



الموضوع

أثر الترقية على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

سليمان عواطف

إعداد الطالبة:

بلخادم مريم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ قَدْ وَفَّقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلَيْهِ ۝ ﴿٧٦﴾

شكر

الحمد لله أولا وأخرا، ظاهرا وباطنا كما يجب ربي ويرضى، احمده تعالى واشكره على نعمه وجزيل عطائه وأصلي

وأسلم على خاتم الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

● إلى السيدة الفاضلة الأستاذة المشرفة سليمان عواطف، التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا العمل،

وكذا جهودها المخلصة ودعمها المتواصل لي في سبيل انجازه، وكذا تعاملها الدائم معي.

● كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان مسبقا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم

القبول على مناقشة هذا العمل.

● الشكر إلى مدير وموظفي مديرية النشاط الاجتماعي على الدعم والتشجيع.

وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى روح والدي الطاهرة

ووالدي العزيز حفظه الله وألبسه ثوب الصحة والعافية

إخوتي وأخواتي

زميلاتي وصديقاتي

زملائي و أساتذتي الكرام

ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على اثر الترقية على اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة " مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة " باستخدام محورين الترقية ومحور الاداء البشري والذي حدد بأربع ابعاد تتمثل في البعد القدرة والدافعية ، الفعالية ، الكفاءة ، ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي اذا انه الانسب لطبيعة البحث ، كما تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وبلغ تعدادها (31) مفردة ، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان ، وقد اظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على القدرة في المؤسسة محل الدراسة
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على الدافعية في المؤسسة محل الدراسة
- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على الفاعلية في المؤسسة محل الدراسة
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على الكفاءة في المؤسسة محل الدراسة

وفي ضوء نتائج البحث اوصى الباحث باقتراحات تتمثل :

- توفير وتحسين ظروف العمل لدفع الافراد الى الأداء الأفضل.
- ضرورة ربط الراتب بالقدرة (المعرفة والمهارة ، وضوح الاعمال)
- الوقوف عند اثار تطبيق الترقية بالمؤسسة من اجل تطويرها وتعديلها

الكلمات المفتاحية: الترقية، الاداء البشري، القدرة، الدافعية، الفعالية، الكفاءة .

Abstract

This study aimed to identify the effect of the promotion on the performance of human resources in the Algerian farm, by examining the case of the Directorate of Social Activity and Solidarity stat of BISKRA, using the two axes promotion and the human performance, which is defined in four dimensions: capacity, motivation, efficiency, We used the descriptive method because of the research nature. A survey was developed for collecting the data and its population was (31). The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze the questionnaire data.

- There is no statistically significant effect at the level of significance (0.05) to upgrade the capacity in the institution in question
- No statistically significant effect at the level of significance (0.05) for the promotion of motivation in the institution under study
- There is a significant statistical effect at the level of significance (0.05) for the promotion of effectiveness in the institution under study
- There is no significant statistical effect at the level of significance (0.05) for the promotion of efficiency in the institution under study.

In light of the results of the research, the researcher recommended suggestions:

- Providing and improving working conditions to motivate individuals to perform better.
- The need to link salary to capacity (knowledge, skill, clarity of business)
- To stand on the effects of applying the upgrade in the institution for development and modification

Keywords: promotion, human performance, ability, motivation, effectiveness, efficiency.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	تمهيد
11	المبحث الأول : ماهية الترقية الوظيفية
11	المطلب الأول : مفهوم الترقية وأهميتها، أهدافها
11	الفرع الأول: مفهوم الترقية
12	الفرع الثاني : أهمية وأهداف الترقية
13	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الترقية
13	الفرع الأول : أنواع الترقية
14	الفرع الثاني : مصادرها الترقية
14	المطلب الثالث : نظم الترقية
17	المطلب الرابع : شروط وإجراءات الترقية والآثار الناجمة عنها
17	الفرع الأول: شروط الترقية
17	الفرع الثاني : إجراءات الترقية
18	الفرع الثالث : الآثار الناجمة عن الترقية
19	المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية
19	المطلب الأول : مفهوم الأداء البشري ومكوناته
19	الفرع الأول : مفهوم الأداء الموارد البشرية
20	الفرع الثاني : مكونات الأداء البشري

22	المطلب الثاني : خطوات قياس الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه
22	الفرع الأول : خطوات قياس الأداء البشري
23	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء البشري
26	المطلب الثالث : تقييم الأداء البشري وأهميته
26	الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء البشري
26	الفرع الثاني : أسس تقييم الأداء البشري وأهدافه
29	المطلب الرابع : معايير تقييم الأداء البشري وخصائصه ،علاقته بالترقية
29	الفرع الأول : معايير الأداء البشري
30	الفرع الثاني : خصائص معايير تقييم الأداء البشري
31	الفرع الثالث : علاقة تقييم الأداء البشري بالترقية
32	المبحث الثالث : الدراسات السابقة ودلالاتها
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالترقية
33	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء البشري
36	المطلب الثالث : دراسات متعلقة بمتغير الترقية والأداء البشري
37	المطلب الرابع : التعليق الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة	
41	تمهيد
42	المبحث_ الأول: التقديم عام بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية بسكرة
42	المطلب الأول : تعريف ونشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة
42	الفرع الأول: التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
42	الفرع الثاني: نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
43	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي
48	المطلب الثالث: مهام المديرية
49	المطلب الرابع : نظام الترقية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
50	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

50	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
52	المطلب الثالث : أدوات التحليل
52	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
55	المطلب الثاني : تحليل نتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات
56	المطلب الثالث: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة
57	الفرع الاول: تشخيص المتغير المستقل الترقية
57	الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع اداء المورد البشري
58	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
58	الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية
60	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
63	الفرع الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
67	خاتمة
69	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51	نظام الترقية في مديرية النشاط الاجتماعي	01
54	توزيع افراد الدراسة حسب الفئة العمرية	02
55	توزيع افراد الدراسة حسب الأقدمية	03
56	توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
57	معامل الثبات لفقرات الترقية	05
57	معامل الثبات لفقرات القدرة	06
57	معامل الثبات لفقرات الدافعية	07
58	معامل الثبات لفقرات الفعالية	08
58	معامل الثبات لفقرات الكفاءة	09
60	التكرار و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية	10
63	نتائج تحليل التباين للانحدار	11
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل	12
63	نتائج تحليل التباين لانحدار	13
64	اختبار التوزيع الطبيعي	14
64	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	15

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج النظري للدراسة	01
23	خطوات قياس الأداء البشري	02
24	العوامل المؤثرة على الأداء البشري	03
25	العوامل المؤثرة في الأداء البشري	04
28	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	05
30	العلاقة بين الشخصية و السلوك و النتائج	06
43	الهيكل التنظيمي الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية بسكرة	07
55	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	08
56	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
59	اختبار التوزيع الطبيعي	11
62	اختبار ثبات التباين	12

مقدمة

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الادارة والاكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق، ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف وريح للمنظمة.

ان ادارة الموارد البشرية تعي باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، قدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل ومدى توفيقها في وضع العنصر المناسب في المكان المناسب تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى تحقيق اهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة المورد البشري، هذه الاسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم والترقية وكل ما له صلة بالعنصر البشري داخل المنظمة

اشكالية الدراسة

ان اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية للعاملين من ابرز التحولات الحديثة والمهمة في مجال ادارة الموارد البشرية للوصول الى نتائج افضل ، فكان لزاما على القيادات الادارية ان تسعى الى توليد الحماس لدى العاملين فاذا تحقق هذا كان كفيلا بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا يتوقف الى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الافراد ، ووضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الاداء ، ومن بين هذه الحوافز الترقية حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة والانتاج ، فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل منصب وظيفي اعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستؤثر الترقية على اداء العاملين

وفي هذا السياق تأتي اشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز اثر الترقية على اداء الموارد البشرية وعليه تطرح هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا يتفرع منه مجموعة من الاسئلة، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

ما هو اثر الترقية على اداء الموارد البشرية؟

حيث سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي المفاهيم النظرية لكل من الترقية والأداء البشري؟

2. ما هو واقع تطبيق نظام الترقية في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة؟

3. ما هو أثر الترقية على أداء موظفي في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الاجابة على الاشكالية تمت صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.

- ❖ **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على القدرة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على الدافعية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على الفعالية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن
- ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على الكفاءة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

اهمية البحث:

انطلقت فكرة هذا البحث من الاهمية البالغة للترقية ، وما لها من اثر بارز في حياة شريحة واسعة من شرائح المجتمع المتمثلة في الموظفين العموميين ، الذين يعدون صناعات انجازات الدول ، كما ان وجود الترقية مقترن بالوظيفة العامة ، فالترقية هي احدى مزايا الوظيفة العامة ، وهي تهدف الى غرس الحماس وتشجيعهم على بذل افضل ما لديهم بكفاءة وفاعلية ، مما ينعكس ايجابيا على الجهاز الاداري ، ويجعله يتقدم ويتطور بشكل سليم ، فالترقية تحقق غرضين معا ، حيث تضمن للموظف نفعاً معنوياً ، يتمثل في ترقيته الى وظيفة اعلى ، ونفعاً مادياً يتجسد في زيادة راتبه ، اما الغرض الثاني فيتمثل في تحقيق نفع للمؤسسة عن طريق ضمان سير المرافق العامة بالانتظام

اهداف البحث:

- التعرف على مدى تأثير الترقية على اداء الموارد البشرية
- العلاقة بين الترقية واداء الافراد (الموظفين)

- الوقوف على واقع الترقية الوظيفية على مستوى الادارات العمومية.

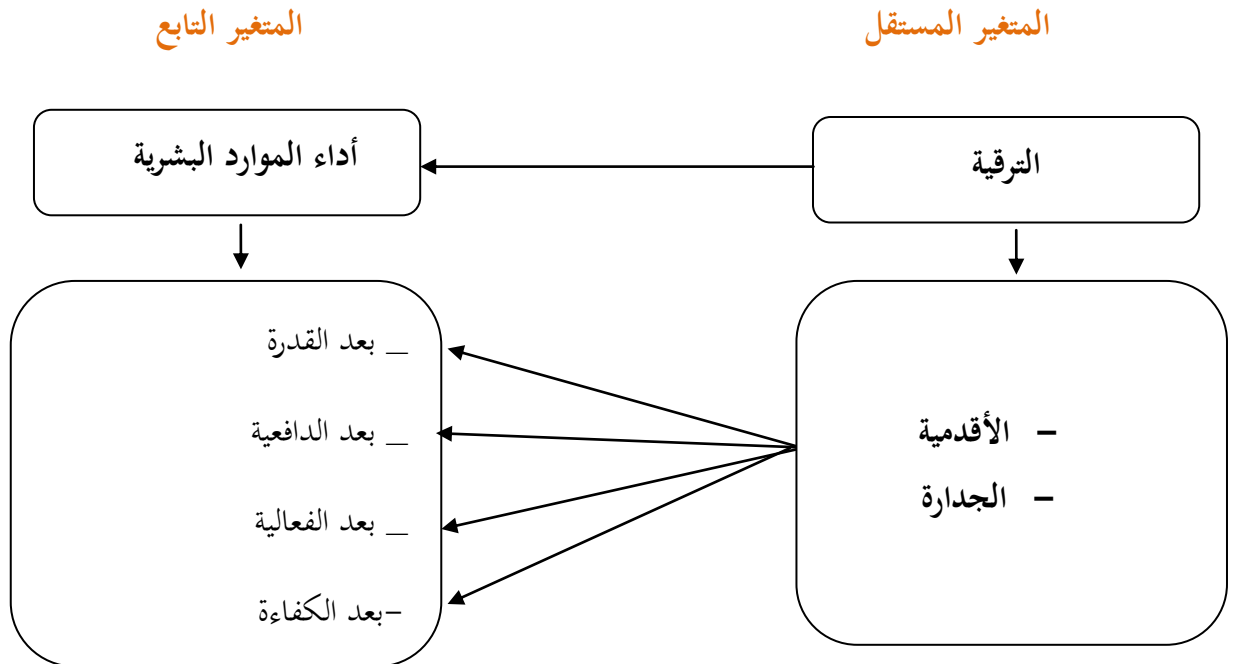
- هل يتم تطبيق نظام الترقية في المؤسسة بصورة فعلية ام لا.

- اثر المكنبة بالمعلومات العلمية.

نموذج الدراسة:

بغرض ابراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح ادناه، بحيث تمثل الترقية (الاقدمية، الجدارة) المتغير المستقل في حين يمثل الاداء البشري بأبعاده (القدرة، الدافعية، الفعالية، الكفاءة) المتغير التابع.

الشكل (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

حدود البحث:

تم إنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة أثر الترقية على اداء الموارد البشرية

الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018

الحدود المكانية: للإجابة على الاشكالية المطروحة في هذا البحث اهتم الفصل الثاني بدراسة وتحليل أثر الترقية

على اداء الموارد البشرية لعينة من المستخدمين العاملين على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.

منهج الدراسة وادوات جمع البيانات:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة

وتحليل الظاهرة، كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل

التعريفات الاجرائية:

الترقية: عرفت الترقية على أنها تغير في التكليف من عمل في مستوى ادني إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم،

وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا انه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف

من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة ، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم.

الجدارة: تعرف على أنها مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والادارية والانضباط في العمل وحسن

التعامل والسلوك، وهي ايضا مجموعة من المهارات والمعارف التي تؤدي الى الاداء الفعال، كما تشتمل على الخصائص

الشخصية للفرد مثل الانماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الاداء الناجح، لذا الجدارة هي

خليط من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء.

الاقدمية: تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، والفكرة

الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيلا بان يحدد الممتاز من الضعيف .

الاداء البشري: عرفه توماس " thomas Gilbert " يختلف مفهوم السلوك عن الاداء والانجاز، فالسلوك هو كل تصرفات الافراد داخل المنظمة التي يعملون بها، اما الانجاز فهو الناتج المحصل عليه من تلك الاعمال بعد التوقف لكن الاداء فهو الناتج الذي يتحقق بعد المزج والتفاعل الذي يحصل بين السلوك والانجاز معا .

القدرة: تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور.

الدافعية: وتعرف بأنها مجموعة القوى الداخلية او الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك السلوك باتجاه تحقيق هدف معين لإشباع حاجة .

الكفاءة: كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف (انجاز الأعمال بأفضل أداء ممكن حيث مدى الكفاءة في الاستعمال الأمثل للموارد) .

الفعالية: فهي العلاقة بين الأهداف المخططة والنتائج المتوصل إليها و تفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح .

هيكل البحث:

تم تقسيم موضوع البحث الى فصلين : حيث تناولنا في الفصل الاول الاطار النظري للترقية والاداء البشري ، وذلك من خلال تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث حيث يتعلق المبحث الاول بالمتغير المستقل والذي يتمثل في الترقية اما المبحث الثاني فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الاداء البشري ، اما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة ودلالاتها، بينما الفصل الثاني تم اسقاط الدراسة على واقع المؤسسة محل الدراسة ، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة الى الادوات المستخدمة في حل الاشكالية الموضوعية وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها ، واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على الاثر الترقية على الاداء الموارد البشرية .

الدراسات السابقة:

الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث:

- دراسة متعلقة بالترقية كحافز لتحسين الأداء العاملين (دراسة ليلي غضبان 2010، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات جامعة الحاج لخضر- باتنة)

إن الاهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها يعد من الوسائل والأساليب التي تعمل على دفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق اهدافها.

والترقية من الحوافز التي يسعى ويطمح كل فرد عامل للحصول عليها للاستفادة مما يصاحبها من زيادة في الأجر وارتفاع المستوى الأدبي والاجتماعي، كما أن قيام المؤسسة بوضع الأفراد الجيدين في وظائف تتلائم مع مواصفاتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم في التطور والتدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي على تحفيزهم أكثر لتحسين مستوى أدائهم وبلوغ الرضا الوظيفي.

انطلاقاً من الأهمية للترقية داخل المؤسسة جاء هذا البحث ليشخص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة وحوافز أخرى بصفة عامة ومدى مساهمتها بالروح المعنوية للعاملين.

انطلق البحث من هذه التساؤلات ، ومر على مراحل كانت الأولى استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة و الأداء و تقييمه ، وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة التسويق وتوزيع المواد البترولية فطال مقاطعة الوقود باتنة، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيتها، واختيار عينة البحث عن طريق إتباع أسلوب المعاينة القصدية والعمل مع الأفراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم. وبعد تطبيق أدوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها إلى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

ويتفق أفراد العينة على أن أداءهم يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلمي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون أيضا ان نتائج التقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير، مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصادقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.

- دراسة متعلقة بتأثير الترقية كحافز في أداء العاملين (دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية، جامعة بوبكر بلقاي، تلمسان، 2016)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والترقية وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي واعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبيان الاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين، والتي بلغ عددها 78 او ما نسبته 14 % من مجتمع الدراسة البالغ (564) موظف.

وكان من اهم النتائج ما يلي: هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي، وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز

- دراسة متعلقة بالترقية والفعالية التنظيمية (دراسة حالة مركب مطاحن الحروش نموذجا "سنة 2006-2008 نسيمه احمد الصيد مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان) ، تكون مجتمع الدراسة من (140) عامل حيث تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية بنسبة 50 % حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها على التوالي : محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية ، محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية ، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية ، أما الأهداف الميدانية منها ما يلي : محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية ، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين ، التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا ، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، معرفة درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : المزاوجة في الترقية بين المعايير

الموضوعية والذاتية ، أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها ، ووجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، المؤسسة لا تولي أي اهتمام للتقييم الأداء في عملية الترقية.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

نظرا للأهمية التي يكتسبها الأداء البشري بالنسبة للمنظمة كونه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين بغية إحداث تغيرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المنظمة في تحيينه، وتعتبر عملية تقييم الأداء احد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد كونها من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الانجاز الذي يقوم به العاملون، كما يساعد على اكتشاف الجوانب الايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم أحق وأجدر بالترقية، لهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفاهيم الترقية والاداء البشري، كما سنتناول اهم الدراسات السابقة و معرفة دلالتها.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الترقية الوظيفية

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ودلالاتها

المبحث الأول: ماهية الترقية الوظيفية

تعد الترقية من أهم الحوافز المعنوية التي تدفع العاملين للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية من خلال أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية، سنتناول في هذا المبحث التعرف على الترقية، أهميتها وأهدافها، أنواع الترقية ومصادرها، أسسها، شروطها وإجراءاتها والآثار الناجمة عنها .

المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها، أهدافها

الفرع الأول: مفهوم الترقية

الترقية لغويا: يفيد معني الترقية الصعود والارتقاء¹

الترقية اصطلاحا:

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة ، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادني درجات السلم الوظيفي ، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله ، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات .²

و تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى ، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر³

وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ،وتحصل على أداء ورضا عالي.⁴

كما عرفت الترقية أيضا على أنها تغيير في التكليف من عمل في مستوى ادني إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم ، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي ، إلا انه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة ، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم .⁵

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1978، ص 332.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 145.

³ - نادر احمد ابو الشيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء، الاردن، 2000، ص 138.

⁴ - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية لنشر الإسكندرية 2007 ، ص 533

⁵ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002، ص 208

يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.¹

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الترقية

أهميتها:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:

بالنسبة للإدارة:

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

✓ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة

✓ تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق اعلي مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي اعلي

✓ الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية أخرى

✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل²

بالنسبة للعاملين:

يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

✓ 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 لعاملين³

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة، الاسكندرية،2000،ص293 .

² - نادر احمد ابو شيخة ،مرجع سابق، ص186

³ - يوسف حجمي الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية ط1 ،2006، ص 497،496

أهدافها:

من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

- ✓ استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية
- ✓ الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى
- ✓ توسع وتنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية
- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد
- ✓ كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية
- ✓ تغيير الأفكار وإتاحة فرصة التحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي
- ✓ تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة
- ✓ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى¹

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الترقية

الفرع الأول: أنواع الترقية

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الترقية في الدرجة: (الأفقية)

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة، أي من درجة إلى أخرى اعلي منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

ب - الترقية في الرتبة: (العمودية)

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة معا

ج - الترقية في الفئة:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة الكفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة.

د- ترقية مادية ومعنوية:

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب ادني إلى منصب اعلي داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتقنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

هـ - الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها¹

الفرع الثاني: مصادرها الترقية

تأخذ الترقية تبعا لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما تكون داخلية أو خارجية

1_ ترقية داخلية :

يعطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذا السياسة العديد من المميزات التي ترفع روح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية

2- ترقية خارجية :

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار ، والتقليل من التكاليف.²

¹ -ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010، ص76، 77

² - نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2008، 2006، ص11.

المطلب الثالث: نظم الترقية

هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية وهي كالاتي:

1-الترقية على أساس الأقدمية:

تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيلا بان يحدد الممتاز من الضعيف وان هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وبين كفاءته الوظيفية أي أن الموظف يكتسب بالأقدمية خبرة ودراية.¹

وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- 1- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف
 - 2- يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحداث
 - 3- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل
- إلا إننا لا نستطيع الجزم بان طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال ارتفاع في مستوى الأداء الفرد مع الزمن، إذ انه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبتون بإنتاجهم وأدائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

1. الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته
2. قد تؤدي إلى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها
3. اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين الجدد
4. الشعور بعدم الرضا صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم في بداية حياتهم.²

2-الترقية على أساس الجدارة (الكفاءة):

يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل يعد بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى، وإن إعطاء عنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير ايجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة

ويستلزم هذا نظام وضع أساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد ومنها:

¹- محمد انيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1989، ص2، ص194

²- نسيم أحمد الصيد، نفس مرجع السابق، ص 11-12.

- أ- اختبارات الترقية: هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى طبيعة الوظائف المطلوبة الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة
- ب- المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المدربين في المنظمة، أو تضم أحيانا الخبراء والاختصاصيين الخارجين لتقوم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات
- ج- تقارير تقييم الأداء: وهي تقرير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوى معين من التقييم العام لمرة أو أكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقييم التي يحصل عليها المرشحون
- د - نتائج اجتياز البرامج التدريبية: قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعد نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية
- هـ - وضع الشخص المرقي تحت التجربة: لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة
- تنصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس جدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين، وأهمها:
- 1- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعامل بالنظر لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجية عن إرادته، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء الأداء الحالي لاختلاف محتوى لكل من الوظيفتين
 - 2- عدم صلاحية فترة التجربة للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرجلان الموظف يعلم انه يمر بفترة اختبار مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيتته في وظيفته الجديدة كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكل المواقف العملية التي تكشف فعلا عن قدراته
 - 3- عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص التطويرية بالنسبة لشغالي الوظائف ، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم¹
- 3-الجمع بين الأقدمية والكفاءة :**

¹ - نادر احمد ابو شيخة ، نفس المرجع السابق ، ص 290، 288.

إتباع نظام الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة، فمعظم المنظمات تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطى مدة الخدمة بعض الأهمية، فهي تختار للترقية آلف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت، الكفاءة ، يفضل الشخص الأطول خدمة ، وقد تراعي أساس الأقدمية باشرطها حدا أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحا للترقية بغض النظر عن كفاءته¹.

المطلب الرابع: شروط وإجراءات الترقية والآثار الناجمة عنها

الفرع الأول: شروط الترقية

تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- ✓ وجوب توفر مناصب خالية تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة
- ✓ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص
- ✓ اجتياز الاختبار بنجاح
- ✓ استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:
 - أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة
 - أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري
 - ✓ قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل الترقية إلى الفئة الأعلى
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك ، وهذا ما يجعل العمال المهنيين لمسؤوليات وعملهم أكثر .2

الفرع الثاني: إجراءات الترقية

إن عملية الترقية تمر بخطوات وإجراءات إدارية لا بد منها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع السابق، ص 328.

² - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، 2005-2006، ص 35-38.

- إعداد قوائم الموظفين المرشحين للترقية بعد التأكد من استيفاء الشروط اللازمة
- تكوين وتكليف لجنة تسمى لجنة الترقيات المكلفة بأجراء الترقيات، والتي يرأسها في العادة رئيس الوحدة المختصة بالإضافة إلى عضوين آخرين يمثل أحدهما ديوان الخدمة العامة والآخر من خارج الوحدة.
- تزويد لجنة الترقيات بقائمة المرشحين وملفاتهم العامة والسرية بعد التأكد من اكتمال كل المستندات من حيث تقارير الأداء، الشهادات الدراسية، وتاريخ التعيين، حتى يمكن احتساب أقدمية الموظف في الخدمة، بالإضافة إلى أي أوراق أخرى يمكن الاستفادة منها لمصلحة المرشح.
- تقويم الأفراد وترتيبهم حسب التقديرات التي حصلوا عليها، وذلك في ضوء المعايير التي وضعتها اللجنة، والمعلومات التي توفرت لديها.
- إعداد التقرير النهائي، مبيناً فيه بالتفصيل الإجراءات التي اتخذت والمبررات التي استندت عليها اللجنة فيما توصلت إليه من قرارات خاصة بتقويم الأفراد.
- بعد توقيع أعضاء اللجنة على التقرير الخاص بالتوصيات، يقوم رئيس اللجنة برفع التقرير إلى رئيس الوحدة لإصدار قرار الترقية، إذا لم يكن هناك ملاحظات على الإجراءات التي تمت.¹

الفرع الثالث: الآثار الناجمة عن الترقية

- لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:
- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل
- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه
- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى
- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه
- زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:
- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية

¹ <https://hrdiscussion.com/hr29140.html>

- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية
- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها
- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين
- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناجمة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفتين ، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقة شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكام قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكون صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.¹

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعد الأداء ركيزة أساسية لقيام المنظمات لأنه المقياس الذي تعتمد عليه لمعرفة حالتها وفعاليتها الأفراد العاملين بها، كما يساهم في تطورها ونجاحها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومحدداته وذكر أهم مكوناته، خطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه، معياره، وكذا تقييم الاداء البشري

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم الأداء الموارد البشرية

الأداء لغويا: مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

الأداء اصطلاحا: يعني النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال ، حيث عرفه توماس "جي لبريت" thomas Gilbert : يختلف مفهوم السلوك عن الاداء والانجاز ،حيث لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز

¹ - يوسف حجمي الطائي واخرون، مرجع سابق، ص 500،495

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

فهو الناتج المحصل عليه من تلك الأعمال ، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، و هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً والتي يجب أن تكون قابلة للقياس.¹

كما يشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.²

فالأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وهو نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور المهام والتي تتمثل في محدداته:

الجهد: يعرف على انه الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لا داء وظيفته

القدرات: هي مميزات شخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، لا تتغير خلال مدة زمنية قصيرة

إدراك الدور أو المهمة : الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال ، السلوك الإنساني وهو تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه³

هذه محددات هي مزيج بين جهود الفرد المبذولة للقيام بأعماله وما يتمتع به من مهارات وخبرات وكذلك مدى إدراكه لمهامه حيث انه لا يتحقق مستوى مرضي من الأداء إلا بتوفر محدداته الثلاثة :

الفرع الثاني: مكونات الأداء البشري

هناك عدة عناصر للأداء البشري ومنها مايلي:

1-القدرة:تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداءوهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور حيث أن:

- **المهارة:**التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة)

- **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل

- **مدى وضوح الدور:** إدراك الفرد لمهامه فهوا يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

2- الدافعية: وتعرف بأنها القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وقوى معينة

¹-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، م العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25-26.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 209

³ - راوية حسن ، نفس المرجع ، ص210

كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل ، والدافعية هي محصلة :

- **الاتجاهات** : تعرف اتجاهات الفرد بأنها مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة

- **الحاجات** : تثار دافعية الأفراد برغبتهم في إشباع الكثير من الحاجات وتعرف الحاجة بأنها حالة نقص أو الاضطراب البدني أو النفسي

- **المواقف**: هي التي يتعامل معها العامل في بيئة العمل

- **بيئة العمل** : تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية : التهوية ، الإضاءة ،، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل : العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين¹

3- **الكفاءة**: يقصد بالكفاءة بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، فالمخرجات تمثل السلع أو الخدمات أما المدخلات فإنها تمثل كل ما استعمل في إنتاج بتلك المخرجات وتهدف دراسة العلاقة بين المخرجات والمدخلات إلى إنجاز الأعمال بأفضل لأداء ممكن حيث مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في الاستعمال الأمثل للموارد لها كما يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فقدان في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية ،مالية ، معلوماتية (تحقيق أعلى منفعة بأقل تكاليف)

4- **الفاعلية** : تعبر عن درجة إنجاز المخرجات المطلوبة ،ولغرض تحقيق الفاعلية فلا بد من التركيز على المخرجات (الاهداف) أي بمعنى أنها درجة تحقيق أهداف المنظمة ،وان تحقيق الفاعلية يتطلب مجموعة من الأساليب التي يجب أن تنسجم مع الأهداف المخططة وبما يحققها وفق ما هو مطلوب ،وتزداد الفاعلية كلما ازدادت درجة إنجاز المخرجات أو الأهداف المطلوبة التي تسعى المنظمة الوصول إليها²

أي أن الفاعلية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة³

• **العلاقة بين الفعالية والكفاءة** : يشار على أن الأداء هو نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاية والفعالية.

ويمكن تلخيص معادلة جودة الأداء في الشكل التالي : الأداء = الكفاية * الفعالية (تعتبر الكفاءة كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف وتشير أيضا إلى العلاقة النسبية بين المدخلات

¹ - فوزية بروسلي، أثر التمكين في الاداء البشري، مذكرة الدكتوراه، ص 78

² - منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر (2013)، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم جامعة بغداد، العراق، العدد 32، ص 105-106

³ -د. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر، دار النشر المعادي الجديدة القاهرة، 2002، ص415

والمخرجات، أما الفعالية فهي العلاقة بين الأهداف المخططة والنتائج المتوصل إليها وتفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح¹

المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: خطوات قياس الأداء البشري

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند تقييم الأداء البشري، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظرا لان هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة التالية:

تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.²

توقعات الأداء للأفراد:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.³

مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء⁴

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس

¹ - إيمان صبيان ، عائشة بوشياخي ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2016/09 ص 166

² - عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،مدخل استراتيجي، بدون طبعة ،دار وائل للنشر ،عمان، الاردن 2005،ص409.

³ - معين امين السيد ،ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ،ط1، بدون بلد النشر ،2010،ص320-321.

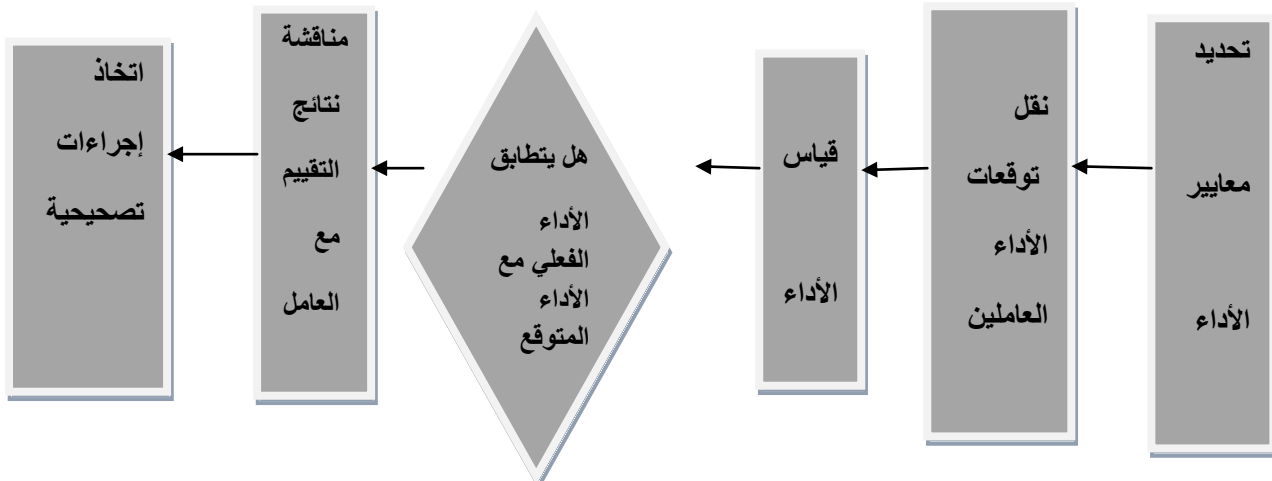
⁴ - سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،2003، ص144-145.

الادعاء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .

الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي ،إما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو إجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة إبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة¹

الشكل رقم (01): خطوات قياس الأداء البشري



المصدر: توماس أي هان ينز، دافيد هنجر ترجمة محمود موسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء البشري

يتأثر الأفراد بمجموعة من العوامل منها من تساهم في رفع الأداء ومنها من تؤدي إلى خفضه تتمثل في :

¹ -عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكّرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة

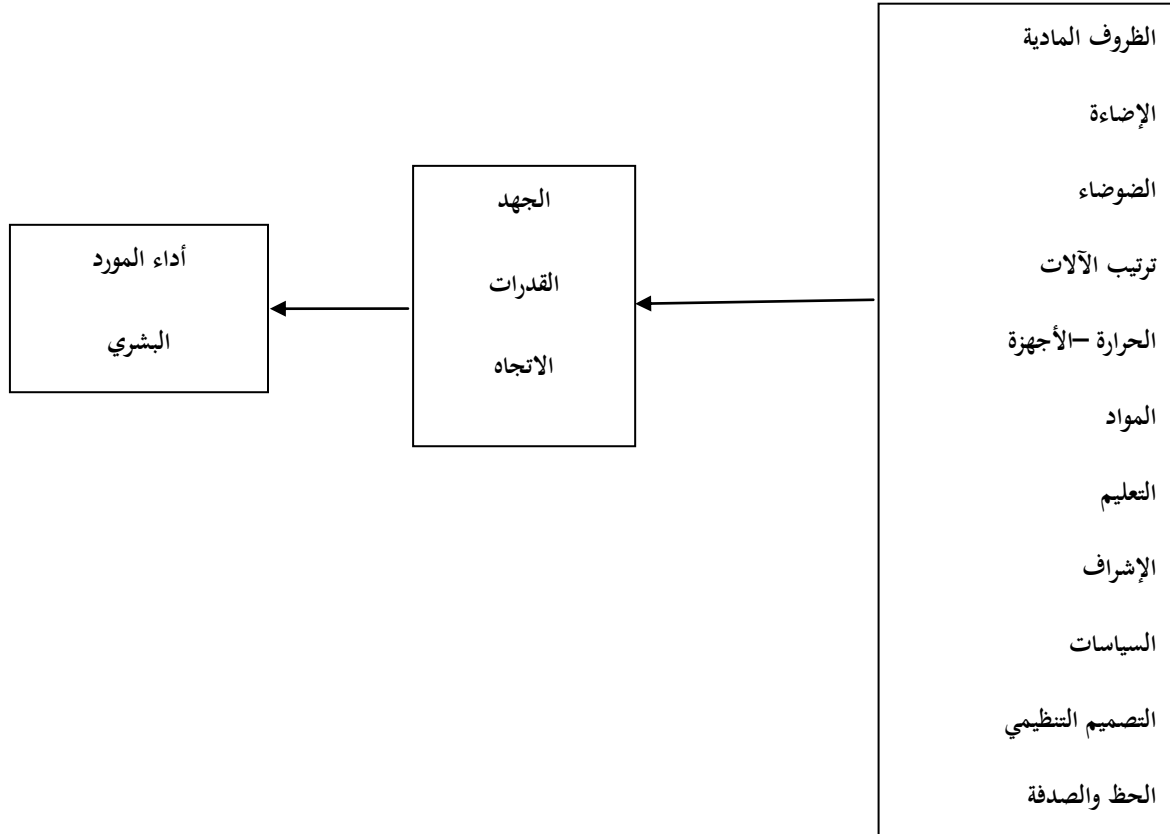
-عوامل إدارية تنظيمية:

- ✓ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة، عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والوضوء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات اللوائح وجماعة العمل، صراع في العمل، نظام الحوافز.
- ✓ عدم تحديد المهم
- ✓ الإشراف السيء ، النقص في التدريب
- ✓ عوامل تتعلق بالموظف نقص في الرغبة والدافعية، نقص الرغبة في التعلم، ضعف الشخصية أو القدرات العقلية، عدم الرضا الوظيفي، تغيب عن العمل، مشاكل العائلية.

- عوامل فنية وتكنولوجية:

تتمثل في التطور التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، طرق وأساليب العمل هذه العوامل يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الأداء البشري

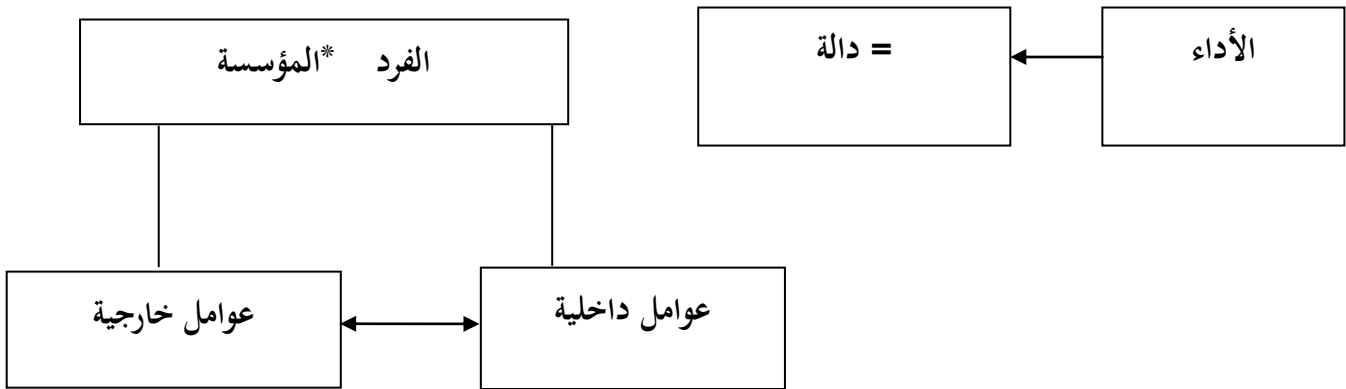


المصدر: راوية محمد حسن، إدارة المارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2000، ص218.

✓ عوامل البيئة الخارجية:

صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، القوانين والتشريعات، سياسات النقابات، مدى الاستقرار السياسي.¹

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الأداء البشري



المصدر: مدحت أبو النصر الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية، القاهرة، 2008، 73.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري، أسسه واهدافه، معايير وعلاقته بالترقية

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البشري

لقد تباينت واختلفت المسميات الخاصة بتقييم الأداء الموارد البشرية، فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة efficiency evaluation² لكنها من الناحية الموضوعية تبقى تحمل دلالة وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، وأكثر المسميات استعمالاً هو تقييم الأداء حيث عرفه ماهر³ بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³

وعرفه المعهد البريطاني للإدارة بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح."⁴

¹ - فوزية بروسلي، مرجع سابق، ص 84.85

² - النوري منير، تسيير الموارد البشرية، الديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، 2014، ص 137 138.

³ - عصمت سليم القالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ص 54

⁴ - مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2015، ص 114

كما أن تقييم الأداء البشري هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى¹، فعملية تقييم الأداء تسمح للأفراد العاملين بالترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز في حالة وجود نظام تقييم عادل يساوي بين الأفراد العاملين، وهي عملية مستمرة تتطلب الملاحظة و التحليل المستمر للأداء وفق معايير ومؤشرات يقاس بموجبها الأداء البشري²

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء البشري وأهدافه

أولاً: أسس تقييم الأداء البشري

تقوم عملية الأداء البشري على أسس من بينها³:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى
- إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء البشري

إن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق ما يلي⁴:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد أسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها
- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة وان الكثير من المنظمات ترتبط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للفرد عند تقييم أدائه
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلقي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافة

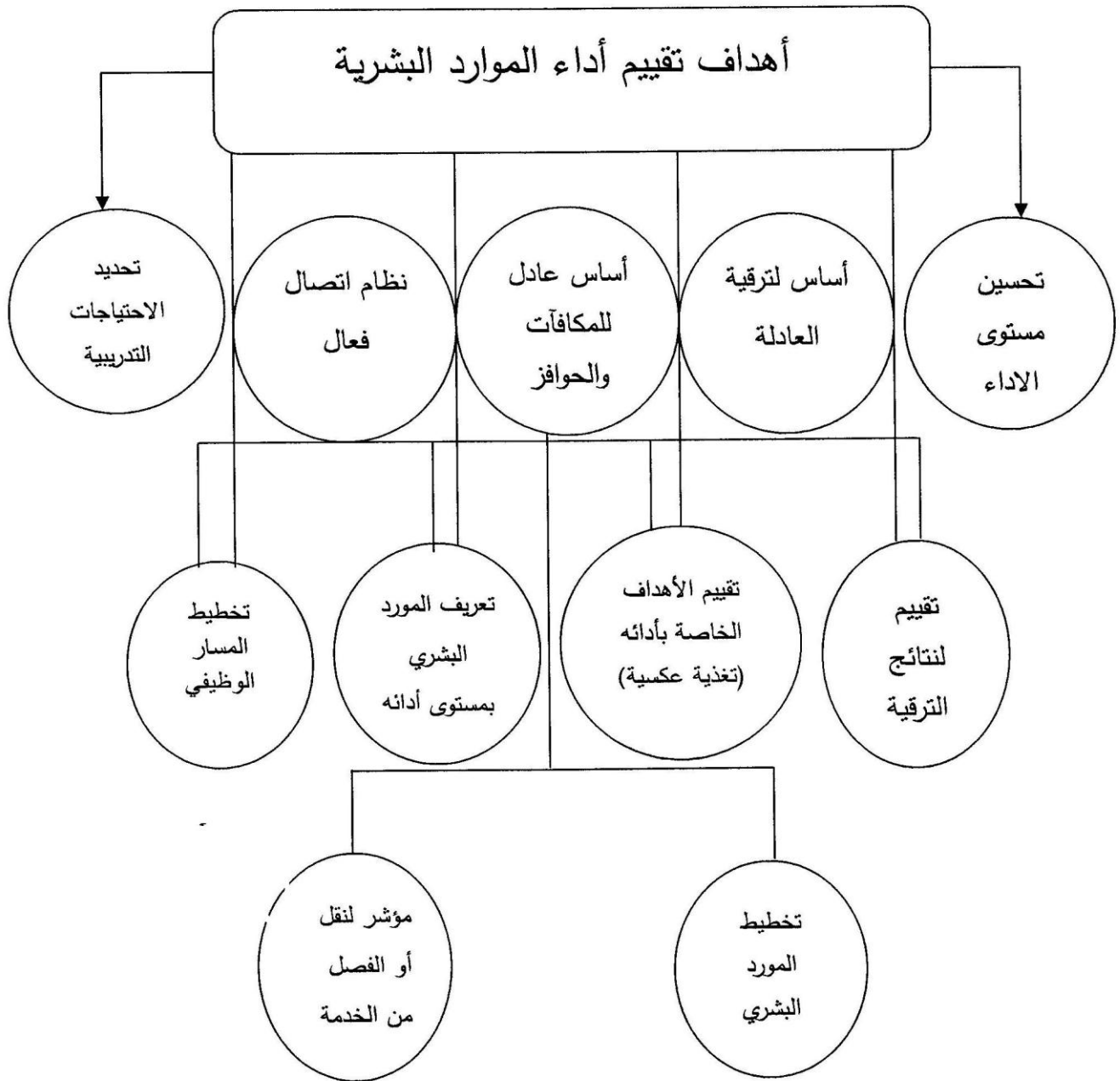
¹- عصمت سليم القرالة، نفس المرجع السابق، ص54

²- نوال يونس محمد المراد، نظام تقييم الأداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غداء، ط الأولى، 2013، ص ص 51، 52،

³- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص55

⁴- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 299-300

- يساعد تقييم الأداء في التعرف على الموارد البشرية الذين يستحقون التقدير و المكافآت التشجيعية وكذلك الموارد البشرية الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى
- ويلخص الشكل: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
- شكل رقم (04): أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء البشري وخصائصه، علاقته بالترقية

الفرع الأول: معايير الأداء البشري

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أملا، وتوجد عدة معايير لقياس أداء الفرد نذكر منها ما يلي:¹

1. معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء

- جودة الأداء

2. معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه

المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء

- إدارة الاجتماعات

- كتابة التقارير

- المواظبة في العمل

- التعاون مع الزملاء

- قيادة المرؤوسين

3. معايير صفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس

لا نتاجها وسلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة

- الانتباه

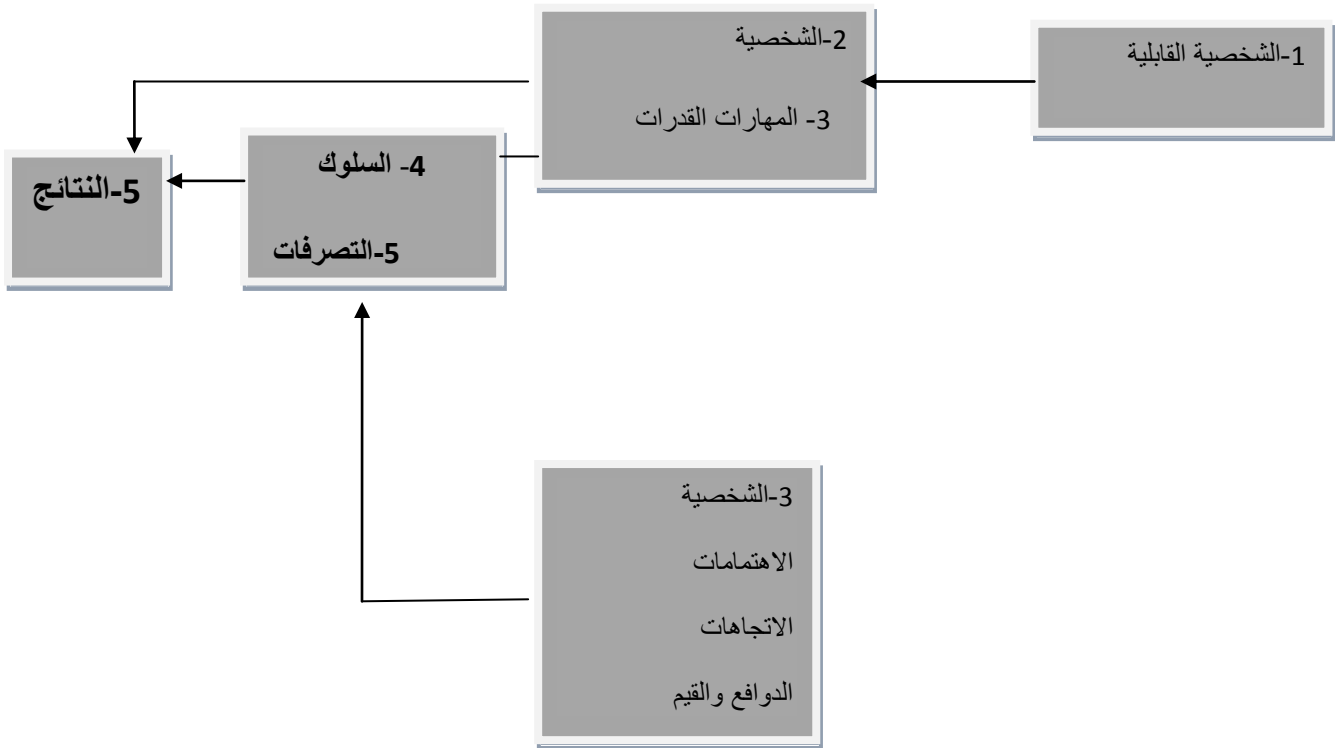
- الاتزان والانفعال

- دافعية العمل

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:

¹ مرجع سابق، ص - احمد ماهر، 416

الشكل رقم (05) العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1 زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010، ص 199.

الفرع الثاني: خصائص معايير تقييم الأداء البشري.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

1. **الصدق**: يجب على القائمين بتصميم المقاييس ، أن يتحققوا من الجوانب التي يحتويها المقياس ، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا اقل.¹
2. **الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.²
3. **التمييز**: أي التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من اجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الاجور والرواتب وغيرها.³

¹ - احمد صقر عاشور ،ادارة القوة العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة ونشر بيروت،1979،ص334.

² - سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق ، ص143.

³ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، 2010 ص 23

4. سهولة استخدام المقياس: يعني وضوح المقياس.

5. القبول : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الايجابية ، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية .¹

الفرع الثالث: علاقة تقييم الأداء البشري بالترقية

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة في مستوى إداري أعلى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، يصاحبها عادة زيادة في الراتب ومزايا العمل التي يتلقاها العامل سواء المادية منها أو المعنوية وتهدف الترقية إلى تحقيق مجموعة من أهداف أهمها:

- شغل المناصب العليا في المنظمة بأفراد مؤهلين يتمتعون بكونهم أصحاب اختصاص وكفاءة عالية إضافة إلى الخبرة الكافية .²
- الاحتفاظ بالأفراد المتميزون وأصحاب المهارات الكبيرة والكفاءة العالية عن طريق ترقيتهم في المنصب وتحسين ظروفهم المعيشية
- تحفيز الأفراد العاملين على بذل أقصى جهودهم للحصول على ترقية في المنصب وما يصاحبها من امتيازات وبالنظر إلى الأهمية البالغة لعملية الترقية نجد أن عملية تقييم الأداء هي الطريقة الأكثر علمية وموضوعية لتحديد الأفراد الذين يملكون المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة، وبالتالي فهي تبين مؤهلات كل فرد مرشح لشغل منصب من المناصب العليا ومدى أحميته بذلك ليتم المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار احدهما، وبالاعتماد على المعلومات الموضوعية التي توفرها عملية تقييم الأداء يمكن تحديد الأكفاء من الأسماء المطروحة.³
- كما تساعد عملية تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، فهي توضح إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرجوا فيها عن طريق الترقية طوال حياتهم

¹ - سهيلة محمد عباس، نفس المرجع، ص35.

² - نسيم صيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2006، 2008، ص، ص52

³ - لطفى دهنه، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة 2013، 2014 ص 64، ص93

الوظيفية بالمنظمة، فنتائج التقييم توضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ودلالاتها

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً لبناء البحث بناءً علمياً ومنهجياً، فهي خطوة من أهم خطوات البحث لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مساراته، من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد درستها، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الترقية والأداء البشري لدى العاملين على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالترقية

الدراسة الأولى: نسيم أحمد الصيد مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان " الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً " سنة (2006-2008) ، تكون مجتمع الدراسة من (140) عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50% حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية وذكر منها على التوالي: محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية، محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية، أما الأهداف الميدانية منها ما يلي: محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين، التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية، معرفة درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة، كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية، أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها، ووجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، المؤسسة لا تولي أي اهتمام للتقييم الأداء في عملية الترقية.²

الدراسة الثانية: جبلي فاتح (2006) رسالة الماجستير علم اجتماع بعنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني " جامعة منتوري قسنطينة الجزائر أجريت الدراسة على المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب - قسنطينة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، في حين تكونت عينة الدراسة من (90) عامل مقسمين إلى فئات حسب الدرجة المهنية:

² - نسيم أحمد الصيد، مرجع سابق

- (10) إطارات، (38) أعوان التحكم، (42) أعوان التنفيذ، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- وجود ارتباط تدرج الوظيفي أعطى شعور للعامل برضا وارتياح في عمله
- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.¹

الدراسة الثالثة: شادلي خالد (2016) مذكرة ماستر علوم سياسية بعنوان نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية
دراسة حالة - بلدية سعيدة، توصلت الدراسة الميدانية التي حاولت الكشف عن واقع نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- عدم توفر السمات القيادية في بعض الموظفين بحيث يرفضون الترقية لتهمهم من المسؤوليات
- عدم وجود مؤهلات وتكوين للعمال مما يزيد خوفهم من الترقية
- اعتماد نظام محدد في العمل وعدم محاولة تطويره مما يؤدي بالفرد العامل بتفضيل البقاء في منصبه على الترقية
- احتمال فصل من الوظيفة لمعرفة العامل الذي شملته الترقية بحدود معرفته وإمكانياته وقدراته
- عدم الرغبة في تغيير العمل بالنسبة للأشخاص الفنيين مثل المهندسين والأطباء....
- الاعتياد على الراحة في بعض المناصب يؤدي إلى رفض العامل للترقية في بعض المناصب القيادية.²

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء البشري

الدراسة الأولى: فوزية بروسلي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، علوم التسيير بعنوان أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة عام 2018، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل هدف التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي ومن

¹ - جبلي فاتح، مرجع سابق

² - شادلي خالد، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، ماستر سياسات عامة وتنمية دراسة حالة بلدية سعيدة، 2016، 2015، ص 63

أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى استراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجه، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته.

كما تم التوصل إلى أن الأداء البشري يلعب دور مهم وحيوي بحيث تشكل عناصر الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعاً وكفاءة.

وتجمع العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التمكين والأداء البشري ومن أجل اختبار ذلك تم تصميم استبيان خاص بناءً على مخطط الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمه تم القيام بتوزيعه عشوائياً على عينة عنقودية مشكلة من (28%) من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، حيث تم توزيع (300) استمارة استبيان تم التحصيل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي اعتمد عليه في العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، للوصول في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكلي في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة

- لا يوجد تباين كبير في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم وانطلاق من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية

- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تحسين نظم التفويض والمشاركة والتحفيز والتشجيع داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم ومتطلباته ليكون طابعا مميزا لثقافتها
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين، وذلك من خلال تبني استراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار اغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر تمكيننا لعاملين من أهم مداخلها¹

الدراسة الثانية : إيمان صبيان، عائشة بوشيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN ، الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج TEXMACO، من خلال دراسة حالة بمؤسسة "سواتين" SOITINE المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان وهي فرع تابع لها، حيث وزع 48 استبيانا على عينة من موظفيها ، ومن خلال تحليل إجاباتهم تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جدا بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين محل الدراسة، وان درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض²

الدراسة الثالثة: نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح رسالة ماجستير بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (2010)، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة 95.5%

وقد أظهرت النتائج الدراسة مايلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوافز واداء الموظفين
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين
- 4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي

¹- فوزية بورسلين، مرجع سابق

²- إيمان صبيان ، عائشة بوشيخي ، مرجع سابق

- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول مجال "مستوى الأداء الوظيفي" تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر الخبرة، المؤهل العلمي .

وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وان تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج¹

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بمتغيري الترقية والأداء البشري

الدراسة الأولى: ليلي غضبان مذكرة الماجستير في علوم التسيير بعنوان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال- باتنة (2010)، بعد استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة والأداء وتقييمه وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود باتنة، لتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال ادوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيتها، واختيار عينة البحث عن طريق اتباع أسلوب المعاينة القصدية والعمل مع الافراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم، وبعد تطبيق ادوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها الى حقائق مهمة حول

¹ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سابق

مضمون الاشكالية المطروحة مفادها ان نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الاداء شريطة عدالة هذا النظام .

ويتفق افراد العينة على اداءهم يتأثر وبصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون ايضا ان نتائج تقييم الاداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات ،اما بشأن اعتماد اسلوب الترقية العادلة كحافز فانه يساهم في تحسين اداء العمال وبشكل كبير ،مع توفر الادراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما اعطى طابع المصدقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.¹

الدراسة الثانية: (بن عيسى فيصل ،شواط فتحي) مذكرة ماستر بعنوان تأثير الترقية كحافز في اداء العاملين ،دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية (2016) ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والترقية وأثره في تحسين الاداء في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي واعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ،الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ،وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة ،والمكونة من العاملين، والتي بلغ عددها 78 او ما نسبته 14% من مجتمع الدراسة البالغ (564) موظف هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز²

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

بعد التفحص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا والمتمثل في أثر الترقية على اداء الموارد البشرية نجد ان :

- الدراسات المتعلقة بالأداء البشري فقد اتفقت معها كونها تتخذ كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة اختلفت حسب كل دراسة

- الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل والمتمثل في الترقية فان الدراسات تناولت موضوع الترقية حيث تم ربطها بمتغيرات مختلفة وكل دراسة كانت لها اهداف الخاصة بها ،ففي الدراسة الاولى ركزت على الترقية والفعالية التنظيمية بمركب مطاحن الحروش نموذجاً وكانت هناك علاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية والدراسة الثانية الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب وكانت العلاقة بين الترقية والاستقرار

¹ - ليلي غضبان، مرجع سابق

² - بن عيسى فيصل ،شواط فتحي ، تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية ، 2016

المهني، بينما الدراسة الثالثة نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة بلدية سعيدة لا توجد نتائج إيجابية للترقية في الإدارة محل الدراسة .

- الدراسات المتعلقة بالترقية والاداء فقد تناولت الدراسة الاولى الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال- باتنة ووجدت ان نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الاداء شريطة عدالة هذا النظام ، اما الدراسة الاخيرة فكانت حول تأثير الترقية كحافز في اداء العاملين ،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية ووجدت ان هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ووجود خلل في طرق واليات الترقية ، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .
و اتفقت هذه الدراسات على انه نتائج عملية تقييم الاداء لا تؤخذ بعين الاعتبار .

كما جاءت دراستنا هذه لتعرف على أثر الترقية على اداء الموارد البشرية و العلاقة بين الترقية والاداء البشري ، وكذا نوع هذا الأثر من خلال الدراسة الميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة .

خلاصة الفصل:

ان الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي. وتعتمد فاعلية الترقية على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة واداء الفرد في المنظمة فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل منصب وظيفي اعلى من منصبهم الحالي، تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، وفي هذه الحالة ستؤثر الترقية على الاداء العاملين كونها دافع وحافز مشجعا لهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

إن ما تم تناوله في الفصل السابق من الأدبيات النظرية لكل من الأداء البشري والترقية ومن خلال هذه الدراسة الميدانية سنحاول إسقاط هذه المفاهيم على الواقع العملي بغية معرفة أثر الترقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية حيث تم اختيار مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ولاية بسكرة، وفي هذا الفصل سيتم البحث في حيثيات الموضوع وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية بسكرة

تعد مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بسكرة مرفقا عموميا مهامها التكفل بالفئات المحرومة والهشة (المعوزة، فاقد الكفيل والطفولة المحرومة ومن هم في وضع اجتماعي صعب) وفتة ذوي الاحتياجات الخاصة وكذا الإدماج الاجتماعي (لحاملي الشهادات وأصحاب الحرف والمؤهلات من خلال برامج التنمية الاجتماعية بهدف توفير فرص العمل والتغطية الاجتماعية)

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

الفرع الأول: التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن:

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن هي مؤسسة عمومية تابعة لقطاع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة تقوم بتطبيق وتنفيذ جميع التعليمات الوزارية المتعلقة بالنشاط والتضامن الوطني للدولة في جميع الميادين المرتبطة بالحماية الاجتماعية والتكفل بمختلف الفئات المحرومة من خلال أجهزة المساعدة ومؤسسات المتخصصة التابعة للمديرية والعمليات التضامنية، حيث أنها تتمتع بتنظيم وطاقم إداري للقيام بالمهام المنوطة بها.

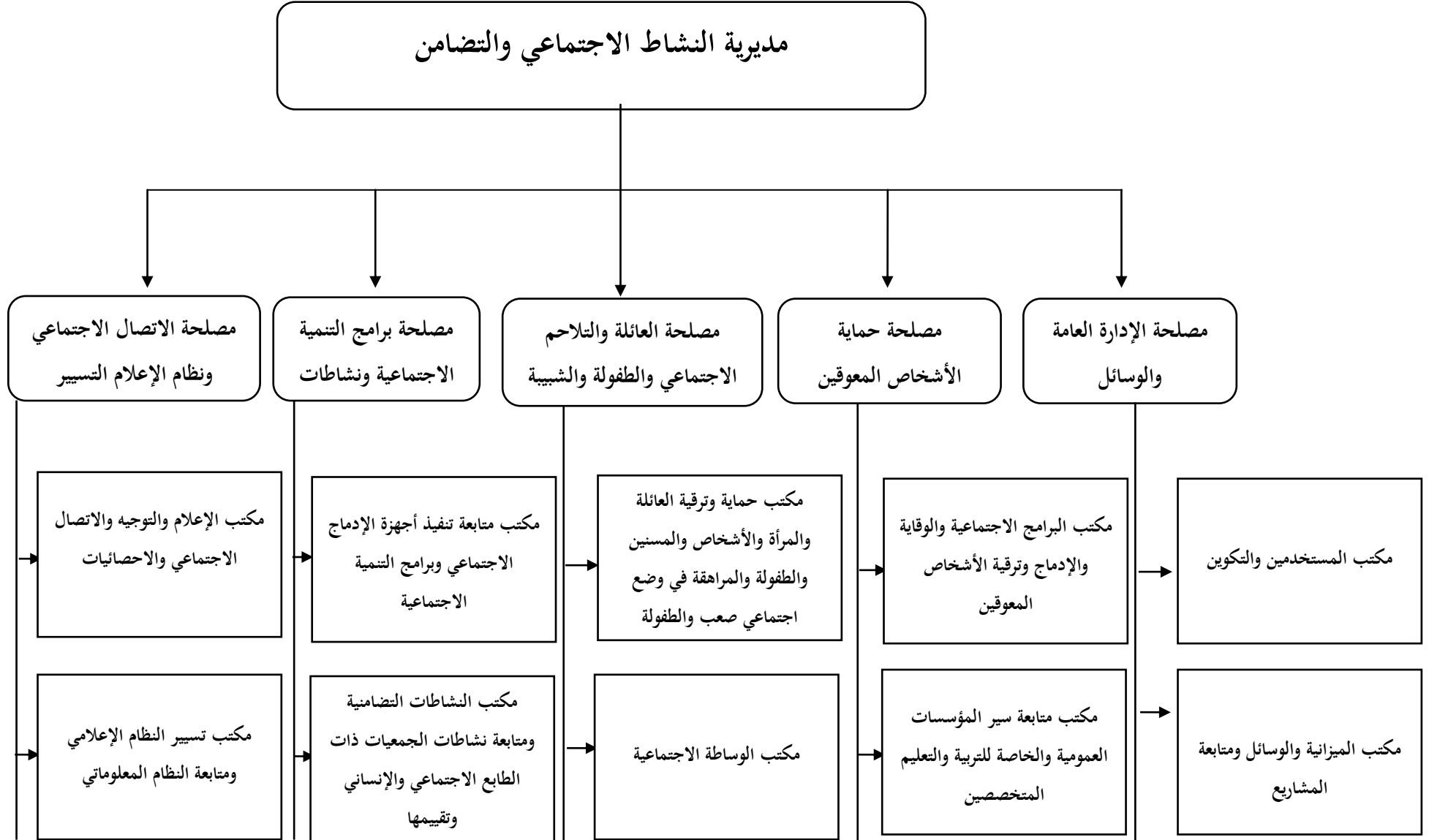
الفرع الثاني: نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

أنشأت مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 471 المؤرخ في: 18/12/1996 حيث كانت البداية الفعلية لنشاطها سنة 1998 وذلك بنقل مقرها من مديرية الصحة والحماية الاجتماعية إلى مقر مصلحة الملاحظة والتربية في الوسط المفتوح والذي هو مقرها الحالي الآن بنهج الحكيم سعدان بسكرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 11/12/2014 وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 128/10 المؤرخ في 28/04/2010 يهدف إلى تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة في مكاتب حيث أصبح الهيكل الإداري للمديرية يتكون من خمس مصالح وعشر مكاتب وهذا على النحو التالي

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة



من الشكل السابق تتضح الهيكلية التشكيلية الإدارية للمديرية والتي تتمثل في المصالح التالية:

1 - مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم:

1-1 مكتب البرامج الاجتماعية و الوقاية والإدماج و ترقية الأشخاص المعوقين:

الحالة العامة للأشخاص المعاقين على مستوى الولاية: تكفلت المديرية بإعداد 22395 بطاقة معوق ومتعددي الإعاقة ويقسم هذا العدد على الإعاقات التالية: (9167 ذهنيًا، 6633 حركيًا، 3787 بصريًا، 1247 سمعيًا، 1241 متعدد الإعاقات).

- الأشخاص المعاقين المستفيدين من منحة 100% والمقدرة ب 4.000 دج عددهم 5174 مستفيد

- الأشخاص المعاقين المستفيدين من المنحة الجزافية للتضامن AFS والمقدرة ب 3.000 دج شهريًا

- الأشخاص المعاقين المستفيدين من منحة إدماج النشاط الاجتماعي DAIS المقدر ب 6.000 دج شهريًا.

حيث يستفيد هؤلاء الأشخاص من:

التغطية الاجتماعية: كل شخص معاق مستفيد من مساعدات الدولة فهو يستفيد من التغطية الاجتماعية بطريقة آلية.

النقل الجوي: خصص لفائدة المرضى المزمين المعاقين للاستشفاء في أحد المستشفيات العمومية المتواجدة بالشمال.

النقل الحضري: الأشخاص المعاقين المستفيدين من النقل الحضري (453 مستفيد)

1-2 مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

تضم ولاية بسكرة تسعة مؤسسات متخصصة تعمل على استقبال الفئات الخاصة وهي: مدرسة الأطفال المعوقين بصريا،

مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا، مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا أولاد جلال، المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين

ذهنيا 01، المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا 02، المركز النفسي البيداغوجي المعوقين ذهنيًا الحاجب،

المركز النفسي البيداغوجي للمعوقين ذهنيًا زريبة الوادي، المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيًا أولاد جلال،

مركز الطفولة المسعفة، حيث تتولى هذه المؤسسات التكفل الإقامة للتلاميذ المعوقين سمعيا وبصريا والطفولة المسعفة

والمعوقين ذهنيًا، ويتولى الإشراف على هذه الفئات طاقم بيداغوجي يتكون من 83 مؤطرا بيداغوجيا و 67 مؤطراً إداريا

حيث تكفلت المدارس المتخصصة ب 245 تلميذا وتلميذة موزعين على 37 وحدة بيداغوجية و 03 ورشات

حيث قدرت نسبة استغلال هذه المؤسسات 66.22%.

المراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعاقين ذهنيًا هي 05 (طاقة الاستيعاب النظرية: 510 طفل والفعالية 364 طفل)

- مدرسة الأطفال المعاقين سمعيا: 02 (طاقة الاستيعاب النظرية: 220 تلميذ والفعالية: 140 تلميذ)

- مدرسة الأطفال المعاقين بصريا: 01 (طاقة الاستيعاب النظرية: 100 تلميذ والفعلية: 65 تلميذ)
- مؤسسة الطفولة المسعفة: 01 (طاقة الاستيعاب النظرية: 100 طفل والفعلية: 19 طفل)
- الأقسام المدججة في قطاع التربية: 08 أقسام (عدد التلاميذ: 47 تلميذ، 5 أقسام لزارعي القوقعة في المؤسسات الابتدائية، 1 قسم لضعيفي السمع ابتدائي، 2 أقسام تأخر دراسي - ابتدائي -)
- مراكز استقبال الطفولة الصغيرة: (عدد دور الحضانة: 29، - طاقة الاستيعاب النظرية: 1915 طفل والفعلية: 1709 طفل)
- 2 - مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة:
- 1-2 مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب والطفولة المحرومة من العائلة: يتضمن:
- الطفولة المسعفة: حماية الطفولة في وضع صعب والتكفل بها من طرف الدولة وضمان حقوقها
- النساء في وضع اجتماعي صعب: الإصغاء وتوجيه لهاته النساء وتوجيههم حسب الوضعية (توجيه قانوني-السكن- العمل... الخ)
- صندوق النفقة: تسديد مستحقات الأطفال المحظونين
- المسنين: أساليب واليات مساعدة وحماية المسنين
- الوسط المفتوح ومتابعة الأحداث: متابعة الأحداث وإعادة إدماجهم في المجتمع
- المرأة الريفية والأسرة المنتجة: ترقية المرأة وإخراجها من عزلتها من خلال إبراز منتوجها وتسويقه
- 2-2 مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية:
- أنشأت مصالح الملاحظة في الوسط المفتوح بمرسوم رقم 65/75 المؤرخ في 1975/09/26 هدفها يرتكز أساسا على التكفل بالإحداث الذين أحيلوا إلى نظام الحرية المحروسة أو الذين هم في وخطر معنوي وهذا تحت إشراف قاضي الأحداث وعقد جلسة صلح بين الفروع الأصول وإنهاء الخلاف
- 3-3 مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن
- 1-3-1 مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية
- العمل على مكافحة جميع أشكال الفقر والتهميش والبطالة من خلال برامج وكالة التنمية الاجتماعية والتي تشرف عليها مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن وتمثل في:

- برنامج الجزائر البيضاء: مقابلة مصغرة عبارة عن رئيس ورشة وسبعة عمال تعمل في إطار تنظيف المحيط والطرق (06 مشاريع عدد المناصب المشاة: 42 منصب عمل)
- برنامج مشاريع التنمية الجماعية dev.com: يهدف هذا البرنامج لتحسين الظروف المعيشية للمواطن في المناطق النائية وذلك من خلال تجسيد مشاريع لتلبية لاحتياجاته مثل: الإنارة العمومية، أنجاز قنوات المياه الصالحة للشرب وقنوات الصرف الصحي، وقد تم تسجيل 08 عمليات خلال سنة 2018 لفائدة بعض البلديات (بلدية الشعبية، ليانة، جمورة) وقطاع التضامن.
- برنامج استعمال المكثف لليد العامل tup-himo: وتتمثل في مشاريع تنمية للأصحاب الحرف والمقاولات حيث استفادت الولاية من 43 مشروعتم أنجاز 10 مشاريع لفائدة 146 منصب شغل مؤقت (03 مشاريع لصيانة المزرعة البيداغوجية بالحاجب، 07 مشاريع لمكافحة التسمم العقري)
- منحة إدماج حاملي ال الشهادات PID: للتكفل بحاملي الشهادات (تقني سامي، خريجي الجامعة) سطر القطاع برنامج من اجل منحهم فرصة عمل واكتساب خبرة مهنية ومنحة مقدرة ب:
تقني سامي: 180 مستفيد 8000 دج
خريجي الجامعة: 422 مستفيد 10000 دج
- منحة نشاطات الإدماج ال اجتماعي: DAIS يخص هذا البرنامج الشريحة الهشة ودون مستوى (مؤهلات) من المجتمع وذلك من خلال إدماجهم في مختلف النشاطات الاجتماعية بمنحة تقدر ب 6.000.00 دج شهريا وعددهم 1700 مستفيد سنة 2018
- المنحة الجزافية للتضامن: تتمثل في منحة للفئات عديمة الدخل (المسنين أرامل ومطلقات أرباب العائلات الأمراض المزمنة) ومقدرة ب 3.000.00 دج لكل شخص مستفيد، بالإضافة إلى التغطية الاجتماعية لهم وعددهم 19899 مستفيد.
- الخلايا الحوارية للتضامن: المكونة من منسق الخلية وطبيب ومساعد اجتماعي وأخصائية نفسية دورها التحقيق والوصول إلى الحالات الاجتماعية المعوزة والتي هيا بحاجة إلى مساعدات وإعانات، حيث استفادت الولاية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 307/08 المؤرخ في 2008/09/27 من 60 خلية جواريه على مستوى بلديات الولاية وهي: بسكرة - مشونش - اورلال - الدوسن - جمورة - البساس.

3-2- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها.

والذي يشرف على عمليات التضامن الوطني من خلال نفقات مخصصة من صندوق الخاص للتضامن والتي تتمثل في:

__ الإعانات المالية والمساعدات الاستثنائية لفائدة فئات الأشخاص المحرومين او في وضع صعب: اقتناء مساعدات تتمثل في أغطية وافرشه (230 إزار، 230 وسادة، 230 مطرح، 230 غطاء) وتوزيعها من خلال القافلة التضامنية الوطنية التي تعني العائلات المعوزة والمحرومة والتي تمس اغلب بلديات الولاية

__ عمليات التضامن لشهر رمضان من خلال المساهمة في شراء طرود غذائية للعائلات المحرومة (4700 قفة) والتمويل الجزئي للمطاعم الشعبية (عددتها 40 مطعم) واحتفالات العيد (شراء ملابس لفائدة الأطفال المحرومين 1000 لباس ذكور وإناث)

- عمليات التضامن لفائدة الطفولة والشبيبة: التكفل بعطل الأطفال المحرومين أو المعوقين (عدد الأطفال المستفيدين 378 طفل، ولاية التخييم جيجل - عنابة)، المساهمة في تجهيز المؤسسات المدرسية والمتخصصة المتواجدة بالمناطق المعزولة والمحرومة بمكيفات الهواء وأجهزة التدفئة ومعدات التبريد المياه الصالحة للشرب شراء اللوازم المدرسية وتقديم إعانات لفائدة الأطفال المعوقين والأطفال المحرومين (5300 محفظة لفائدة التلاميذ المعوزين)

- عمليات التضامن لفائدة الأشخاص المعوقين: تتمثل في تقديم أجهزة متحركة (كراسي متحركة عادية، 14 كراسي متحركة كهربائية و14 بمحرك ذات ثلاث عجلات، 06 كرسي متعدد حجم صغير و06 حجم كبير)، أجهزة تقويم العظام ولواحقها أجهزة لضعفي السمع والصم ولواحقها أجهزة للمساعدة التقنية والحماية

- عمليات التضامن لفائدة الفئات المحرومة: المساهمة في تمويل النشاطات التي تهدف إلى مكافحة الفقر والإقصاء لفائدة الفئات المحرومة (اقتناء 65 مكانة خياطة)، التكفل بثمان تذكرة النقل للمريض المحروم وكذا مرافقه القاطن في إحدى ولايات الجنوب والذي يتطلب تحويله نحو أحد الهياكل الصحية الموجودة بشمال البلاد وهذه العملية متوقفة حاليا لأسباب إدارية

- إعانة الدولة لفائدة الجمعيات الخيرية والاجتماعية: وتتمثل في الجمعيات ذات النشاط الاجتماعي والتي عدد 155 (جمعيات تهتم بالمعاقين 23 جمعية جمعيات اجتماعية خيرية وتضامنية 68، عدد الجمعيات التي تهتم بالمرأة 19 جمعية جمعيات تهتم بالشباب 10، عدد الجمعيات الخاصة بالطفولة، 18 جمعية عدد الجمعيات الخاصة بالأمراض المستعصية والمزمنة 08، جمعيات تهتم بالنشاط الثقافي والرياضي للمعاقين وعددها 09 جمعيات

حيث تستفيد هذه الجمعيات من إعانات مالية تتمثل في:

- إعانات مالية من ميزانية الولاية لسنة 2018 (الميزانية الأولية استفادت 50 جمعية بمبلغ قدره 9.950.000.00 دج، الميزانية الإضافية استفادت 17 جمعية بمبلغ إجمالي قدره 3.050.000.00 دج) إعانات مالية من الصندوق الخاص للتضامن الوطني: استفادت 05 جمعيات بمبلغ قدره 6.305.050.00 دج.

4- مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام الإعلام والتسيير:

4-1 مكتب الإعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والإحصائيات:

يقوم ب: الاستقبال اليومي للمواطنين باختلاف انشغالاتهم وشكاويهم والتنسيق مع مختلف المكاتب والمصالح لتسويتها

- الاتصال بمختلف المصالح الخارجية حسب الانشغالات المطروحة لمختلف المتعاملين (كل الفئات الاجتماعية معاقين معوزين، أمهات عازبات، أرامل، مطلقات، ذوي الأمراض المزمنة) طالبي العمل من ذوي الكفاءات المهنية، حاملي الشهادات الجامعية
- التكفل بالرد على انشغالات المواطنين المرسله من الجهات الوصية الوزارة، الولاية، هيئات إدارية أخرى وهذا من خلال دراستها والرد على حسب الحالة وتوجيههم سواء داخليا أو الاتصال بمختلف الهيئات الخارجية
- الإعلام: من خلال الصفحة الرسمية للمديرية (الفيسبوك) تنشيط مختلف الأيام الإعلامية لمختلف المناسبات بالمشاركة في حصص إذاعية، محاضرات، ندوات... الخ.
- الإحصاء: جمع الإحصائيات لمختلف الأنشطة وتبليغها للهيئات المعنية من خلال برامج معلوماتية معدة من طرف الوزارة، الولاية، مديرية التخطيط

4-2 مكتب تسيير النظام الإعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي

- متابعة البرامج المعلوماتية لمختلف المصالح والمكاتب وتبليغها للهيئات الوصية
- برامج معلوماتية خاصة متابعتها بصفة دورية (تتعلق بالمجالات الخاصة التي تتكفل بها الدائرة الوزارية) عن طريق البريد الإلكتروني

5- مصلحة الإدارة العامة والوسائل: تتكون من:

5-1- مكتب المستخدمين والتكوين:

- المتابعة اليومية لحركة الموظفين
- تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية من خلال مخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمجرد ورود مدونة المناصب المالية لكل سنة ومتابعة إجراءات المصادقة عليه من طرف مصالح مفتشة الوظيفة العمومية وإبلاغ مصالح الرقابة المالية بنسخة منه
- إعداد الجزء الثالث من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يوضح مدى تجسيد عمليات التوظيف والترقية والتكفل بعد عملية النقل خلال السنة المنصرمة وإيداعه لدى مصالح مفتشية الوظيفة العمومية

- إعداد مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لكل سنة ومتابعة إجراءات المصادقة عليه من طرف مصالح مفتشيه الوظيفة العمومية
- إنجاز حصيلة الشغل والملف الوطني للموظفين وحصيلة التوظيف والتكوين نهاية كل سنة وإبلاغ مصالح مفتشيه الوظيفة العمومية
- إبلاغ مصالح مفتشيه الوظيفة العمومية بجميع القرارات والمقررات المؤثرة من طرف مصالح الرقابة المالية والمتعلقة بالمسار المهني للموظفين
- إعداد القائمة الاسمية والعددية للموظفين الموقوفة إلى غاية 12/31 من كل سنة ومتابعة إجراءات تأشيرها من طرف مصالح الرقابة المالية وتبليغ مصالح مفتشيه الوظيفة العمومية بنسخة منها
- الإشراف على تشكيل وتجديد اللجان الخاصة بالموظفين (اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء لجنة الخدمات الاجتماعية، ...)
- تحديد احتياجات المناصب المالية للسنة القادمة ضمن مناقشة الميزانية وذلك قصد التكفل بالعمليات التالية: التوظيف الترقية، النقل نهاية كل سنة
- الاتصال بمراكز التكوين (جامعات معاهد.....الخ) وذلك لإبرام اتفاقيات تكوين الموظفين (تكوين تحضيري، تكوين تكميلي، تكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات .
- متابعة سير عمليات التوظيف

5-2- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع

- إعداد وتسديد مرتبات الموظفين
- إعداد منحة المعوقين 100% المقدرة ب 4000.00 دج شهريا ومنحة ضحايا المأساة الوطنية شهريا، منحة الطفولة المسعفة سنويا، منحة صندوق النفقة شهريا
- متابعة ميزانية تسيير المصالح (الكهرباء، الهاتف، الماء....)، الجرد
- تموين مختلف المكاتب باللوازم الخاصة بالعمل
- العمليات الاستثمارية للقطاع: تحتوي مدونة استثمار قطاع النشاط الاجتماعي على 04 عمليات بغلاف مالي إجمالي يقدر ب 481.000.000 دج وتمثل هذه العمليات فيما يلي:
- تجهيز نادي للمعوقين الحاجب (نسبة الانجاز 100%) تم غلق العملية
- إنجاز وتجهيز مركز بيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا زربية الوادي نسبة الانجاز 100% تم غلق العملية
- دراسة وإنجاز المزرعة البيداغوجية في الحاجب بنسبة الانجاز 96% والأشغال جارية

- عملية دراسة ومتابعة إعادة الاعتبار وتوسعة بمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بسكرة حيث تم رفع التجميد عليها إلا أنه لم يتم تخصيص غلاف مالي رغم المراسلات المتعددة للجهات المعنية

المطلب الثالث: مهام المديرية.

الهدف المرجو من هذه المؤسسة العمومية هو تنفيذ برامج المساعدة والتنمية الاجتماعية والتضامن من خلال التكفل بجميع الفئات (المعوزة المحرومة وذوي الاحتياجات الخاصة، الأشخاص في وضع صعب والعائلات المنكوبة) من خلال المهام التالية:

- تطبيق جميع القوانين المتعلقة بالنشاط الاجتماعي والتضامن.
- إحصاء الفئات المحرومة والأشخاص المعوقين.
- الدعم المباشر لفائدة الفئات المعوزين والمحرومين فئة المعاقين.
- السهر على تنفيذ برامج التربية وإعادة التربية والتكفل بالأشخاص في صعوبة بدنية وذهنية أو اجتماعية.
- تسيير المسار المهني للموظفين من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الترقية، التكوين لتحسين المستوى وتحديد المعلومات)
- ضمان متابعة العمليات المخططة فيما يخص تهيئة وتجهيز المشاريع والهيكل التابعة للتضامن الوطني.
- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتعيينها.
- وضع برامج الدعم للعائلات المعوزة والنساء في وضع صعب.
- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يديرها قطاع في المجال الاجتماعي والإنساني.
- وضع نظام إعلام تسيير برامج وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.

المطلب الرابع: نظام الترقية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

تضم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن 51 موظف، وذلك بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم في السلم الإداري (44 موظف دائم و07 عمال متعاقدين).

و حسب المرسوم التشريعي رقم 85-59 في المادة 54 فان الترقية تعرف كما يلي : تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.¹
أما الأمر رقم 06-03 جاء كما يلي:²

¹ -المادة 54 من المرسوم التشريعي رقم 85-59، المعدل والنتمم المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985 ص 304

² -المادة 106، 107 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص 10

تعريف الترقية في المادة 106 كما يلي: "تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن الطريق التنظيم".

وكقاعدة عامة فان الموظف يستفيد من الترقية في الدرجة طبقاً لأحكام المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 والتي تنص على ما يلي:

تمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و 42 سنة وإذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى، طبقاً للجدول أدناه:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 اشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين ونظام دفع رواتبهم الجديدة الرسمية العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007

حيث تحدد الترقيات في الدرجات حسب التقييم ورأي اللجنة متساوية الأعضاء حسب ثلاث مدد هي: الدنيا، المتوسطة، الطويلة (القصوى) بحيث تكون العملية الحسابية هي الطريقة 2،4،4 من عشرة موظفين، أي 4 موظفين يترقون في المدة الدنيا و 4 موظفين في المدة المتوسطة واثنين في المدة القصوى، وهذه الترقية يستفيد منها أي موظف لديه سنوات خدمة في الوظيفة العمومية، مع العلم أن شاغلي المناصب العليا والوظائف العليا يترقون في الدرجات بدون مرور على هذه اللجنة وفي المدة الدنيا بقوة القانون.

أما المادة 107 من ذات الأمر نجد أن الترقية في الرتبة:

تمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة كمثل بمديرية النشاط الاجتماعي تم ترقية موظف من منصب متصرف الصنف 12 إلى منصب متصرف محلل الصنف 13 بعد تحصيله على شهادة ماستر.

- بعد تكوين متخصص (الدورات التكوينية، ملتقيات....)

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني (05 سنوات خدمة فعلية مع إجراء امتحان مهني بنجاح مع توفر المنصب)
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة: أي على أساس خبرة مهنية قدرها 10 سنوات يرقى مباشرة إلى الرتبة الأعلى من رتبته إذا توفر المنصب، تم بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة ترقية اختيارية لموظفين: موظف من مربي متخصص الصنف 10 إلى مربي متخصص رئيس الصنف 11، وكاتبة مديرية الصنف 8 إلى كاتبة مدرسة رئيسية الصنف 10 .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو التعرف على أثر الترقية في الأداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، وبناء على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها، سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لان ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لجميع موظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة والتي يبلغ عدد موظفيها 51 موظف (رؤساء ومرؤوسين) وقد تم توزيع 40 استمارة عليهم واسترد منها 31 استمارة كانت صالحة للدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لاختبار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث وهما الترقية والأداء البشري، تم اختيار أداة الاستبانة كوسيلة لقياس " أثر الترقية على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.

استمارة الاستبيان: تم استخدامه كأداة رئيسية في هذا البحث مما له أهمية في اتخاذ القرار من خلال جمع البيانات من العينة المدروسة من خلال صياغة مجموعة من العبارات وهذه العبارات تجيب عليها العينة المدروسة بكل موضوعية، ويتم تحليل الإجابات المتوصل إليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، بعدها استخلاص النتائج والوصول إلى إجابة عن إشكالية الدراسة.

وقد تطلب بناء الاستبانة عدة مراحل وهي:

- مرحلة إعداد الاستبانة: تم تطوير الاستبانة بناءً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتماداً على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت استبانة الدراسة إلى قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول:

ويشمل البيانات الأولية عن العاملين في المؤسسة والمتمثلة في: العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

- القسم الثاني:

يشمل هذا القسم عدد من الفقرات (28) فقرة تدور حول الموضوع الرئيسي، حيث أعد هذا الجزء كمقياس لأثر الترقية على أداء الموارد البشرية، ويشمل هذا القسم بدوره محورين هما:

المحور الأول: حيث يتعلق بالترقية الوظيفية ويتكون من (12) عبارات قسمت إلى 2 مجموعات تتمثل في أبعاد الترقية الوظيفية:

__بعد الأقدمية ويتكون من (06) فقرات

- بعد الجدارة (06) فقرات

المحور الثاني: حيث يتعلق بالأداء البشري ويتكون من (16) عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد الأداء البشري:

- البعد القدرة ويتكون من (04) فقرات

- البعد الدافعية ويتكون من (04) فقرات

- البعد الفعالية ويتكون من (04) فقرات

- البعد الكفاءة ويتكون من (04) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يجتمل خمس إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول الفقرات التي تناولها الاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد جمع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، التي سيتم الاعتماد على الإجابة الواردة فيها للتحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ((ALPHA DE CROMPACH) لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها

- المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور الترقية الوظيفية والأداء البشري

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة
 - الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي
 - قمنا باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الترقية على أداء الموارد البشرية.
- قبل إجراء الإحصائيات يجب أولاً اختبار:

ثبات الاستمارة: يقصد بثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وذلك من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ وتقوم على أنه إذا كانت أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي والاستدلالي لإجابات الأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي ينظم البيانات الشخصية والمتمثلة في الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

1- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

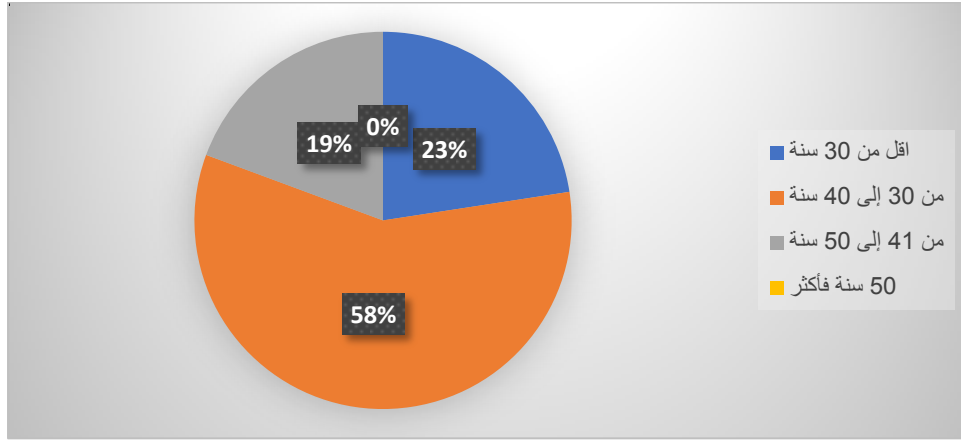
الجدول (02) توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	22.6
	من 30 إلى 40 سنة	18	58.1
	من 41 إلى 50 سنة	6	19.4
	50 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى نتائج SPSS v20

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين 30 و40 سنة والتي مثلت نسبة (58.1%) ويمكن اعتبارها الفئة التي تتميز بالعقلانية، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (22.6%) أما الفئة التي من 41 إلى

50 سنة فقد بلغت (19.4)، وفي الأخير لا يوجد من بلغت اعمارهم 50 سنة فأكثر. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل 01 الموالي:



2 _ توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية (سنوات الخبرة)

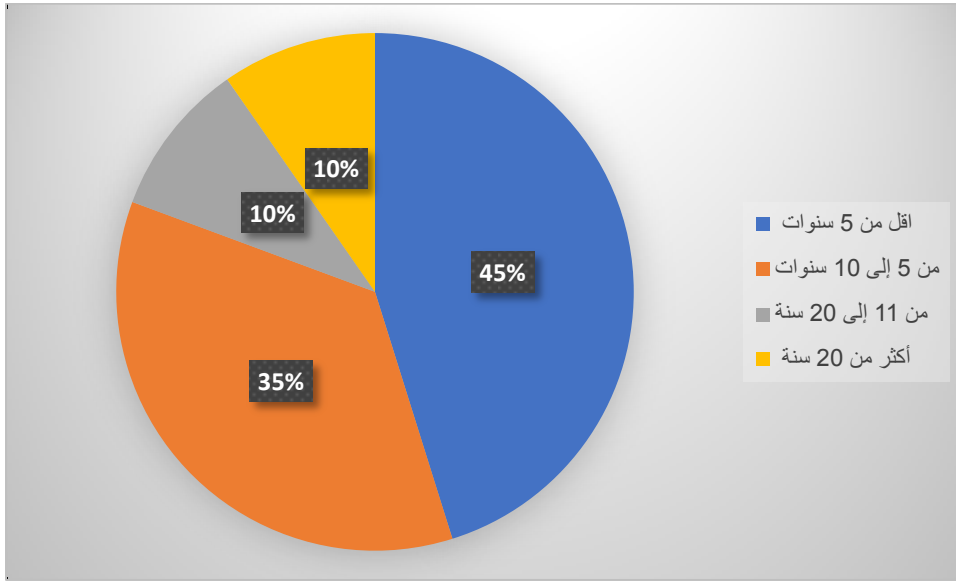
الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	45.2
	من 5 إلى 10 سنوات	11	35.5
	من 11 إلى 20 سنة	3	9.7
	أكثر من 20 سنة	3	9.7
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد تحصلت الفئة أقل من 5 سنوات على أعلى نسبة مقدرة بـ (45.2)، أي أن أغلبية العينة قليلة الخبرة ومن فئة الشباب، يلي ذلك الفئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 35.5%، يليها كل من الفئتين 11 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة بنسبة 9.7%.

الشكل رقم 02 :



3 _ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

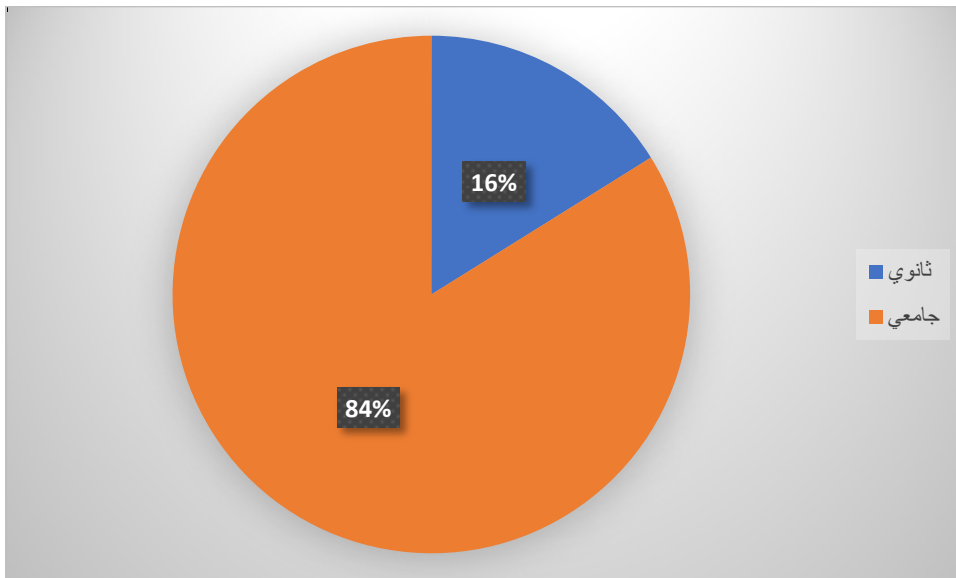
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ثانوي	5	16.1
	جامعي	26	83.9

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الجامعي، لدينا 83.9% من العينة من المستوى الجامعي مقابل 16.1% من العينة من المستوى الثانوي .

أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية.

الشكل رقم 03 :



المطلب الثاني: تحليل نتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور.

أولاً-الثبات في متغير الترقية:

الجدول رقم (05) معاملات لثبات لفقرات الفقرات الترقية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
12	0.61

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الترقية يفوق (60%) حيث كانت نسبته (61%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

ثانياً-الثبات في أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم 06: معامل الثبات لفقرات القدرة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.62

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل لثبات فقرات بعد القدرة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (71%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم 06 : معامل ثبات لفقرات الدافعية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.63

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل لثبات فقرات بعد القدرة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (63%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم 07 : معامل ثبات الفعالية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا

0.61	04
------	----

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الفعالية يفوق (60%) حيث كانت نسبته

(61%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول

الجدول رقم 07 معامل الثبات لفقرات متغير كفاءة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.63

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الكفاءة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته

(63%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

المطلب الثالث: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الترقية واداء الموارد البشرية) في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة،

سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 08 : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لترقية واداء المورد البشري.

الفقرات	المتوسط حسابي الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
محور الترقية	3.531,03	مرتفع
01	3,610,51	مرتفع
02	0,853,42	مرتفع
03	4,260,46	مرتفع جدا
04	3,581,18	مرتفع
05	3,421,45	مرتفع
06	3,321,22	متوسط
07	3,520,85	مرتفع
08	1,533,74	مرتفع
09	1,632,97	متوسط

مرتفع	0,553,68	10
مرتفع	3,581,38	11
متوسط	0,793,26	12
مرتفع	3.451.15	القدرة
مرتفع	4,030,89	01
متوسط	83,130,9	02
متوسط	1,113,39	03
متوسط	1,063,26	04
متوسط	3.381.12	الدافعية
متوسط	3,350,93	01
مرتفع	0,943,84	02
متوسط	1,252,42	03
مرتفع	1,393,94	04
مرتفع	0.96 3.57	الفعالية
متوسط	1,382,39	01
مرتفع	1,823,58	02
مرتفع	0,604.00	03
مرتفع جدا	0,424,32	04
مرتفع	1.08 3.83	الكفاءة
مرتفع	1.36 3.81	01
مرتفع	0.84 3.87	02
مرتفع	1.31 3.77	03
مرتفع	0.84 3.87	04

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفرع الاول: تشخيص المتغير المستقل: الترقية.

القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد درجة موافقة مرتفعة بالمؤسسة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف

معياري 1.03، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين.

الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع: اداء المورد البشري

- بعد القدرة: بلغ متوسطه الحسابي 3.45 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 1.15، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين.
- بعد الدافعية: بلغ متوسطه الحسابي 3.38 وهذا يعني درجة موافقة منخفضة، وبلغ انحرافه المعياري 1.12، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني وجود تشتت في إجابات.
- بعد الفعالية: بلغ متوسطه الحسابي 3.57 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.96، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني وجود تشتت في إجابات.
- بعد الكفاءة: بلغ متوسطه الحسابي 3.83 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 1.08، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني وجود تشتت في إجابات.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1. المعنوية الكلية للنموذج البسيط: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.012 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09 : نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r
الانحدار	1.126	1	1.126	7.267	0.012	0.20	0.448
الخطأ المتبقي	4.493	29	0.155				
المجموع الكلي	5.619	30					

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.20، هذا يعني أن 20% من التباين في المتغير التابع (الاداء) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الترقية) وهو معامل ضعيف. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r قيمة 44%

وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

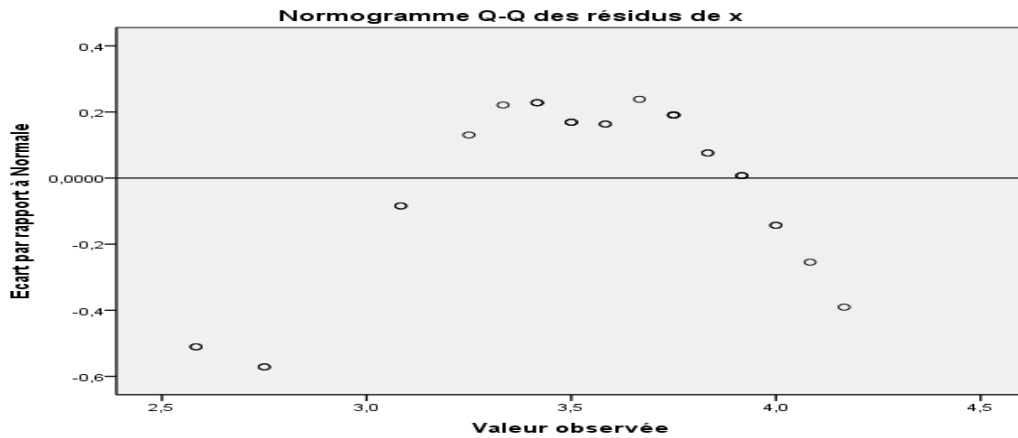
2. المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمته المعنوية حيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات دالة إحصائياً على خلاف التباين. ويوضح الجدول أن قيمته المعنوية بلغت 0.012 وهي أقل من 0.05 ما يعني تحقق المعنوية الجزئية للنموذج.

للتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معامل Kolmogorov-Smirnov، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	0.062	31	0.20

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

أ- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على اداء المورد البشري

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.105	0.886	-	1.696	0.105	الثابت Constante
0.012	2.046	0.315	0.116	1.150	اداء م ب

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية على اداء الموارد البشرية "

ومن الناحية الإحصائية: "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للترقية على اداء الموارد البشرية "

ومنه من خلال الجدول نستنتج أن للمتغير المستقل أثر ايجابي مباشر في الاداء لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.012 وهو أقل من 0.05 إذن الفرضية الرئيسية مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي 0.150 أي أن 15% من التغيرات في اداء المورد البشري تعود للترقية، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=2.046-0.012X$ حيث:

Y: اداء المرء البشري

X: الترقية

أي أنه كلما تغيرت الترقية بوحدة واحدة انخفض مستوى اداء المورد البشري بـ 0.237 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الاداء وتفسر بالخطأ المعياري.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لا بد من دراسة صلاحية النموذج.

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.011 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r
الانحدار	2.353	4	0.558	4.685	0.001	0.419	0.647
الخطأ المتبقي	3256	26	0.126				
المجموع الكلي	5619	30					

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.419، هذا يعني أن 41% من التباين في المتغير التابع (اداء المورد البشري) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير التابع (القدرة، الدافعية، الفعالية، الكفاءة) وهو معامل قوي، ومستوى دلالة F تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية. وللتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معامل Kolmogorov-Smirnov، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

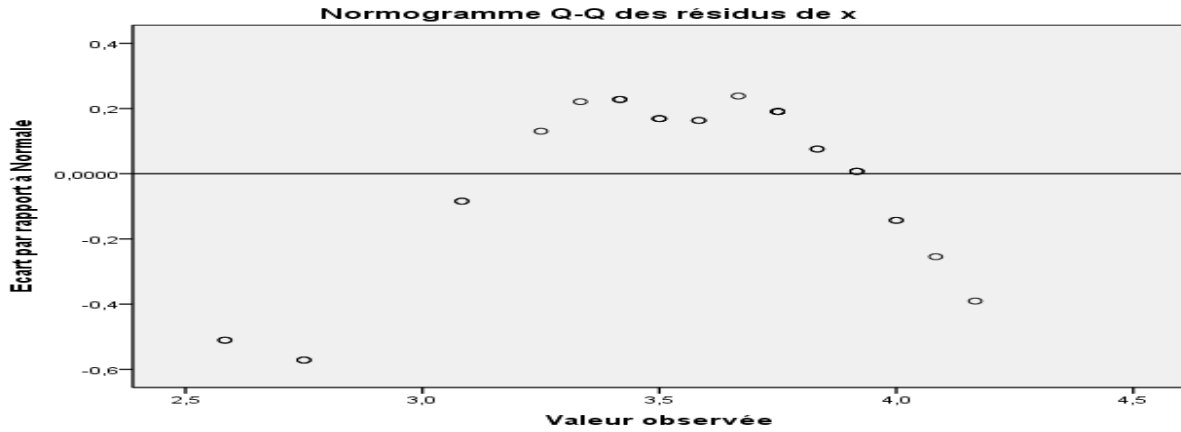
الجدول رقم 12: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	0,105	40	0,2

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

أ- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم 2-3: تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الترقية على ابعاد اداء المورد البشري

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	1.12		0.830	0.930	ثابت Constant
0.81	1100	0.171	0.132	0.146	القدرة
0.434	0.794-	0.131	0.117	-0.93	الدافعية
0.01	3.676	0.610	0.146	0.539	الفعالية

0.895	1.330	0.097	0.96	0.129	الكفاءة	
-------	-------	-------	------	-------	---------	--

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الاولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية على القدرة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة"
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.81 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على القدرة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة"
- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الثانية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية على الدافعية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة"
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.434 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على الدافعية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة "
- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الثالثة كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية على الفعالية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة "
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.01 وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ايجابي لترقية على الفعالية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة يقدر بـ 53% وبالتالي الفرضية مقبولة.
- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الرابعة كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للترقية على الكفاءة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة "
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.895 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للترقية على الكفاءة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة "

الفرع الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

سنحاول تفسير نتائج الفرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنقوم بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، وذلك في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وقد تمثلت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

- جاءت اتجاهات آراء أفراد العينة مرتفعة حول الترقية من حيث الأهمية النسبية، مما يعني ان هناك تطبيق لنظام الترقية بالمديرية.
- اما فيما يخص الاداء البشري للمؤسسة محل الدراسة فقد كان اتجاه آراء افراد العينة كالاتي: بالنسبة لبعده القدرة مرتفع من حيث الأهمية النسبية مما يدل على ان هناك توافق بين الافراد والاعمال الموكلة لهم و المهارات والمعارف التي يكتسبونها، فيما يخص بعد الدافعية فقد كان اتجاه آراء افراد العينة متوسط من حيث الأهمية النسبية مما يعني انه لا توجد دوافع مادية و لا معنوية (الاجر، ظروف العمل) بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، اما البعد الفعالية فكان اتجاه افراد العينة مرتفع من حيث الأهمية النسبية مما يعني ان الافراد يؤدون اعمالهم بالطريقة الصحيحة وبدقة ، بالنسبة لبعده الكفاءة كان اتجاه الآراء افراد العينة مرتفع من حيث الأهمية النسبية مما يعني ان الموظفين يقومون بإنجاز الأعمال بأفضل أداء، و بالاستعمال الأمثل للموارد المؤسسة لتحقيق الاهداف .

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الثاني على الدراسة التطبيقية التي اجريت في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة والتي كان الهدف منها معرفة أثر الترقية على اداء الموارد البشرية، حيث تعرفنا خلال هذا الفصل على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن وهيكلها التنظيمي، بالإضافة الى التطرق الى واقع تطبيق نظام الترقية بالمؤسسة، حيث اعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية.

حيث توصلت الدراسة الى نتائج اهمها كون المؤسسة تعمل بنظام الترقية على اساس الاقدمية والجدارة، وتبين من تحليل النتائج انه عدم وجود أثر للترقية على ابعاد الاداء (القدرة، الدافعية، الكفاءة)، ماعد البعد الفعالية حيث ان هناك أثر للترقية على اداء البشري لمديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة عند مستوى دلالة معنوية.

الخاتمة

ان موضوع الترقية والاداء البشري يعتبر من المواضيع المهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فالترقية من اهم وظائفها لأنها تحدد وفقا للمسار المهني والوظيفي للموظف وتحفزه على بذل جهد أكبر ومهارة في العمل ، فهي تطور الفرد وظيفيا وماليا، ومن خلالها تسعى المؤسسة الوصول الى اهدافها واهداف العمال، وهذا ما تناولناه في هذه الدراسة التي تمت على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة، حيث اثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات وتوصلت الى استنتاجات ساهمت في اشكالية الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها ومن اهم النقاط التي خلصنا اليها :

النتائج النظرية:

- تعتبر الترقية من اهم الوظائف في ادارة الموارد البشرية كونها الدافع الذي يهتم ويركز عليه المورد البشري طيلة حياته الوظيفية بالمنظمة.
- يعتبر الاداء البشري هو المقياس الاساسي الذي يمكن من خلاله معرفة، تحديد وقياس وتقييم الافراد
- الربط بين نتائج تقييم الاداء والترقية لتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، وكذا للترقية الافراد الاكفاء.

النتائج التطبيقية:

- من خلال عرض وتحليل الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
- المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام الترقية.
- هناك علاقة بين الاداء البشري والترقية
- اغلب العاملين محايدين بخصوص العوامل التي تدفع للعمل بالمؤسسة(ظروف وعلاقات في العمل بالمؤسسة الغير الجيدة)
- يتأثر الاداء البشري بالترقية من خلال فعالية اي ان الافراد يؤدون اعمالهم بالطريقة الصحيحة وبدقة في المؤسسة.
- الترقية لا تؤثر في قدرات الافراد، (لا يوجد توافق بين الافراد والاعمال الموكلة لهم و المهارات والمعارف التي يكتسبونها)
- الترقية لا تؤثر في الكفاءات (نظام الترقية لا يشجع ولا يحفز اداء الكفاءات)

إقتراحات الدراسة:

- توفير وتحسين ظروف العمل لدفع الافراد الى الأداء الأفضل.
- ضرورة ربط الراتب بالقدرة (المعرفة والمهارة ، وضوح الاعمال)
- الوقوف عند اثار تطبيق الترقية بالمؤسسة من اجل تطويرها وتعديلها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1978.
2. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر، دار النشر المعادي الجديدة القاهرة، 2002.
3. احمد صقر عاشور، ادارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة ونشر بيروت، 1979.
4. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لنشر الإسكندرية 2007
5. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2000.
8. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، م العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
10. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر بدون بلد ناشر، 2001.
11. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي،
12. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
13. محمد انيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1989.
14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
15. معين امين السيد، ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، بدون بلد النشر، 2010. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
16. نادر احمد ابو الشيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء، الاردن، 2000.
17. النوري منير، تسيير الموارد البشرية، الديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، 2014.

18. يوسف ححيم الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية ط 1، 2006.

المجلات:

1. ايمان صبيان، عائشة بوشيخي، إثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية -

العدد 2016/09

2. منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر (2013)، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي، مجلة

كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 32.

الرسائل والاطروحات

1. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة

ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، 2005-2006.

2. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005.

3. فوزية بروسلي، إثر التمكين في الاداء البشري، مذكرة الدكتوراه.

4. لطفي دهيبة، إثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على مؤسسة

صناعة الكوابل ببسكرة 2013، 2014.

5. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة

ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010،

6. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم إثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير دراسة حالة

شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، 2010.

7. نسيمه احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة

ميدانية مطاحن الحروش، 2008، 2006.

مواقع الانترنت:

<https://hrdiscussion.com/hr29140.html>2

<https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الأستاذة المشرفة :

سليمان عواطف

إعداد الطالبة :

بلخادم مريم

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : اثر الترقية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة ، فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان . لخدمة البحث العلمي ، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان ، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

❖ معلومات شخصية :

• الجنس :

• ذكر - انثى

• السن :

- أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

• الخبرة :

- أقل من 5 سنوات - من 05 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

• المنصب :

• المستوى التعليمي :

- دون المستوى
- ابتدائي - ثانوي
- متوسط - جامعي

• سبق وان تحصلت على الترقية :

نعم - لا

• اذا كانت اجابتك بنعم ،على اساس :

- الدرجة (الاقدمية)
- الرتبة (الجدارة)

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول : الترقية الوظيفية						
01	تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها					
02	الترقية على أساس الاقدمية إجراء عادل					
03	اشعر بالولاء لمؤسستي وانوي البقاء بها					
04	اشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية					
05	فترة الخدمة الطويلة تتيح لي فرص للترقية					
06	انا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على اساس الاقدمية					
07	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم					
08	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية					
09	يعتمد نظام الترقية في مؤسستي على اجتياز اختبارات الترقية					
10	الترقية على اساس الجدارة تؤدي الى الجدية في العمل					
11	تمنح الترقية على اساس الجدارة					
12	اتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي					
المحور الثاني : أداء الموارد البشرية						
القدرة						
01	ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة الي					

					02 معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة اليا (منصب العمل)
					03 اشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة
					04 اتمتع بالانتباه والتركيز اثناء العمل
الدافعية					
					05 الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد
					06 التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
					07 علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد
					08 تساهم الزيادة في الاجر في رفع الاداء
الفعالية					
					09 أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة
					10 اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل
					11 تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق النتائج
					12 التزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد
الكفاءة					
					13 انجز الاعمال الموكلة أليا بأقل التكاليف
					14 اسعى الى تحقيق اهداف مؤسستي
					15 احرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل
					16 احرص على الحفاظ على وسائل مؤسسة

شكرا على تعاونكم