وهي:
- وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد، الخبرة المهنية
- بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي.
- معظم العاملين راضون على ظروف العمل بالمؤسسة
- أغلب العاملين محايدون بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة.

⁹ جبلي فاتح، نفس المرجع.

مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا:

أولاً: أوجه التشابه

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الترقية من الجانب النظري.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم مع دراسة نسيمه أحمد الصيد وناصر مختار.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة .

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة.

اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طرح الفرضيات .

الفصل الثاني: الترقية

تمهيد

أولاً: تعريف الترقية

ثانياً: أهمية الترقية

ثالثاً: أهداف الترقية

رابعاً: شروط الترقية

خامساً: أنواع الترقية

سادساً: أشكال الترقية

سابعاً: أسس ومعايير الترقية

ثامناً: مشاكل أنظمة الترقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهميه بالغه في المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية و وسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية لما لها من آثار ايجابية فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين ومن أهم الحقوق التي يتمتعون بها داخل المؤسسة فالعامل حين التحاقه بوظيفة ما يسعى دائما إلى أن يحسن قدراته و يزيد في عمله فهي تساهم في توفير الإحتياجات اللازمة للقوى البشرية وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل،من خلال تعريفنا للترقية وأهميتها ومعايير تطبيقها.

أولاً: تعريف الترقية

تعدد تعريف الترقية من الناحية اللغوية والاصطلاحية الفقهية والقانونية والقضائية وهذا ما سنتعرف عليه.

***تعريف الترقية لغة:** هي اسم من فعل رقي يرقى ترقية ويقصد بها رفع شخص أو أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى.¹

***الترقية اصطلاحاً :** يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى و مرتب أعلى حالياً ومستقبلاً كما قد تصاحب هذه زيادة في الامتيازات الوظيفية التغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة الترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع وتعتبر جزء من ثقافة المجتمع.²

عرفها سليمان محمد الطماوي: أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية.³

تعريف آخر:

نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية وهي أيضاً إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات و الصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية.⁴

عرفها محمد فؤاد مهنا: الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف لها اختصاص رئيسي وإشراف بالنسبة للوظيفة الأولى.⁵

¹ شعبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق، جامعة خميس مليانة، 2004، ص56.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2000، ص51.

³ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة جامعة عين شمس، 1986، ص452.

⁴ محمد انس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص22.

⁵ جراد حفيظة، قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق (غير منشورة)، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص08.

التعريف القضائي: عرفت المحكمة العليا في مصر في إحدى قراراتها التي تقر فيه أن الترقية هي كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه على غيره في درجات السلم الإداري ويختلف ذلك بتقليد الموظف وظيفة تعلو وظيفته في مجال الاختصاص وان لم يصاحب هذا التقليد نفع مادي.

كما أن محكمة التمييز في مصر أقرت تعريفا للترقية ربطت فيه الترقية بالدرجة المالية إذ أنها عرفت الترقية بأنها تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعيين موظف التي تعلو بحكم الطبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدرج السلم الإداري.¹

و قد إستقر القضاء الإداري على أن الترقية هي تقليد الموظف درجه أعلى في السلم الإداري حتى و لو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب.²

موقف المشرع الجزائري من الترقية (الترقية تشريعا):

أحاطها المشرع الجزائري أهميه كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذلا لجهود الرفع من مستوى أدائه وهذا ما يظهر من خلال النصوص القانونية المؤسسة للوظيفة في الجزائر من خلال موضوع الترقية وفي هذا الصدد عرفت المادة 54 / 1 و 2 من المرسوم رقم 85 59 الترقية كما يلي: عملا بالمادة رقم 117 من قانون رقم 78-12 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه ((تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاتها و بتغيير السلك.³

وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06 03 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة كما يلي((تتمثل الترقية في الرتب وتقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى منها مباشرة كما عرفت المادة 106 من الأمر 06 03 الترقية في الدرجات كما يلي،((تتمثل الترقية في

¹ عمر زعباط، النظام القانوني لترقية الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2005، ص28

² سليمان محمد الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص451.

³ أنظر المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985، ص340.

الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم¹.

فالترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة الأخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة أو تعتبر حق من حقوق الموظف وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك.

تعريف آخر: الترقية عبارة عن تجديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهي شيء مرغوب في جميع المجتمعات، كما أن معظم العاملين إن لم نقل كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم، وأعمالهم حتى يتصلوا على الراتب الذي عادة ما يقترن بالترقية، ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم وتعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل، إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العامل رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى².

ثانيا: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية تحقيق³:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين .
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تلبي الترقية احتياجات المؤسسة والعاملين.
- دفع الموظفين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.

¹ المواد 106,107 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص 10.

² نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 1011 ص 151 .

³ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 497-469.

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود.¹
- التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية .
- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصور مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي .
- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات العمال.
- تساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.

ولهذا حظيت الترقية باهتمام كبير وضرورة تطبيقها بشكل سليم لكونها لها فضل كبير على الأفراد فمعظم العاملين يرغبون بالتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أفضل، وبتطبيق عملية الترقية يتمكنون من زيادة تحسين أداؤهم وبالتالي تحسن مستوى معيشتهم وهذا ما جعلنا نقول بأن الأهمية البالغة للترقية تتجلى في أنها عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين لأنها تعود بتحقيق الإنتاجية على كلاهما فبالنسبة للمنظمة تعني الاستقرار ولل فرد تعني زيادة في الأجر وأهميتها على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية.

ثالثاً: أهداف الترقية

تضع المؤسسة برامج لترقية العاملين والموظفين فيها وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:²

1. تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المنشأة من تحقيق العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهاته المؤسسة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها.

¹نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص502.

² مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية«إدارة الأفراد» دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط3،الإصدار الأول 2000، ص276 .

2. ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام والأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثم الاختيار ومن بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.¹
 3. خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
 4. التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .
 5. استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
 6. الإعداد للتقدم إلى وظائف اكبر سلطة و مسؤولية 'من خلال الحركة الرأسية' حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى إضافة إلى :²
 1. أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة 'هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار و إيجاد المهارة.
 2. أهداف ثقافية: المهارة 'الخبرة' التدريب و التكوين لها اثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
 3. أهداف اجتماعية: تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة.
- يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية و كافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة و نشوب صراع بين الإدارة والعمال مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة. ولا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل غي عمله والقيام بواجباته. و لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته .

علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، دون ط ، عين مليلة ، 2002

¹ ، ص 127 .

² جبلي فاتح ، مرجع سبق ذكره، ص34.

رابعاً: شروط الترقية

- تتمثل الشروط العامة للترقية سواء بالاقدمية أو الكفاءة في ما يلي:¹
- يشترط أن يكون الموظف قد أمضى في الوظيفة المرقى إليها المدة اللازمة التي يتطلبها القانون ويطلق عليها المدة البينية
 - لا يجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل من تاريخ نقله
 - الترقية تكون من وظيفة إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة في الدرجة ومن ذات المجموعة الوظيفية .
 - يشترط عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف مثل توقيع جزاء تأديبي عليه يحول دون ترقيته ،أو إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو وقفه عن العمل وذلك لمدة الإحالة أو الوقف حتى تثبت براءته في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5 أيام فأقل وجب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
 - لا يجوز ترقية الموظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدد المنصوص عليها.
 - أن تكون الوظيفة الجديدة مواءمة للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.²
 - أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.³

خامساً: أنواع الترقية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بالتساوي بين الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس

¹ شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 152-153.

² محمد انس قاسم جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 312.

³ عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دون ط ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ص 421 .

السلك أو من سلك لآخر ومن هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في نوعين وهما على التوالي الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

أ. **الترقية في الدرجة**/ الترقية في الدرجات تعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة.¹

وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول على الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة .

_ لقد نصت النصوص القانونية للمؤسسة للوظيفة على الترقية في الدرجة ومنها الأمر 03_06 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة على ما يلي : <>تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .<> ويترتب عن هذا النوع من الترقية الأتي تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميزها وتطبيقها بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة .²

فالترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي :المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى هذه الوتائر تتوزع على (12) درجة ونوضحها في هذا الجدول التالي:

¹نور الدين خاروش، مرجع سبق ذكره، ص268.

²محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سبق ذكره ،ص123.

الترقية في الرتبة :

يقصد بها في إطار القوانين المنظمة للوظيفة 'إنتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى 'بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة و تتميز بارتباطها بواجبات ومسؤوليات اكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية تتناسب مع حجم هاته المسؤوليات¹. والترقية في الرتبة يتم حسب الحالات التالية:

- على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات ومؤهلات مطلوبة .

- بعد تكوين متخصص .

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني² .

سادسا: أشكال الترقيات³

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين فهي إما تكون داخلية أو خارجية.

1: الترقية الداخلية وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملئ من الخارج ومن مميزات الترقية من الداخل:

■ وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم حيث أن الأفراد الذين تم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.

■ الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الموظفين في زيادة إنتاجهم ورفع الروح المعنوية ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم وزيادة على ذلك فإن العاملين يتربحون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم .

ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع ما يلي :

¹ بن أحمد عبد المنعم ، علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص17.

² نور الدين خارش، مرجع سابق الذكر، ص85

³ علي غربي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

- تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.
- تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم للترقية الداخلية

2: الترقية من الخارج تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.¹

فالإدارة الأكثر نجاحاً هي التي تميل إلى سياسة الترقية من الداخل لأنه ليس من السهل تعيين شخص من خارج المؤسسة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا بحيث يجب أن تتوفر سياسة التدريب لشغل الوظائف ولذلك لا يتم استخدام ترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود.

سابعاً: أسس وأنظمة الترقية

الترقية على أساس الأقدمية : تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص ويرتكز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديم قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري أنه من قضي مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل . وبمقتضى هاته الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها زملاؤه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانوناً أولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف والدرجات الأعلى وفقاً لترتيبهم من حيث الأقدمية . ومن مزايا تطبيق هذا الأساس مايلي:²

- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها، لإحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنها تقلل من دوران العمل كما أنها من ناحية أخرى ستكون بمثابة مكافأة العاملين على ولائهم للمنظمة .

¹ .علي غربي وآخرون، نفس المرجع السابق128

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص279.

■ اعتماد الترقية بالاقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات و أساليب اختيار العاملين لديها وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى .

إلا أن هذا النظام تعثره جملة من العيوب جعلته معيار غير حاسم للترقية حتى أن بعض التشريعات تخلت عنه في بعض الرتب الوظيفية لكون هذا النظام يؤدي إلى قتل روح المنافسة وإشاعة التراخي والخمول في أداء العمل الإداري كما أن هذا المعيار ليس بالقرينة القاطعة على كفاءة الموظف المرقى للوظيفة ،كما أن إتباع مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة جميع الموظفين دون تفرقة بين المجد وغيره وهذا مجحفا بحقوق الموظفين المجدين ولهذا فالمساواة بين هؤلاء العاملين وغيرهم باتخاذ مدة الخدمة أساسا للترقية بصرف النظر عن نتائجهم أمر يؤدي إلى الظلم لا إلى العدالة ،ففي الحقوق تفترض المساواة والتعادل في أداء الواجبات وهذا ما لا تحققه فكرة الأقدمية لأنها تحقق المساواة المطلقة بين الجميع.

الترقية على أساس الكفاءة

عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد الأفراد العاملين فيها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهاراته في العمل المناسب، حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتائر أعلى من غيرهم.¹

ومن مزايا تطبيق هذا الأساس أنه :

■ ييبث روح المنافسة بين الموظفين حيث يتفانى كل منهم في أداء عمله وبذل قصارى جهده² ويزيد من الكفاءة الإنتاجية للإدارة وتقضي على روح التواكل والسلبية لدى الموظفين ،كما يجذب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة والاحتفاظ بها ،كما يحقق هذا النظام فرصة التنافس الشريف بين الموظفين ذوي الكفاءة وتتيح لهم فرصة إبراز قدراتهم وكفاءتهم .

¹ سهلية محمد عباس: علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 1999، ص363-364.

² شريف يوسف حلمي خاطر: مرجع سابق، ص150 .

إلا أن لهذا الأساس سلبيات منها:¹

- أنه يؤدي إلى عدم إطمئنان الموظف العام وعدم استقراره النفسي.
- يكون معقد يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على استخدام معايير موضوعية.
- تتسم الترقية وفقا لهذا النظام بناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية ،وقد يؤدي الموظف واجبات ومسؤوليات الوظيفة الأعلى التي سيرقى إليها بالكفاءة المطلوبة.
- قد تحاط عملية تقدير كفاءة الموظفين بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز والمحابة مما يفقدها فعاليتها وتحقيق أغراضها.²

الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا :

نظرا للانتقادات التي تعرض لها المعيارين السابقين تم خلق معيار ثالث يعتمد على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق بكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تتطلع دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سيراقي اعتبار الأقدمية ومن ثمة يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية.³

ولتطبيق هذا الأسلوب يجب أن يتم التركيز على النقاط التالية :

° ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية .

ضرورة إتباع أسلوب الجدارة مع الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة مع الأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .

¹ جراد حفيضة،مرجع سبق ذكره،ص 49.

² محمود يوسف المعداوي،دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1988 .

³ تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص تدبير المنظمات،جامعة محمد بوقره،بومرداس،2012،ص89.

° إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.¹

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا للأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، والعناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لم تتم ترقيتهم حيث سيشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي يصيبهم الإحباط وقد يؤثر سلبا على سير العمل.

ثامنا: مشاكل الترقية

مما لا شك فيه أن هناك مشاكل كثيرة تظهر عند القيام بإجراء عملية الترقيات إلى وظائف أعلى منها فهناك مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها ومنها:

1. خيبة أمل بعض المرشحين للترقية: يتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة فان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل وهذا سوف يؤثر على إنتاجيتهم خاصة وان كل فرد منهم يعتقد انه يستحق ترقيته ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تضع برنامجا واضحا للترقية على أن يتم تطبيقه بدقة، إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعورا سلبيا نحو رؤسائه ونحو المؤسسة وهذا لا شك يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه مما يجعله غير صالح للترقية في الفرص القادمة مما يعيق تقدمه وكذا يمكن للمشرف بمناقشة الموضوع مع الفرد يبين له أسس وقواعد الترقية وبعض الشروط الواجب توفرها فيه.²

2. رفض بعض العاملين للترقية على الرغم من أن معظم الأفراد يرغبون في الترقى إلا أن البعض الآخر لا يريد ذلك لا يرغبون في احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة في حين أن

¹ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير في علوم إقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 85.

² مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 282.

البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي أعتاد العمل فيه والبعض يفضل الراحة في الوظيفة الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدله في الوظيفة الجديدة مضحين بذلك الراتب أو الأجر الذي يصاحب عادة الوظائف الأعلى.

3. عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكنهم التخلي عن مرؤوسيههم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم فلا يمكنهم التنازل عنهم لترقيتهم ونقلهم لإدارات أخرى وهذه تحصل ببساطة إذا كان المشرف قام بتدريب مرؤوسيه جيدا فهو لا يرغب أن يتركوا قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء .

4. عدم تكافؤ الفرص ليس من السهل أن توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين فإذا كان أساس الترقية الكفاءة فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية عن مرؤوسيههم وبعض المشرفين يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيههم من فرص الترقى.¹

عدم الموضوعية في بعض الأحيان ففي ظل نظام غير واضح للترقيات قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدميه منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم.²

عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة، وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا وإستحقاقا للترقية.³ ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وعدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية⁴

¹ نفس المرجع، ص 283.

² حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، بحث مقدم لاستكمال للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 2002.

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ص 499.

⁴ نفس المرجع، ص 500.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق لنا ذكره فان الترقية عموما عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت في الرتبة (عمودية) أم في الدرجة (أفقية) أو بالاقدمية أم الكفاءة فهي حق من حقوق أي عامل وأي موظف متواجد بالمؤسسة، فهي عامل يساعد على الاستقرار الوظيفي وحل للمشاكل المادية للعامل.

ولكن هل تقتصر سياسة الترقية على هاته العوامل أم تتعداها للبحث عن روابط بينها وبين أداء الموظفين، علما أن هذا الأداء (أداء العاملين) فيه يحتاج لعدة دوافع تساهم في رفعه، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

ثالثاً: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

رابعاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

خامساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً: مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: مراحل وخطوات تقييم الأداء الوظيفي

الأطار الفني

تمهيد:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كل من الباحثين والمفكرين, في محيط الإدارة ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي, وهو مؤشر دال على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب في المنظمات الإدارية كما أن هذه المنظمات تحتاج إلى إجراء تقييم دوري لأداء العاملين بها إن أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم خاصة في ترقيةهم إلى وظائف جديدة فلا بد من مراجعة أدائهم بطريقة منظمة وتحفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم والرجوع إليها عند الحاجة.

وتقييم الأداء هو الحكم على السلوك الإنتاجي للعامل والى أي مدى ساهم هذا السلوك في تحقيق الأهداف الإنتاجية ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي من خلال فصلنا التالي.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لغة: الأداء هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، وأوصله، والاسم أدى الأمانة، وأدى الشيء.¹

اصطلاحاً: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

ويرى على السلمي: أن الأداء الوظيفي هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي.³

وتعريف آخر وهو: «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد».⁴

تعريف آخر: الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهاته الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.⁵

ويعرف كذلك: هو قيام الأشخاص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد أو المؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.⁶

¹-ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

²-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، 2003، ص233.

³-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص105.

⁴-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003، ص209.

⁵-عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25.

⁶ أسامة جردات، التدريب الموجه بالأداء بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول

العربية، 2001، ص102.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمة فهو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية.¹
- لا تتوقف أهميته على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²

- تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.³

ثالثاً: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

1:المحددات

-يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:⁴
*الجهد(الدافعية):الجهد المبذول(طاقة جسمية، عقلية) لأداء مهمته.
*القدرات:هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة.

*إدراك الدور أو المهمة:يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:⁵

محددات الأداء الوظيفي= الجهد(الدافعية)×القدرات(الخبرات)×إدراك الأدوار

¹ - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 06.

² - إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقتهم بمستوى أدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 40.

³ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، جامعة أمجد بوقره بومرداس، دفعة 2007.

⁴ - حسن راوية، مرجع سابق الذكر، ص 210.

⁵ - شامي صليحة، مرجع سابق الذكر، ص 60.

ونلاحظ أن هاته المحددات ترتبط فقط بالموظف (الجهد، القدرات والمهارات) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما هناك عناصر أخرى خارج عن سيطرته وهي:¹

* الوظيفة (متطلبات العمل) وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة.

* الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) حيث تؤدي الوظيفة والتي تضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ونظام الحوافز وغيرها.

وبعض الباحثين يرون أن محددات الأداء الوظيفي هي محصلات ثلاث عوامل

* الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد.

* القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- مهارة استخدام المعرفة.

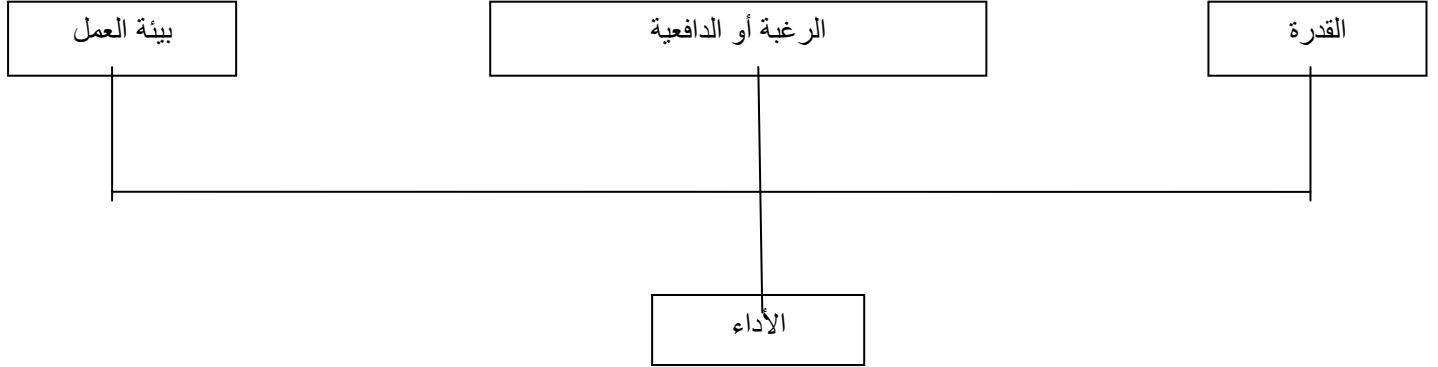
ج- مدى وضوح الدور.

* بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وملامح العمل كذلك مثل ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة.

¹ -محمد زايد، ، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997 ص 146.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:

الشكل (01) يوضح محددات الأداء



المصدر: محمد زايد بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص146.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي توجد عدة عناصر هامة للأداء الوظيفي وهي:¹

* المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

* نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

* كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذلك سرعة الانجاز.

* المثابرة والثوق: يتدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة والإشراف والتوجيه.

¹ -حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص93.

رابعاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد سمي بقياس الكفاءة والبعض سموه تقييم الكفاءة والبعض الآخر قد سموه بتقويم الأداء إلا أن تقييم الأداء هي الأكثر انتشاراً.

فتقييم الأداء هو عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل واقعي موضوعي كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهو عملية حركية ومستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.¹

وهو أيضاً عملية تقدير أداء كل من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى الأداء، وتنفيذ العملية لتحديد إن كان الأداء جيداً أم لا، أو في أي مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.²

وكذلك يعرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما ينتجون وما يعملون وذلك استناداً لعناصر تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم.³

وعرفه أحمد ماهر على أنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها."⁴

وتقييم الأداء هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين، في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك

¹ - نادر احمد بوشیخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ب ط، ص 332.

² - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2007، ص 434.

³ - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1983، ب ط، ص 236.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص 274.

من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.¹

وهو: تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد وقياس أداء العامل ومن خلال هذا التقييم تتمكن من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل.²

خامساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة يخلق جواً من الالتزام فيها وهذا من خلال كل إدارة قادرة على متابعة أنشطتها ومراقبة الأفراد لانجاز واجباتهم في العمل وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:³

أ- تخطيط الموارد البشرية: فعالية التقييم ونجاحه ويساهم في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها للقوى البشرية فهذا يسمح لها بتقرير السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد الكفوءة وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط و وضع السياسات التشغيلية والتدريبية والتطويرية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية تقييم الأفراد.

ب- تحسين الأداء وتطويره: عملية التقييم تساهم في تحسين الأداء فعملية تساعد الإدارة العليا في المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد لهم من معرفة مستوى تقييمهم و هذا يساعدهم على التحفيز ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مسارهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية لا يتم اختيارها عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 140.

³ خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 152.

د-وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:فالتقييم يوضح مستوى الانجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات العمل.لذا فالحوافز والمكافآت تعتمد على الجهد المبذول من قبل الموظفين.¹

وهذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة توزيع المكافآت والحوافز من قبل الإدارة العليا،وان وضع سياسات عادلة من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة.

هـ-استخدام عمليات النقل والترقية:فالتقييم يمكن الإدارة من معرفة الأفراد لديها من حيث المهارات والقدرات ومعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات من ناحية أخرى وهذا بنقلهم ورفعهم لمراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء.وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.²

و-معرفة معوقات ومشاكل العمل:التقييم يمكن الإدارة من معرفة مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والتعليمات والبرامج...المطبقة في العمل وكذلك معرفة الضعف في المعدات والأجهزة عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين الخلل.³

¹ خضير كاظم نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع.

³ -برياع محمد الأمين وموساوي يحي،تأثير الرضاء الوظيفي على أداء الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر في علوم التسيير(إدارة أعمال الموارد البشرية)(غير منشورة)،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان،2015-

2016،ص57.

سادسا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى الإدارات في كل مؤسسة إلى الاهتمام بمستويات أداء العاملين من خلال جوانب من سلوكياتهم وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والسلبيات والايجابيات للعمال وهذا من خلال تقييم الأداء الذي يهدف بشكل عام إلى:¹

* التعرف على مستوى أداء كل فرد في جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وخبرات لمن يحتاج ذلك من العاملين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس موضوعية.
* إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام.

* تنمية قدرات المديرين والمرؤوسين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار .
* مكافأة المجدين من العاملين عن طريق المكافآت وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
* القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية .

* توحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب.²
* وسيلة لتشجيع العمل الجماعي.³

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء على تحقيق هدفين ممتازين هما:
أولاً-هدف إداري:عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل،الترقية...الخ.
ثانياً-هدف تطويري:عن طريق تحديد نقاط الضعف والقوة عند العاملين وتحفيزهم بطريقة تدريبية موضوعية.

¹-عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل شيخ،معوقات الاتصال الإداري،المؤثرة على أداء العاملين، في جوازات مدينة الرياض،مذكرة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2011،ص49.

²-حسين صديق،تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية،مجلة جامعة دمشق،المجلد28-العدد الأول،2012،ص215-216.

³-محمد عبد الوهاب حسين لعشماوي،دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية،ط1،القاهرة،2013،ص52.

ثامنا: مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء يستخدم في مجالات نختصرها فيما يلي:¹

* الترقية والنقل: فتقييم الأداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم لوظائف أعلى و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

* إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: من خلال المعلومات التي يتم التحصل عليها من التقييم يمكن زيادة رواتب وأجور العمال أو إنقاصها واقتراح حوافز معينة لهم.

* التعيين: تقييم الأداء يعتبر مؤشر لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة فنتائجه معيار للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته.

* الانضباط: فالفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وسلوكه غير حسن ويصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا عن العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط.²

يستخدم في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.³

مراحل وخطوات تقييم الأداء الوظيفي:

1) مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها

¹ -فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر (غير منشورة)، جامعة

الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص24.

² -مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص194.

³ فيصل حسونة؛ إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص148.

المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل وهي:¹
وضع توقعات الأداء: تعد أولى خطوات عملية تقييم الأداء للعمال حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين بها على وضع توقعات الأداء وبالتالي اتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

اتخاذ القرارات الإدارية: إن اتخاذ القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة منها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل... الخ.

وضع خطط تطوير الأداء: في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العامل.²

(2) الخطوات

خطوات تقييم الأداء الوظيفي و تتمثل خطواته في:³
 تحديد المقاييس، يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به

¹ ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2008، ص90.

² نفس المرجع السابق من نفس الصفحة.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره 150.

اختيار طريقة القياس ،هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء بها

تحديد دورية التقييم ،المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل .

تحديد المقيم ،من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم الموظفين هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم المواطن مع الآخر بعين الاعتبار أهمية موضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

تدريب المقيم ،التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية تقييم وتزويد المقيم من الإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المعنيين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم. علنية نتائج التقييم ،مناقشة الموظف بعملية تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.

تصميم إستمارة التقييم، والمقصود بذلك عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ب خطوات التقييم التنفيذية :يقوم بها المقيم وتتمثل في ما يلي :¹

°دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

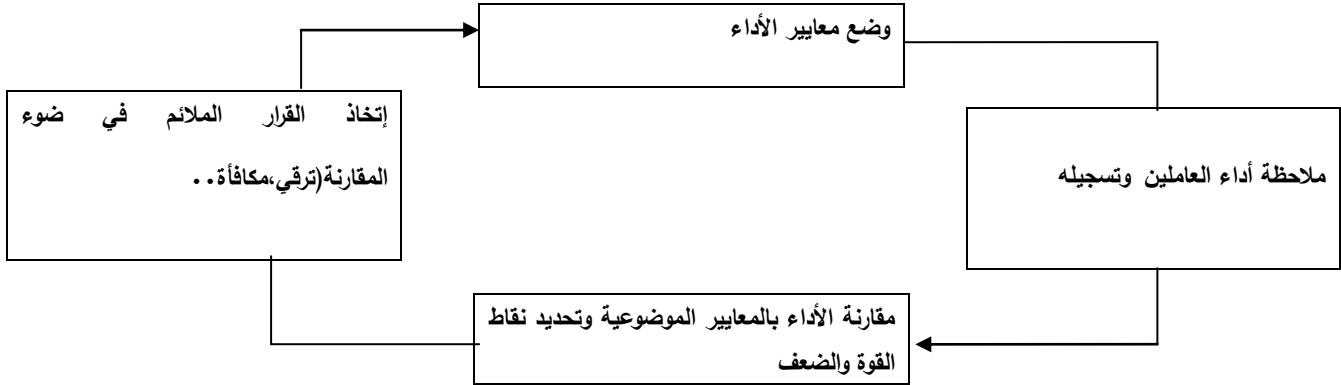
°ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

°مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

°اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

¹ فيصل حسونة، نفس المرجع السابق،ص150.

الشكل رقم (02): يبين خطوات تقييم الأداء



المصدر: دة عبد الباري إبراهيم، إدارة القوى البشرية منحي نظمي، ط1، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986، ص28 .

ملخص الفصل

احتل تقييم الأداء الوظيفي دورا هاما في إدارة الأفراد باعتباره أنه العملية الأكثر نجاحا لمعرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أداء العامل ومستوى الإنجاز الذي يقدمه مستوى هذا الأداء يقدمه للمؤسسة من جهة وللأفراد العاملين من جهة أخرى وهذا بدوره ينعكس إيجابا على رفع إنتاجه للمنظمة ويسمح بفرص أكثر لترقية العمال والحصول على مكافآت مادية ومعنوية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

رابعاً: تحليل وتفسير البيانات

خامساً: إستنتاجات الدراسة

سادساً: الإستنتاج العام

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي الميداني في ميدان العلوم الإنسانية الاجتماعية جانبا مهما ومكملا للجانب النظري ليتسم البحث بالمصداقية والموضوعية .

وتعتبر هذه المرحلة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث فمن خلالها يبين الارتباطات بين المتغيرات ،كما يتم خلالها عرض البيانات والتحليل للوصول إلى نتائج الدراسة وهذا من أجل التأكد من صحة الفرضيات والإجابة على السؤال الرئيسي.

أولا :التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

أ_تقديم المؤسسة: - تعد مديرية الحماية المدنية بأدرار أحد ممثلي الحماية المدنية على الصعيد الوطني والمحلي ، وهي تعتبر وحدة رئيسية والتي يكون مقرها على مستوى الولاية أدرار تشرف بدورها على وحدات ثانوية تتواجد على مستوى دوائر الولاية ، ووحدات قطاع المتواجدة على مستوى بلديات الولاية ، والمديرية هي الوحدة الرئيسية والتي تنحصر مهامها في نداعين :

الأول/ تدافع عن قطاع التدخل للولاية.

الثاني/ تدافع عن قطاع التدخل للدوائر التابعة لها وعلى كل تراب الولاية.

ثانيا مجالات الدراسة: لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاثة مجالات

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2017_ 2018

في الفترة الممتدة 28مارس 2018 إلى 19 أفريل 2018.

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بأدرار.

المجال البشري: إعتمدت هذه الدراسة على عينة من موظفي وعمال مديرية الحماية المدنية بأدرار.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة**المنهج المتبع في الدراسة:**

يعرف المنهج على أنه الطريقة المتبعة من طرف الباحث للوصول إلى أهداف البحث والوصول إلى الحقيقة.

ولقد تعددت المناهج في البحوث الاجتماعية وإختلفت وأبرزها إنتشارا هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أحد تصميمات البحوث حيث يقوم هذا المنهج الوصفي على تفسير

الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة ،من خلال تحديد ظروفها وأبعادها بهدف الإنتهاء إلى وصف علمي دقيق،متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.¹

ويعرف أيضا على أنه طريق لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات المقننة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

فقد إتبعنا هذا المنهج وحاولنا وصف مفهوم الترقية و إبراز دورها في أداء العاملين وموظفي الحماية المدنية وكشف العلاقة التي تربط بين عملية الترقية وبين الموظفين وكيف ينعكس دورها في تحسين الأداء ورفعها.

الأدوات المتبعة في الدراسة: تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وأن إعتقاد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.³

1) في دراستنا هاته قمنا بإستبيان ويتمثل في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لكل فئات العينة فاعتمدنا على جمع البيانات المرتبطة بموضوعنا والمتمحور حول الترقية وأداء العاملين فاعتمدنا على تقنية أساسية وهي الإستمارة .

الإستمارة وتعرف على أنها مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة .⁴

أو هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تقدم إلى الأشخاص المعنيين قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة.⁵

¹ أحمد عبد الله لطح وآخرون، البحث العلمي (تعريفه،خطواته،مناهجه،المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية،الإسكندرية،2001_2002، ص43.

² عمار بحوشة وآخرون،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،ط1، 2003،ص140.

³ سيد علي شتا،المنهج العلمي والعلوم الإجتماعية،ب ط،مكتبة الأشعة الفنية،مصر،1997،ص،256.

⁴ جمال محمد أبو نسم،البحث العلمي التصميم والتنفيذ التجريبي،دون ط،ج2،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2007،ص153.

⁵ محمد غريب وآخرون،البحث العلمي،دون ط،مكتبة نهج الشروق،مصر،ص108.

وقد تضمن إستمارتنا أسئلة بسيطة، مركبة ومفتوحة ليتمكن أي مبحوث من مجال الدراسة الإجابة عنها وقد تطلبت الكثير من الوقت في التصميم وقد تمت صياغتها على حسب فروض دراستنا وقد تمت مراجعتها وتعديلها أكثر من مرة وتحكيمها ثم طرحت في شكلها النهائي، وقد قسمناها إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: وكان عبارة عن المحور الأول الذي تتمحور أسئلته حول البيانات الشخصية للمبحوثين، ويتكون من 6 أسئلة.

المحور الثاني: عبارة عن أسئلة حول الترقية بالأقدمية ويتكون من 13 سؤال.

المحور الثالث: عبارة عن أسئلة حول الترقية بالكفاءة ويتكون من 14 سؤال.

لنتنتهي بـ 32 سؤال كاملة .

(2)المقابلة: وهي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قام بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على معلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع والسلوك في الماضي والحاضر.⁶

فتمت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لي التسهيلات اللازمة وأرفقنا بالمستندات والوثائق التي تفيدنا في إنجاز هاته الدراسة وكان جد متفاهما معنا وكنا قد تقابلنا معه المرة الأولى للموافقة على الدراسة داخل المديرية وقابلناه أكثر من مرة وقمنا بمقابلة خاصة معه من أجل تساؤلات كانت لدينا حول تطبيق سياسة الترقية داخل مؤسستهم وكان جد متعاون معنا وأفادنا بإجابات حول تساؤلاتنا .

⁶ محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دون ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص336.

عينة الدراسة:

إن الباحث يجمع البيانات للدراسة عن طريق العينة، أي إشتقاق عينة من المجتمع تكون ممثلة لمجتمع الدراسة ولا ينحصر فقط في عدد أفراد العينة ، ولكن كذلك يمكن للعينة، أن تتجسد فيها كل خصائص و مواصفات مجتمع البحث بنسب متساوية.⁷

_ وإذا كان المجتمع المدروس يتكون من عدد قليل فهنا نتبع طريقة المسح الشامل بدل العينة وقد شملت كل أفراد العمل بالمؤسسة حيث بلغ عددهم 50 عاملا وقمنا بتوزيع 50 استثمار وإسترجعنا منها 35 استثمار

جدول يوضح توزيع الاستثمار.

الاستثمار	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	40	%100
الاستثمارات المستردة	35	%87.5
الاستثمارات الضائعة	05	%12.5

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل 35 استثمار بنسبة %87.5.

⁷ منسي محمود عبد الحليم، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص71.

تحليل وتفسير البيانات: ويقصد بها البيانات المجموعة من عينة الدراسة بغية التعرف على التركيبة العمالية وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات.

الجدول رقم 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	80.0%
أنثى	7	20.0%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول 2 أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث تقدر بـ 80% بينما نسبة الإناث تقدر بـ 20%. و هذا راجع لطبيعة العمل في الحماية المدنية التي يطغى عليها العمل الميداني أكثر من الإداري ما يجعلها توظف الذكور بكثرة.

الجدول رقم 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30_25	12	34.3%
35_31	11	31.4%
40_36	10	28.6%
41 فما فوق	2	5.7%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 الذي يبين توزيع أفراد العينة أن الفئة العمرية ما بين 30_25 سبة تقدر بـ 34.3% تليها الفئة ما بين 35_31 بنسبة 31.4% ثم الفئة 40_36 بنسبة 28.6% ثم الفئة من 41 فما فوق أخيرا بنسبة 5.7%.

فوجود الفئة الأولى بأغلبية كون المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تشغيل الشباب أما الفئة الثانية فيعود وجودها لخبرتها داخل المؤسسة بينما الفئتين الأخيرتين وجودها راجع إلى تطلب المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

الجدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	10	28.6%
متزوج	25	71.4%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين نلاحظ أغلبية الأفراد متزوجون بنسبة 71.4% بينما نسبة العزاب تقدر بـ 28.6% ولا وجود للمطلقين والأرامل.

جدول رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
يقرأ ويكتب	1	2.9%
ابتدائي	1	2.9%
متوسط	3	8.6%
ثانوي	17	48.6%
جامعي	13	37.1%
المجموع	35	100.0%

الجدول يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر ترجع إلى المستوى الثانوي بنسبة 48.6% ونسبة المستوى الجامعي 37.1% بينما نسبة المتوسط تقدر بـ 8.6% والإبتدائي والذي يقرأ ويكتب بنسبة 2.9% على التوالي.

وهذا راجع لمؤسسة الحماية المدنية التي تستقطب عمال ذو كفاءة علمية ومهنية عالية وتتطلب الأفراد ذوي الكفاءة خاصة للإطارات.

جدول رقم 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	22.9
من 6 إلى 10 سنوات	19	25.7
أكثر من 10 سنوات	18	51.4
المجموع	35	100

الجدول يوضح لنا مدة الخبرة المهنية للمبحوثين داخل مديرية الحماية المدنية فنلاحظ أن أكبر نسبة تعود إلى الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 51.4 % ثم فئة الذين دامت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات بنسبة 25.7% و 22.9 % على التوالي.

وهذا راجع إلى أن الأقدمية تغطي على غالبية العمال داخل المؤسسة والتي تساهم في تحفيز الأفراد الجدد

جدول رقم 7 يوضح طبيعة المؤهلات المتحصل عليه

طبيعة المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دراسات تطبيقية	17	48.6%
شهادات جامعية	18	51.4%
المجموع	35	100%

يوضح لنا الجدول طبيعة المؤهلات المتحصل عليها أفراد العينة، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بنسبة 48.6% ونسبة الشهادات الجامعية قدرت بـ 51.4%

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الشهادات الجامعية راجع لتطلب المؤسسة لمستويات علمية، لمناصب معينة و الدراسات التطبيقية بنسبة 48.6% هذا عود إلى أن الإنتاجية لا تتطلب مستوى علمي عالي .

جدول رقم 8 يوضح تأثير المدة المقضية في مجال العمل

تأثير الأقدمية على الأداء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	65.7%
لا	12	34.3%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة قد تأثرت بالمدة المقضية داخل العمل على مستوى الأداء بنسبة 67.7% مقارنة بالذين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 34.3%.

وهذا راجع أساساً إلى أن المؤسسة تحرص على وضع وتقديم أمور خاصة بالعاملين تجعلهم يحسون بانتمائهم إلى المؤسسة.

جدول 9 يوضح نسبة الحصول على ترقية

الحصول على ترقية	التكرار	النسبة
نعم	24	68.6%
لا	11	31.4%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين حصلت على ترقية 68.6% مقارنة بالذين لم يحصلوا على ترقية 31.4%.

ومنه نستنتج أن مؤسسة الحماية المدنية ترقى موظفيها بنسبة عالية.

جدول (10) يوضح نوع الترقية المتحصل عليها

نوع الترقية	التكرار	النسبة
في الرتبة	13	37.14%
في الدرجة	11	31.42%
المجموع	24	68.6%

يتضح لنا من الجدول أن هناك تقارب بين النوعين في الترقية قنسبة الذين تحصلو على ترقية في الرتبة كانت 37.14% ونسبة الذين تحصلو على ترقية في الدرجة كانت ب31.42%

نستنتج من النتائج في الجدول أن اغلبية العمال تحصلوا على ترقية وهذا راجع إلى أن مؤسسة الحماية المدنية تقدم ترقية لعمالها على حسب المدة التي يقضيها العامل في العمل لان مدة الخدمة هي التي تحدد للعامل صلاحيته للترقية أم لا والذين لم يتحصلو على ترقية هذا راجع لفترة دخولهم المهنة قصيرة ولم يكملوا الدراسة.

جدول (11) يوضح الأساس تقاس به الترقية بالأقدمية داخل المؤسسة

الأساس الذي تقاس به الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة	10	28,6 %
مدة الخدمة مع تقارير الأداء	25	71,4 %
المجموع	35	100,0 %

لأن الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة على التساؤل ب مدة الخدمة مع تقارير الأداء بنسبة 71.04 % تليها الإجابة بمدة الخدمة بنسبة 28.06 % نستخلص من خلال إجابة المبحوثين أن أغلبية العمال أجابوا بأن أساس الأقدمية يقاس ب مدة الخدمة مع تقارير الأداء وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة إذ

يشترط على العامل تقديم تقارير الأداء حتى يستفيد من الترقية حتى تسود العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح تأثير الأقدمية في مجال العمل

تأثير الأقدمية في مجال العمل	التكرار	النسبة المئوية
تحفيز العمال	14	40.0%
زيادة كفاءة العمال	21	60.0%
المجموع	35	100%

يوضح لنا الجدول كيف تؤثر الترقية الأقدمية في مجال العمل فنلاحظ أنها تحفز العمال بنسبة 40.0% وتزيد في كفاءة العمال بنسبة 60.0%.

ومن هنا نستنتج أن سياسة الترقية الأقدمية تساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة العمال وذلك بزيادة الأداء كي تقوم المصلحة بتقييم أداء العمال واحتساب نقاط التقييم لإدراجها لمعدل الأقدمية فمن هذا المنطلق يسعى العمال ذوي الأقدمية والمترقين الأقدمية على تحفيز العمال الآخرين.

جدول رقم (13) يوضح تأثير سياسة الترقية على الأفراد العاملين الجدد

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التغيب	4	11.4%
اللامبالاة	5	14.3%
تفعيل القدرات	26	74.3%
المجموع	35	100,0

من
خلا

ل الجدول نلاحظ أن الإجابة على التساؤل الخاص بتأثير سياسة الترقية على الأفراد الجدد كانت أعلى نسبة على خيار تفعيل القدرات ب نسبة 74.3% بعدد عمال 26 عامل تليها ما نسبته 14.03 ب اللامبالاة بعدد عمال 05 وآخر نسبة كانت الإجابة ب التغيب بنسبة 11.04% بعدد 04 عمال .

من خلال النسب نستنتج أن تفعيل القدرات هو خيار جل العمال في المؤسسة لما يرون فيه جدوى فبطبيعة الحال فإن كل العمال يسعون خلف الترقية من أجل تحسن المستوى من جميع النواحي خاصة المادية.

جدول رقم (14) يوضح الأهداف التي تحقّقها الترقية بالأقدمية

الترقية بالأقدمية تحقق لك	التكرار	المجموع
أهداف مادية	17	%48.6
أهداف شخصية	8	%22.9
أهداف اجتماعية	10	%28.6
المجموع	35	%100.0

من
خلا
ل

النتائج في الجدول نلاحظ أن الإجابة على التساؤل المتعلق الترقية بالأقدمية تحقق لك بنسبة %48.06 كانت الإجابة بأهداف مادية بعدد عمال 17 عامل تليها الإجابة ب أهداف اجتماعية بنسبة %28.06 بعدد عمال 10 وفي الأخير كانت الإجابة ب أهداف شخصية بنسبة %22.09 بعدد عمال 08 نستنتج من خلال النتائج في الجدول إن الأهداف المادية كانت بنسبة اكبر لغالبية العمال وهذا راجع إلى أن التحاق العامل بالمؤسسة كان من أجل تحقيق أهداف مادية فالترقية تساهم في رفع من مستوى الراتب الشهري للعامل .

جدول رقم (15) يوضح مدى مساهمة الترقية في تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تساهم الترقية بالأقدمية في تحمل المسؤولية
77.2%	27	نعم
11.4%	4	لا
11.4%	4	أحيانا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة بنعم كانت بنسبة 77.02 % تليها الإجابة ب لا وأحيانا كانت بنسبتين متساويتين 11.4%. ومنه نستنتج أن الترقية بالأقدمية في مؤسسة الحماية المدنية تساهم في تحمل المسؤوليات بشكل اكبر وهذا راجع إلى المهام التي يصبح العامل ملتزم بها وموكلة إليه في مختلف المجالات داخل وخارج المؤسسة .

جدول رقم (16) يوضح الترقية على أساس الأقدمية تزيد من نسبة الإنتاجية

الترقية بالاقدمية تزيد من نسبة الإنتاجية وتفعيل الأداء داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	42,9%
أحيانا	19	54,3%
أبدا	01	2.8%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على السؤال باحيانا كانت بنسبة 54.03% تليها الإجابة ب دائما بنسبة 42.09% وفي الأخير كانت الإجابة ب أبدا بنسبة 02.09%.

نستنتج من خلال النتائج في الجدول أن غالبية العمال يرون أن الترقية بالاقدمية ليس لها تأثير على الأداء وهذا راجع نوعية المؤسسة ونوعية العمل الروتيني فيها كذلك الترقية قد تكون سببا في انتهاج سياسة التفويض في العمل أي أنها تجعل من العامل يتكاسل في عمله

جدول رقم (17) يوضح تأثير الأقدمية على الإلتزام التنظيمي

تأثير الأقدمية على الإلتزام التنظيمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	71,4%
لا	6	17,1%
أحيانا	4	11,4%
المجموع	35	100,0%

من

خلال

الجدول والنتائج الوارد فيه أن الإجابة على السؤال بنعم كانت بنسبة 71.04 % تليها الإجابة ب لا بنسبة 17.01 % أما الإجابة ب أحيانا فكانت بنسبة 11.04 % .

نستنتج من خلال النتائج في الجدول أن الأقدمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي وهذا راجع إلى أن العامل يرى من نفسه قدوة لغيره خاصة العمال الملتحقين حديثا للمؤسسة فمن أجل أن يفرض على غيره أسلوب لابد أن يقتدي به فيكون مثالا لغيره في كل تقيد به بالضوابط والقوانين واللوائح التنظيمية.

جدول رقم (18) يوضح الترقية على أساس الأقدمية تجعلك تشعر بأنك اكتسبت الكثير بتمسكك بالمؤسسة

الترقية الأقدمية تجعلك إكتسبت الكثير بتمسكك بالمؤسسة	التكرار	المجموع
نعم	27	77.1%
لا	08	22.9%
المجموع	35	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ الإجابة على التساؤل بنعم كانت بنسبة 77.01 % تليها الإجابة ب لا كانت بنسبة 22.09 % .

نستنتج من نسبة الإجابة العالية بنعم على التساؤل المتعلق بالترقية بالأقدمية

وعلاقتها بالشعور بأن العامل اكتسب الكثير بتمسكه بالمؤسسة وهذا راجع إلى أن الترقية بالاقدمية تتطلب من العامل أن يتمسك وان يلتزم بمؤسسته ويحافظ على الوسائل الخاصة بالعمل تحسب له عند إجراء الامتحان الخاص بالترقية.

جدول رقم (19) يوضح تطبيق سياسة الترقية

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق سياسة الترقية بالاقدمية
62.9%	22	عادلة
37.1%	13	غير عادلة
100%	35	المجموع

الجدول يبين لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين ترى أن سياسة الترقية بالاقدمية عادلة بنسبة 62.9% مقارنة بالذين يرون أن سياسة تطبيق الترقية بالاقدمية غير عادلة بنسبة 37.1%.

ومن خلال نتائج الجداول نستنتج أن الترقية بالاقدمية تحفز الكثير من العاملين لزيادة أدائهم للحصول على ترقى، لتحسين هذا الأداء ضمن مدة خدمتهم والذين يرون أن سياسة الترقية بالاقدمية غير عادلة فقد أقروا بأنها لا تغطي فرص الأفراد الآخرين على الحصول على فرص ترقى حتى وإن كانت لديهم كفاءة عالية من نسبة الأداء.

جدول رقم (20) يوضح أهمية الترقية بالاقدمية

من خلال الجدول نلاحظ	أهمية الترقية بالاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
	تحفيز العاملين	22	62,9%
	لاتعطي الفرصة للآخرين	13	37,1%
	المجموع	35	100,0%

أن الإجابة على التساؤل فيما يخص أهمية الترقية بالاقدمية بأنها تحفز العاملين بنسبة 62.09% تليها الإجابة بأنها لاتعطي فرصة للآخرين بنسبة 37.91%.

نستنتج من خلال النتائج أن غالبية العمال يرون أن أهمية الترقية بالاقدمية تحفز العاملين وهذا أمر منطقي فكل عامل يطمح منذ التحاقه بالعمل على الترقية ويدرك أنها تستلزم منه العمل المضاعف في مساره المهني كذلك الطموح بالترقية تجعل من العامل ينضبط ويلتزم من النواحي في كل ما يخص العمل.

جدول رقم (21) يبين مدى تتناسب طبيعة الوظيفة مع المؤهلات

تتناسب طبيعة وظيفتك مع مؤهلاتك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	60,0%
لا	14	40,0%
المجموع	35	100,0%

من خلال النتائج في الجدول الخاصة بالتساؤل التالي، هل تتناسب طبيعة وظيفتك مع مؤهلاتك نلاحظ نسبة الإجابة بنعم كانت 60.00% تليها نسبة الإجابة ب لا هي 40.00%.

نستخلص من خلال الجدول أن اغلبية العمال تتناسب طبيعة العمل مع مؤهلاته وهذا راجع إلى أن جميع المؤسسات الشبه العسكرية أصبحت تستقطب المستخدمين حسب

نوعية المستوى التعليمي لما تسعى من خلالها في تطوير المؤسسة ورفع مستوى العمال الخاصين بها.

جدول رقم (22) يوضح مساعدة التوافق الموجود بين الوظيفة والمؤهلات

يساعد التوافق الموجود بين وظيفتك ومؤهلاتك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	62.9%
لا	13	37.1%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على السؤال بنعم كانت بنسبة 62.9% تليها الإجابة ب لا بنسبة 37.01%.

نستنتج من خلال الإجابة على التساؤل هل يساعدك التوافق الموجود بين وظيفتك ومؤهلاتك والذي كانت الإجابة عليه بنعم بنسبة كبيرة إلى أن المؤسسة لها دور في ذلك من خلال مجموع الدورات التنقيفية والتعليمية والتدريبية التي تقدمها للمستخدمين من أن يكونوا في توافق دائم مع مستجدات التي يتطلبها المستوى التعليمي للعامل.

جدول رقم (23) يوضح هل انتقاء العاملين من شأنه أن يحقق نتائج متميزة في الأداء

انتقاء العاملين من شأنه أن يحقق نتائج متميزة	التكرار	النسبة
نعم	31	88,6%
لا	4	11,4%
المجموع	35	100,0%

من خلال الجدول نلاحظ الإجابة على التساؤل بنعم بنسبة 88.60% من أفراد العينة بينما نسبة الإجابة ب لا قدرت ب 11.04% .

نستنتج من خلال النتائج في الجدول أن الأغلبية الساحقة من العمال يرون أن انتقاء العاملين من شأنه أن يحقق نتائج متميزة لما يحققه من عدالة تنظيمية فالمؤسسة من أجل

تحقيق نتائج متميزة تلجأ إلى استقطاب عمالة ذات كفاءة في مختلف المجالات وحسب الحاجة .

جدول رقم (24) يوضح كيفية اكتساب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	اكتساب خبرة لتحقيق أداء فعال
31,4%	11	حب الاكتشاف والاطلاع
40,0%	14	التمتع بالمرونة الذهنية
28,6%	10	وجود دافع الانجاز
100,0%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة على التساؤل كانت بنسبة 40.00% لخيار التمتع بالمرونة الذهنية تليها نسبة 31.04% على خيار حب الاكتشاف والاطلاع، وآخر نسبة كانت 28.06% أجابوا ب وجود دافع الانجاز .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج أن غالبية العمال يكتسبون الخبرة لتحقيق أداء فعال من خلال التمتع بالمرونة الذهنية فطبيعة العمل في مؤسسة الحماية المدنية يتطلب سرعة البديهة للتصرف مع مختلف المواقف المستعجلة لهذا المرونة الذهنية مطلوبة في العامل فكل خدمة ميدانية للعمال في المؤسسة يتعلمون منها أشياء جديدة فعلى العامل أن يستفيد منها قدر المستطاع.

جدول رقم (25) يوضح توفير المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	توفير المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة
88,6%	31	نعم
11,4%	4	لا
100,0%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على التساؤل الخاص بتوفير المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة بنعم كانت 88.06 تليها نسبة الإجابة ب لا كانت 11.04%.

التحليل السوسيولوجي: نستخلص من خلال النتائج في الجدول أن العمال يقرون بنسبة كبيرة أن المؤسسة توفر طرق للترقية بالكفاءة وهذا راجع إلى نوعية المؤسسة والعامل مطلوب منه رفع كفاءته ومن خلالها تقوم المؤسسة بترقيته فمن خلال أوقات العمل التي يقضيها داخل المؤسسة يتحصل على مجموعة من الدورات التدريبية والتكوينية والتي ينمي العامل من قدراته البدنية والذهنية.

جدول تجميعي رقم (26) يوضح الأساليب التي توفرها المؤسسة للترقية بالكفاءة

ماهي الطرق	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التكوين	30	85.71%	0	0	30	%
التدريب	5	14.28%	0	0	5	%
المجموع	35	100%	0	00	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على التساؤل الخاص بتوفير المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة بنعم كانت 88.06% و نسبة الإجابة ب لا كانت 11.04% .

نستخلص من خلال النتائج في الجدول أن العمال يقرون بنسبة كبيرة أن المؤسسة توفر طرق للترقية بالكفاءة و تمثلت في التكوين وكذا التدريب. فالأفراد داخل المؤسسة يتحصلون على مجموعة من الدورات التدريبية والتكوينية والتي تزيد من قدراته البدنية والذهنية.

جدول رقم (27) يوضح كيفية الترقية بالكفاءة

الترقية بالكفاءة تتم ب	التكرار	النسبة
تقييم وقياس الأداء	12	34.3%
إجراء اختبارات	08	22.9%
الشهادات والإمтиازات	15	42.9%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الشهادات والامتيازات كانت بنسبة 42.09 % تليها نسبة الإجابة بالخيار تقييم وقياس الأداء كان 34.03 % وفي الأخير الإجابة بالخيار إجراء الاختبارات بنسبة 22.09.

نستنتج من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أن الترقية بالكفاءة داخل مؤسسة الحماية المدنية تتم بواسطة الشهادات والامتيازات وهذا ما أكدته إجابات أغلبية العمال أما تقييم وقياس الأداء فكانت رأي عدد متوسط من العمال فالمؤسسة يظهر أنها تعطي الأولوية لأصحاب الشهادات والامتيازات في الترقية بالكفاءة فالعامل الذي يواصل دراسته في الجامعة أو المعاهد تأخذ المؤسسة شهادته بعين الاعتبار.

جدول رقم (28) يوضح عمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءات أفرادها

النسبة	التكرار	تعمل المؤسسة على نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها
77.1%	27	نعم
22.9%	8	لا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة على التساؤل المتعلق بتحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها بنعم كانت 77.01% ونسبة الإجابة ب لا كانت 22.09% من عدد المبحوثين .

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

جدول رقم (29) يبين مساهمة الترقية بالكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الترقية بالكفاءة
37.1%	13	زيادة تطوير القدرات
42.9%	15	تحسين الأداء
20.0%	7	بذل مجهودات أكثر
100.0%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الترقية تساهم في تحسين الأداء بنسبة 42.09% في حين نرى خيار زيادة تطوير القدرات بنسبة 37.01% أما بذل مجهودات أكثر فبنسبة 20.00% من عدد العمال.

من خلال النتائج في الجدول نستنتج أن أغلب العمال يرون أن الترقية بالكفاءة تساهم في تحسين الأداء وهذا راجع إلى أن العامل يشعر بأنه يتلق مكافئة أو تعويض على مجهوداته من طرف المؤسسة وكذلك تنعكس هذه العملية على بقية العمال فمن خلالها يصبح كل عامل يسعى وراء تحسين أدائه

جدول رقم (30) يبين إلى ماذا تؤدي الترقية بالكفاءة

الترقية بالكفاءة تؤدي إلى	التكرار	النسبة
رفع الروح المعنوية	16	45.7%
الاحتفاظ بالأفراد بالمؤسسة	12	34.3%
تحفيز الأفراد	7	20.0%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الترقية بالكفاءة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بنسبة 45.07% أما الاحتفاظ بالأفراد داخل المؤسسة فكانت بنسبة 34.03 % بعدد يليهم خيار تحفيز الأفراد بنسبة 20.00 % .

نستخلص من خلال النتائج في الجدول أن العمال يرون بأن الترقية تؤدي إلى رفع المعنويات وهذا راجع إلى أن الترقية تعتبر مكافئة أو تحفيز مادي ينعكس على من رفع معنوياته، أما نسبة من العمال يرون بأن الترقية بالكفاءة تساهم في الاحتفاظ بالعمال داخل المؤسسة فالعامل ما يجعله يشعر بالانتماء بالمؤسسة هو حصوله على حقوقه كاملة.

جدول رقم(31) يبين من ماذا تزيد ترقية العامل بالمؤسسة

ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من	التكرار	النسبة المئوية
ولاء العامل	14	40,0
الرفع من أداء العامل	11	31,4
الاستقرار الوظيفي	10	28,6
المجموع	35	100,0

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ أن الترقية تزيد من ولاء العامل بنسبة 40.00

في حين أن نسبة 31.4% يرون أنها تزيد من الرفع من أداء العامل، ونسبة أقل يرون أن ترقية العامل تزيد من الاستقرار الوظيفي، بنسبة 28.06 % نستخلص من خلال النسب في الجدول أن الترقية بالكفاءة تزيد من ولاء العامل وهذا ما يراه غالبية العمال بمؤسسة الحماية المدنية فالمؤسسة مطالبة على توفير مختلف الشروط التي تجعل من العمال يشعر بالولاء التنظيمي في مؤسسته وتعد رسالة يحافظ عليها جيل بعد جيل .

جدول رقم (32) يبين الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل

الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة على التساؤل المتعلق الترقية بالكفاءة تؤدي إلى الانضباط في العمل بنعم بنسبة 100% بعدد عمال 35 عامل. من النتائج في الجدول نستخلص أن كل العمال في مؤسسة الحماية المدنية ينظرون إلى أن الترقية على تؤدي إلى الانضباط في العمل وهذا راجع إلى أن العكس صحيح غياب الانضباط يحرم العمل من الحصول على ترقية بالكفاءة، وهذه الأخيرة يحصل عليها العامل تجعل منه يشعر بحجم المسؤولية التي وكلت إليه.

جدول رقم (33) الترقية بالكفاءة تجعلك تستمر في حسن الأداء والإخلاص له

الترقية بالكفاءة تجعلك تستمر في حسن أدائك	التكرار	النسبة
دائما	24	68.6%
أحيانا	10	28.6%
أبدا	1	2.9%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ الإجابة على التساؤل المتعلق ب الترقية بالكفاءة تجعل العامل يستمر في حسن أدائه وإخلاصه له، بدائما كانت بنسبة 68.06 % مقارنة ب الذين الترقية تجعلهم يستمرون في حسن أدائهم أحيانا بنسبة 28.6 % و اقل نسبة كانت الإجابة ب أبدا بنسبة 2.09.

من خلال النسب في الجدول أعلاه نستخلص أن أغلبية العمال يرون بان الترقية بالكفاءة تجعلهم يستمرون في حسن أدائهم واخلاصهم له وهذا راجع إلى أن العامل في حاجة للتحفيز والترقية بالكفاءة لأنها تشجع العامل في الاستمرار في أدائه وإخلاصه للمؤسسة .

جدول رقم (34) يبين تقييم العامل لموضوع الترقية بالكفاءة في المؤسسة

التكرار	النسبة	ما تقيمك لموضوعية الترقية بالاقدمية
22.9%	8	الاستقرار الوظيفي
17.1%	6	الاحتفاظ بالأفراد
60%	21	تحسين مستوى الأداء
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.00% من العمال أجابوا بأن الترقية تحسن من مستوى الأداء تليها نسبة 22.9% للذين أجابوا بالاستقرار الوظيفي و آخر نسبة كانت الإجابة ب الاحتفاظ بالعمال الأكفاء بنسبة 17.01% من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستخلص أن جل العمال يقيمون موضوعية الترقية بالكفاءة في مؤسسة الحماية المدنية أدرار بأنها تحسن مستوى الأداء وهذا لما تستلزمه من العمال من انضباطية وحسن السيرة واكتساب كم مناسب من الخبرات داخل المؤسسة فموضوع الترقية بالكفاءة يخلق نوع من المنافسة بين العمال كل يسعى إلى الاستفادة منها.

جدول مركب رقم (35) يوضح العلاقة بين الترقية و تحمل المسؤولية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تساهم الأقدمية في تحمل المسؤولية الإيجابية
ن	ت	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68.6 %	24	25.0 %	1	%75.0	3	%74.1	20	نعم
31.4 %	11	75.0 %	3	%25.0	1	%25.9	7	لا
100 %	35	%100	4	%100	4	%100	27	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 68.6% و التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أنهم تحصلوا على ترقية مقارنة بالذين لم يحصلوا على ترقية خلال هذه المدة بنسبة 31.4% , حيث نجد تكافؤ النسب بين الذين ساهمت الترقية بالاقدمية في تحملهم للمسؤولية و تحصلوا على ترقية بنسبة 74.1% , وبين الذين لم تساهم الترقية بالاقدمية في تحملهم مسؤولياتهم وتحصلوا على ترقية بنسبة 75% وبنسبة للذين تساهم الترقية بالاقدمية أحيانا في تحملهم للمسؤولية ولم يحصلوا على ترقية بنسبة 75%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يتضح لنا بان الترقية بالاقدمية ومساهمتها في تحمل المسؤولية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر في الحصول على الترقية فهناك عوامل أخرى قد تعود إلى مدة الخدمة بالمؤسسة والخبرة التي أكتسبها العامل في مجال عمله تؤثر في حصوله على الترقية.

جدول مركب رقم (36) يوضح العلاقة بين الترقية ونسبتها في زيادة الإنتاجية

الانتاجية الترقية		دائما		أحيانا		أبدا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		73.3%	11	68.4%	13	100%	0
لا		26.7%	4	31.6%	6	100%	1
المجموع		100%	15	100%	19	100%	1

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 68,6% تمثل الذين تحصلو على ترقية مقارنة بنسبة 31,4% بالنسبة للذين لم يتحصلو على ترقية، إذ نجد نسبة 73,3% بالنسبة للذين الترقية بالأقدمية تزيد من إنتاجيتهم دائما وتحصلو على ترقية، في حين نجد 68,4% تزيد الترقية بالأقدمية من إنتاجيتهم، وتحصلو على ترقية في حين نجد أعلى نسبة بالنسبة للذين الترقية بالأقدمية لا تزيد من إنتاجيتهم أبدا ولم يتحصلو على ترقية. وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية التي تربو فيها والقيم التي يتمتعون بها، كإتقان العمل والحرص على الانضباط في العمل من أجل المساهمة في زيادة الإنتاجية وكذلك المؤسسة تقوم بترقية موظفيها بنسبة كبيرة وهذا ما يجعلهم يستمرون في العطاء المستمر للمؤسسة وأقدمية الموظفين تزيد بشدة من التنافسية بين الموظفين الجدد وهذا بالتحديد ما يساهم في زيادة الإنتاجية حتى وإن لم يحصلوا على ترقية لكن تجعلهم يتنافسون حتى بلوغهم فرص الترقى.

جدول مركب رقم (37) يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة طرق الترقية بالكفاءة و ما يترتب عنها

المجموع		لا		نعم		توفير الطرق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاجابة
%45.7	16	%25.0	1	%48.4	15	رفع الروح المعنوية
%34.3	12	%25.0	1	%35.5	11	الاحتفاظ بالأفراد داخل المؤسسة
%20.0	7	%50.0	2	%16.1	5	تحفيز الأفراد
%100	35	%100	4	%100	31	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل الذين الترقية بالكفاءة تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية بنسبة 45,7% مقارنة بالذين الترقية بالكفاءة، تؤدي إلى الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة وتحفيزهم، بنسبة 34,3% و 20% على التوالي حيث نجد 48,4% بالنسبة للذين توفر المؤسسة لهم طرق للترقية بالكفاءة وتؤدي لهم هذه الترقية، إلى رفع روحهم المعنوية، بينما نجد نسبة 50% بالنسبة للذين لا توفر لهم المؤسسة لهم طرق للترقية بالكفاءة ومع ذلك لديهم تحفيز إتجاهها.

نستنتج من كل هذا أن الترقية بالكفاءة تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للموظفين لأنه عند ترقيةهم على أساس الكفاءة يشعرون بقدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم وإمكانيتهم بتحقيق الأفضل للمؤسسة، وتعمل هاته الأخيرة على إعتبار الكفاءة عدالة بين الموظفين، كذلك لا يمكن للمنظمة أن تتخلى عنهم لإحتياجها لإمكانيتهم لذا تقوم بالاحتفاظ بهم فالترقية بالكفاءة تساعد في تحسين الأداء وتفعيل القدرات.

جدول مركب رقم (38) يوضح العلاقة بين الجنس وتحقيق انتقاء العاملين لنتائج جيدة.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الإجابة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%77.1	27	%100	07	%71.4	20	نعم
%22.9	08	— —	— —	%28.6	08	لا
%100.0	35	100.0	07	%100.0	28	المجموع

يبين لنا الجدول إجابة المبحوثين الإناث على سؤال هل إنتقاء العاملين من شأنه ان يحقق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها بـ 100% بالنسبة الكاملة بحسب 07 عاملات وهن المجموع الكلي بالنسبة للإناث تليها نسبة إجابة الذكور وهي بنسبة عالية أيضا قدرت بـ 71.4% بعدد 20 موظف الذين أجابو بنعم في حين أن نسبة الذكور الذين كانت إجابتهم بلا 28.6% بعدد 08 موظفين.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن مؤسسة الحماية المدنية تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات والمهارات لتوظيفهم ذكورا كانوا أم إناثا وهذا ما يجعلها تتميز في أدائها.

جدول مركب رقم (39) يوضح العلاقة بين السن والأساس الذي تقاس به الأقدمية

السن		30_25		35_31		40_36		41 فما فوق		المجموع	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
05	41.7%	02	18.2%	02	20.0%	01	50%	10	100%	05	41.7%
07	58.3%	09	81.8%	08	80.0%	01	50%	25	100%	07	58.3%
12	100.0%	11	100.0%	10	100.0%	02	100%	35	100%	12	100.0%

يتضح لنا من خلال الجدول ان أعلى نسبة أجابت بأن الأساس الذي تقاس به الأقدمية هو مدة الخدمة مع تقارير الأداء بنسبة 81.8% و 80.0% للفئتين العمريتين على التوالي (35_31) و (40_36) في حين ان نسبة 58% من الفئة العمرية 25-30 يرون ان الترقية تتم على أساس الخدمة مع تقرير الأداء بينما نسبة 18.2% من الفئة العمرية يرون أنها تراعي أساس مدة الخدمة أثناء الترقية.

ومن خلال كل ذلك نستنتج ان مؤسسة الحماية المدنية تراعي في ترقيتها لعاملها عامل المدة التي أداها العامل في المؤسسة مع مراعاة الأداء الذي يقدمه ورفع تقارير حول ذلك الأداء من الإدارة العليا المسؤولة عن تقييمه قبل ان تفصل في من سيرقى.

مناقشة الدراسة في ضوء فروضها

1_نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا للبيانات حول المحور الثاني الترقية بالأقدمية، تبين أن الفرضية الأولى والتي مفادها (لنظام الترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي) قد عكست مجموعة من النتائج ذلك ومنها تشير بعض الشواهد من العينة المختارة بأن الأقدمية أولاً تؤثر وبشكل كبير في مجال العمل وقد أثرت هذه المدة بنسبة 65,7% داخل المؤسسة فقد تحصلوا على الترقية بنسبة 68,4% فالترقية بالأقدمية على حسب ما صرح به البعض من عمال الحماية المدنية أنها تساهم وبشكل كبير في تحفيز الأفراد بنسبة 40%، ولأنها تجعل الأكبر يشرف على الأصغر فتزيد كفاءة العمال في أدائهم بنسبة 60%، والترقية بالأقدمية تجعل الأفراد يتحملون مسؤولياتهم بشكل كبير وهذا ما أشار إليه المبحوثين بنسبة 77,2% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15.

ومن مجمل النتائج السابقة الذكر يبدو أن الفرضية الأولى وهي: تساهم الترقية بالأقدمية في تحسين الأداء الوظيفي، هي فرضية صادقة على إعتبار أن معظم المبحوثين أكدوا وينسب عالية أن الترقية بالأقدمية تزيد من كفاءة العمال وتحفيزهم للعمل أكثر للحصول على فرص ترقى أكبر، وكذلك الترقية بالأقدمية تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والرفع منه.

ومن ماسبق تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى ،أي أن للترقية بالأقدمية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

2_نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها(تساعد الترقية بالكفاءة دور في زيادة الأداء) فقد دلت الشواهد الإحصائية ،على أن فئة كبيرة من أفراد العينة متحصلة على شهادات تطبيقية وشهادات جامعية وهذا يدل على كفاءة العمال داخل مؤسسة الحماية المدنية بأردار ومن خلال النسبة العالية المتحصلة على الترقية بنسبة 68,4% وكانت الفئة المتحصلة على ترقية في الدرجة بنسبة 31,1% ،دليل على كفاءة الأفراد داخل المؤسسة.

فالترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباط العمال بنسبة 100% وهذا ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (30) وذلك من خلال إحساسهم بتقدير مجهوداتهم، ومكافأتهم عليها حيث أقرت نسبة أن المؤسسة توفر لهم طرق الترقية بالكفاءة وتمثلت في التكوين وهذا ما أجاب عليه جل المبحوثين.

فالترقية بالكفاءة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28) وتزيد من ولاء العامل، وانتمائه للمؤسسة وتحفظ بالأفراد داخلها، وهذا من خلال إمكانياتهم في تفعيل أدائهم وزيادة تطوير قدراتهم.

فالمؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها من خلال أداءهم المتميز مثل ما أجاب عدد كبير من المبحوثين وهذا ما يبينه الجدول رقم (26) فكلما كانت هناك ترقية بالكفاءة إزداد العمال بالشعور بالولاء أكبر وهذا ما يجعلهم يزدون من فعالية أداءهم و تطوير قدراتهم أكثر فأكثر.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية والتي، مفادها (لنظام الترقية بالكفاءة دور في زيادة الأداء) قد تحقق صدقها .

3_الفرضية العامة:

من خلال صدق فرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة بين الترقية والأداء الوظيفي، فهناك علاقة بين الترقية بالكفاءة وانتقاء العاملين وأدائهم ، وترقية العامل بالمؤسسة وزيادة تحقيق الإنتاجية، وتفعيله للأداء ومنه نلخص قول صدق الفرضية العامة أي: للترقية دور في رفع أداء الموظفين.

تحليل النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا الحالية التي أوصلتنا لعدة نتائج كحوصلة ومنها:

وجود أساليب الترقية وتوفر الخبرة المهنية والكفاءة داخل المؤسسة، وهذا ما يتفق مع دراسة ناصري مختار الذي توصل إلى نتيجة وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد الخبرة المهنية، وكذلك الترقية تحقق الإستقرار الوظيفي للأفراد وهذه النتيجة مشابهة لنتائج دراسة جبلي فاتح الترقية والاستقرار متغيران يرتبطان في كثير من الأوجه.

إستنتاجات الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا النظرية للموضوع استخلصنا نتائج ومنها:

- الترقية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين
- تمنح الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة
- تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية ،وتحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء الموظفين
- أهمية تقييم أداء العاملين يتمثل في دعم إجراءات النقل والترقية.

إستنتاجات الدراسة الميدانية:

- بعدما تطرقنا لدراسة الموضوع ميدانيا توصلنا لنتائج منها:
- على الرغم من تطبيق الترقية بموضوعية في مديرية الحماية المدنية إلا أن هناك بعض التمييز والفرقة بين الموظفين ،وعلى حسب ما صرح به البعض من الموظفين بأنه يوجد تدخل للوساطة في تطبيق الترقية داخل المؤسسة.
- الترقية تدفع الموظفين لأداء أفضل وتقلل من دوران العمل.
- العمال يريدون أن يحققوا أهداف مصلحة المديرية بأكملها وليس فقط تحقيق أهدافهم الشخصية.
- نظام الترقية حافز جيد يؤدي إلى تحسين أداء العمال والمؤسسة تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل محدد ودوري.

الإستنتاج العام:

لقد كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة دور الترقية في رفع أداء الموظفين بمديرية الحماية المدنية بأدرار.

ومن خلال ما سبق وذكرناه استطعنا في الأخير أن نصل لعدة نتائج كحوصلة لموضوع بحثنا وكإجابة على الإشكالية وتأكيدا للفرضيات المطروحة والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

_ للترقية دور كبير في رفع أداء الموظفين وهذا من خلال تحفيزهم وبذلهم مجهودات أكثر وتحقيق إنتاجية عالية رغبة في الحصول على فرص ترقى أكبر.

_ فعالية الترقية لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود إرتباط وتكامل واضح بين الأداء والحصول على الترقية، 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، والتي تمس الجانب الشخصي والعملي مثل حب العمل، والإخلاص للمؤسسة.

إقتراحات الدراسة:

بعد إكمالنا لدراستنا هذه أردنا أن نختمها بإقتراحات مفادها:

- ✓ يجب أن يكون نظام الحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة، ذو أهمية بالغة للمؤسسة كيفما كانت طبيعتها.
- ✓ أن الترقية ينبغي أن تتم على أساس نظام واضح ومعروف
- ✓ أن تتم الترقية على أساس تقييم عادل لأداء الفرد، ويجب أن تكون هناك مساواة في تطبيقها.
- ✓ يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال بضرورة منح الترقية، لزيادة وتفعيل الأداء.
- فالأداء هو نتيجة سلوك الأفراد فإذا تبين أن الترقية تتبع الأداء الحسن، فسوف يقومون بالأداء الفعال الذي يزيد من نسبة إنتاجية المؤسسة وأما إذا أدرك العاملون أن الترقية تطبق نتيجة وجود علاقات شخصية ووساطة ومحسوبية فغالبا قد لا يركز الموظفون على الأداء الجيد.
- ونظرا للدور الذي تلعبه الترقية في حياة الموظفين من الناحيتين المادية والمعنوية وإنعكاس ذلك على العمل والإنتاج والأداء إما سلبا أو إيجابا، فعلى المنظمات و الإدارات إختيار أنسب نظام للترقية يضمن والإستقرار والطمأنينة للموظفين فبالتالي يسهم في رفع الأداء الوظيفي لهم وتحقيق الفاعلية للعمل أو النشاط الإداري.

خاتمة

خاتمة:

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

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

فالتقييم الدوري الذي تمارسه الإدارة على الموظف يتسم بالموضوعية والمصادقية وذلك بواسطة إستمارة التقييط التي يتم تقديمها للموظف، وهاته الإستمارة تكشف عن حقيقة الأداء الفعلي للموظف الذي من خلاله تتم ترقيته، فعندما تتم الترقية تجعل الأفراد يزدون في أدائهم لتحقيق إنتاجية أكبر وللحصول على فرص ترقى، كلما سمحت لهم الفرصة.

ومن خلال دراستنا الميدانية للموضوع توصلنا إلى نتائج وهي:

- ✓ توجد علاقة بين الترقية وأداء الموظفين في مديرية الحماية المدنية بأدرار
- ✓ مساهمة الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تطبيقها عليهم تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وتجعلهم يزدون من إنتاجيتهم وذلك ما يعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة على حد سواء، وهكذا يزد الموظفون من ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة.
- ✓ وجود علاقة بين تطبيق سياسة الترقية بالاقدمية أو الكفاءة في زيادة الانتاجية داخل المديرية.

وجود علاقة بين تحمل المسؤولية من الافراد ذوي الخدمة الطويلة إتجاه الافراد الحديثي الالتحاق بالمؤسسة خاصة وإتجاه المؤسسة عامة.

- ✓ تساهم الترقية في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتضمن البقاء والإستقرار للأفراد العاملين بها.
- ✓ مديرية الحماية المدنية تقوم باستقطاب الأفراد ذوي الشهادات والكفاءات العالية.

وفي الختام يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنا هذا الموضوع من الإطلاع على دور الترقية في رفع أداء الموظفين بمؤسسة الحماية المدنية بأدرار، وفيما لا شك منه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإنه وبالطبع لا يخلو من النقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة العلمية، وأن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية ولا يسعنا إلا أن نقترح بعض هذه الأبحاث.

وهذه بعض المواضيع المقترحة:

- مساهمة الترقية في تحقيق الدافعية للعاملين
- تطوير أساليب الترقية في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة.

.

ملخص الدراسة:

تناولنا في دراستنا المعنونة بـ "دور الترقية في رفع أداء الموظفين" بمديرية الحماية المدنية بأدرار نموذجا، فحاولنا إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعمال وعلى أداء المؤسسة وتميزها، والوقوف على واقع الترقية، وكيفية تطبيقها، على مستوى الإدارة وعلاقتها بأداء العمال، وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية، والتي كان تساؤلها "هل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟"، وقد تمثلت دراستنا في أربعة فصول، الفصل الأول الإطار المنهجي الذي يحوي الإشكالية وتساؤلاتها، والفصل الثاني خصصناه حول الترقية، والفصل الثالث حول الأداء أما الفصل الرابع، فقد تناولنا فيه الجانب الميداني لدراستنا.

وفي سعينا لتبيين مدى صدق فرضياتنا، تناولنا في الفصل الأخير والذي نعني به الدراسة الميدانية، مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد إعتدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة شملت 35 عاملا بنسبة 100% من مجتمع الدراسة. ثم ناقشنا نتائج الدراسة لتبيين صدق فرضيات الدراسة، أين كشفت التحليلات الإحصائية صدقها، وكشفت عن العلاقة المرتبطة بالأداء الوظيفي، ولعل أهم ما كشفت عليه هاته الدراسة، وجود علاقات إرتباطية بين الترقية والأداء الوظيفي.

وفي الأخير توصلنا إلى نتائج ربما ستكون بداية لبحوث جديدة، ولكن تبقى مسألة العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي محل تساؤلات ونقاشات عديدة وفقا لطبيعة العينة والمعايير المعتمد عليها والمطبقة من طرف كل مؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

01_ المرسوم رقم 85_59، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 24 مارس 1985.

02_ المواد 106_107، من الأمر 03_06، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006.

الكتب والمراجع

- 01_ ابن منظور، لسان العرب، ج1، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، 1992 م.
- 02_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 03_ أسامة جردات، التدريب الموجه بالأداء بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001، ص102.
- 04_ جمال محمد أبو نسيم، البحث العلمي التصميم والتنفيذ التجريبي، ب ط، الجزء 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 05_ خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007.
- 06_ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 07_ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 08_ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين الشمس، 1986.
- 09_ سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 1999
- 10_ سيد علي شتى، المنهج العلمي والعلوم الإجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.
- 11_ شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.

- 12_ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 13_ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 14_ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية .
- 15_ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 16_ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008.
- 17_ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 2001.
- 18_ محمد غريب وآخرون، البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 19_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 20_ محمود يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في التنظيم المقارنة والتشريع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 21_ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 22_ معن محمود عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 23_ منسي محمود عبد الحليم، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 24_ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1989.
- 25_ نادر أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

26_نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2000.

27_نور الدين خاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.

28_يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2000.

المجلات

01_حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012

المذكرات والرسائل:

01_إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقتهم بمستوى أدائهم، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008م

02_إيمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر في الحقوق الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م

03_برياع محمد الأمين وموساي يحيى، تأثير الرضي الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (إدارة أعمال الموارد البشرية)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016م

04_ بن احمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة العامة، جامعة الجزائر، 2003- 2004م

05_تيشات سلوى ، اثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقره، 2012.

- 06_جبلي فاتح، **الترقية والاستقرار المهني**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 07_جراد حفيضة، **نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون الوظيفة العمومية تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 08_حمود بن مطلق العماج، **علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين**، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف، 2002.
- 09_شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقره، بومرداس، 2007.
- 10_شعبي أمينة، **مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية**، جامعة خميس، مليانة، 2004.
- 11_عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، **معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- 12_عمر زعباط، **النظام القانوني لترقية الموظف العمومي**، مذكرة ليل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2005م.
- 13_فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي، بونعامة، خميس مليانة، 2015م.
- 14_ليلى غضبان، **الترقية كحافز لتحسين أداء الموظفين**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010م.

الملاحق

ملحق:1

. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

. جامعة احمد دراية. أدرار. الجزائر.

. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

. قسم: العلوم الاجتماعية.

. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. استثمارة البحث.

موضوع الدراسة: دور الترقية في رفع أداء الموظفين

تحية طيبة وبعد: نرجو منكم الإجابة المطروحة في هذه الاستثمارة ونشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتكم في إنجاز هذا البحث، ونحيطكم علما إن إجابتم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض علمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

. ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

. من إعداد الطلبة: بقي أسماء.

الجيلالي عبد القادر.

تحت إشراف الأستاذ: بوقرة عبد المجيد.

الموسم الجامعي: 2017. 2018

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: (30.25) ☐ (35.31) ☐ (40.36) ☐
- (41 فما فوق) ☐
3. الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي: يجيد القراءة والكتابة ☐ ابتدائي ☐
- متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. ما هي المدة التي قضيتها في ميدان العمل؟ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
6. ما طبيعة المؤهلات التي تحصلت عليها ؟ دراسات تطبيقية ☐
- شهادات جامعية ☐ دراسات عليا ☐

المحور الثاني: الترقية بالاقدمية.

7. هل أثرت المدة التي قضيتها في العمل على مستوى أدائك؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل تحصلت خلال هذه المدة على ترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- وإذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها: الترقية في الرتبة ☐ الترقية في الدرجة ☐

وإذا كانت الإجابة بلا لما يرجع السبب في ذلك.....

.....

9. على أي أساس تقاس الأقدمية داخل مؤسستكم؟ بمدة الخدمة فقط مدة
الخدمة مع تقارير الأداء أخرى
أذكرها.....

10. كيف تؤثر الأقدمية في مجال عملك ؟ تحفيز العمال ؟ زيادة
كفاءة العمال

11. ما تأثير سياسة الترقية بالأقدمية على الأفراد العاملين الجدد ؟ التغيب
الامبالاة تفعيل القدرات

12. هل سيكون هناك دافع للأداء الأفضل لدى هؤلاء الجدد؟ نعم لا

13. الترقية بالأقدمية تحقق لك؟ أهداف مادية أهداف شخصية
أهداف اجتماعية

14. تساهم الأقدمية في تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة؟ نعم لا
أحيانا

15. الترقية على أساس الأقدمية تزيد من نسبة الإنتاجية وتفعيل الأداء داخل
المؤسسة؟ دائما أحيانا أبدا

16. تؤثر الأقدمية على التزامك التنظيمي في المؤسسة؟ نعم لا
أحيانا

17. الترقية على أساس الأقدمية تجعلك تشعر بأنك اكتسبت الكثير بتمسكك
بالمؤسسة؟ نعم لا

18. كيف ترى تطبيق سياسة الترقية بالأقدمية؟ عادلة ☐ غير عادلة ☐

19. فيما تتمثل أهمية الترقية بالأقدمية لك؟.....

.....

المحور الثالث: الترقية بالكفاءة.

20. هل تتناسب طبيعة وظيفتك مع مؤهلات التي تحصلت عليها؟ نعم ☐

لا ☐

21. هل يساعدك التوافق الموجود بين وظيفتك ومؤهلاتك؟ نعم ☐ لا ☐

22. هل تسعى لتحسين مستواك العلمي؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ستعمل المؤسسة على ذلك؟.....

.....

23. هل انتقاء العاملين من شأنه أن يحقق نتائج متميزة في الأداء؟ نعم ☐

لا ☐

24. كيف يتم اكتساب خبرة لتحقيق أداء فعال؟ حب الاكتشاف والاطلاع ☐

التمتع بالمرونة الذهنية ☐ وجود دافع للإنجاز ☐

أخرى اذكرها

25. هل توفر المؤسسة طرق للترقية بالكفاءة؟ نعم ☐ لا ☐

ما هي التكوين ☐ التدريب ☐ أخرى اذكرها.....

.....

26. كيف تتم الترقية بالكفاءة ؟تقييم وقياس الأداء إجراء إختبارات
الشهادات والإمتيازات

27. هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءة أفرادها؟نعم
لا

28.تساهم الترقية بالكفاءة في ؟ زيادة تطوير القدرات تحسين الأداء
بذل مجهودات أكثر

29.الترقية بالكفاءة تؤدي إلى ؟ رفع الروح المعنوية الإحتفاظ بالأفراد داخل
المؤسسة تحفيز الأفراد

30.ترقية العامل بالمؤسسة تزيد من ؟ ولاء العامل الرفع من أداء العمل
الإستقرار الوظيفي أخرى

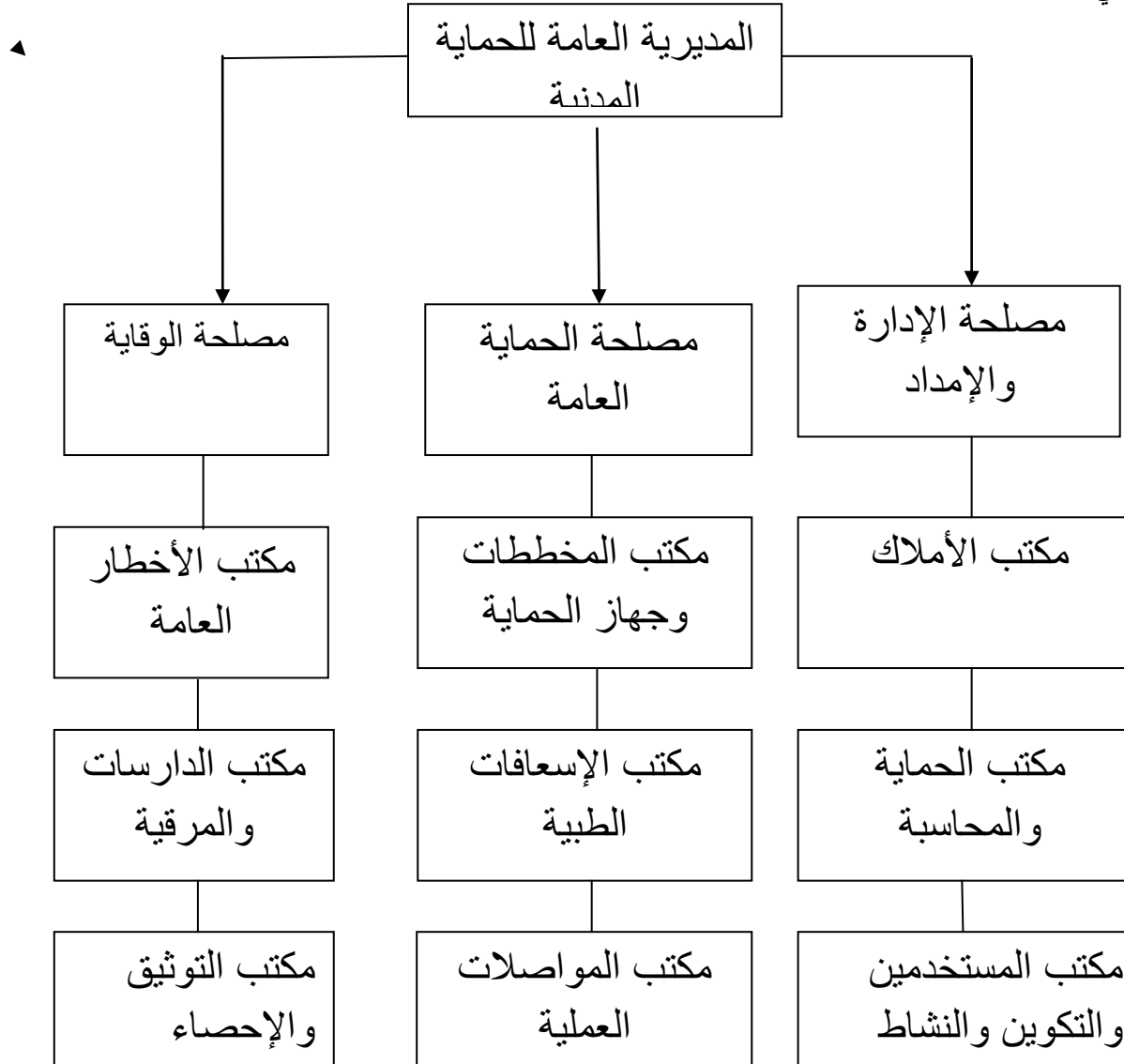
أذكرها.....

.....

31.الترقية بالكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل ؟ نعم لا
32.الترقية بالكفاءة تجعلك تستمر في حسن أدائك وإخلاصك له ؟ دائما أبدا
أحيانا

33. ما هو تقييمك لموضوعية الترقية بالكفاءة في المؤسسة ؟.....

الملحق رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي للحماية المدنية



ملحق رقم 03:

جدول يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن الوظيفة العمومية في الجزائر.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة .	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر ص12.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية



دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

* بوقرة عبد المجيد

❖ أسماء بقي

❖ عبد القادر الجيلالي

❖ لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضو مناقش

جامعة أدرار
جامعة أدرار
جامعة أدرار

د. مسعد فتح الله
أ. بوقرة عبد المجيد
د. لعربي أحمد

السنة الجامعية: 2018/2017