



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر – سعيدة

كلية الآداب و اللغات و العلوم الانسانية و الاجتماعية.

قسم: علم الاجتماع.



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في

علم الاجتماع تنظيم.

بعنوان:

الترقية الوظيفية وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة "الجزائرية للمياه" - سعيدة.

اشراف الأستاذ:

✚ رحموني محمد

اعداد الطالبة:

✚ بلمهدي أم كلثوم.

السنة الجامعية: 2013/2012

كلمة شكر

لا يسعني إلا أن أتوجه بعبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث المتواضع، وخصوصا الأستاذ المؤطر القدير: "رحموني محمد" الذي صبر معي فأقدر فيه توجيهاته ونصائحه القيمة، كما لا أنسى كل الأساتذة الذين ساهموا بشكل كبير في متابعة مشوارنا الدراسي فأمل أن أكون في المستوى المطلوب.

كما لا تفواتني الفرصة أن أشكر زملاء الدفعة إذ كنا لحة واحدة فلمسة فيهم الطيبة والجدية.

وفقنا الله جميعا في بعث هذا التخصص و مزيدا من النجاحات.

إلى من قرن الله سبحانه وتعالى طاعته بطاعتهم فقال فيهما:

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

صدق الله العظيم

إلى سبب وجودي وأمل حياتي ونور قلبي حملتني وهنا على وهن وداقت مرارة الحياة
لتطعمني أحلاها

و أهدت لي دعاء الخير في كل زمان

إلى التي علمتني وشقت على تعليمي أمي الغالية أطال الله في عمرها "فاطيمة"

إلى من رعاني وكان من أجلي الأب الغالي رحمه الله

إلى اعز شخصيات في الوجود إخوتي: محمد، الدين، آمال، خديجة، مصطفى والى أختي
الصغيرة التي ساهمت معي في انجاز هذه المذكرة "مروة".

إلى كل صديقاتي: عائشة، خديجة، خيرة (02)، إيمان (02)، حفيظة، ابتسام، الصحبة،
نجاه وهناء.

إلى كل من قاسموني الحياة الجامعية.

إلى كل دفعة علم الاجتماع ل.م.د 2 ماستر 2013/2012.

كثفوم

خطة البحث:

قائمة الجداول.

مقدمة.

الإطار النظري للدراسة.

- أسباب اختيار الموضوع.

- أهداف الدراسة.

- أهمية الدراسة.

- الدراسات السابقة.

- الإشكالية.

- الفرضيات.

- المفاهيم الإجرائية.

- المقاربة النظرية.

- مجتمع البحث.

- العينة.

- أدوات جمع البيانات (الملاحظة و الاستمارة).

- منهج الدراسة.

الفصل الأول: الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل.

- تمهيد.

المبحث الأول: الترقية الوظيفية.

المطلب الأول: تعريف الترقية و أنواعها.

المطلب الثاني: شروط الترقية.

المطلب الثالث: أهداف الترقية.

المطلب الرابع: آثار الترقية.

المطلب الخامس: أسس الترقية.

المطلب السادس: علاقة الترقية ببعض مفاهيم التنظيم.

المبحث الثاني: الأداء.

- المطلب الأول: محددات الأداء.

- المطلب الثاني: مقاييس الأداء.

- المطلب الثالث: تقارير الأداء.

- المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء.

المطلب الخامس: أسس تقييم الأداء.

- المطلب السادس: علاقة الأداء ببعض مفاهيم التنظيم.

خاتمة الفصل.

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

تمهيد.

1- تعريف المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل البيانات.

أ. البيانات الشخصية.

ب. البيانات المتعلقة بالترقية الوظيفية.

ج. البيانات المتعلقة بالترقية و علاقتها بالأداء و الحوافز.

3- النتائج.

خاتمة عامة

قائمة المراجع و الملاحق.

الفهرس.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس	36
02	السن	37
03	الحالة المدنية	38
04	يبيّن نوع المسكن لأفراد العينة	38
05	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	39
06	يبيّن إذا كان أفراد العينة يحملون شهادة ما	40
07	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.	40
08	يبيّن مدى رضا العامل عن عمله و وضعه في المؤسسة.	41
09	يوضح مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة من طرف الإدارة.	41
10	يمثل الأفراد الذين تحصلوا على ترقية في عملهم.	42
11	يوضح سبب الحصول على الترقية.	43
12	يمثل مدى رضا الأفراد عن عملية الترقية في المؤسسة.	44
13	يوضح الهدف من الترقية.	45
14	يمثل العلاقة بين التدرج الوظيفي و زيادة الارتباط بالمؤسسة.	46
15	كفاية الأجر المتحصل عليه.	47

48	يمثل تغير الأجر بعد الترقية.	16
49	يمثل الأساس الذي تقدم فيه الحوافز.	17
50	يمثل وضعية العمل بالنسبة للعامل.	18
50	تغيب العمال عن العمل.	19
51	ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة.	20
52	تأثير الحوافز على أداء العامل.	21
52	ارتباط الترقية بالحوافز و زيادة الإنتاج في تطور المؤسسة.	22
53	توزيع الوظائف وفق خبرة كل عامل و علاقتها بزيادة الإنتاج.	23
54	الترقية و مدى ارتباط العامل بمستوى انجازه للعمل.	24
54	الترقية و تأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة.	25
56	يمثل أهمية الحوافز بالنسبة للعامل.	26
57	يمثل مكانة المسؤولية بعد الترقية و علاقتها بالإنتاج و الالتزامات.	27
58	يمثل أهمية العلاوات و المكافآت بالنسبة للعامل.	28

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات و التغييرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية التي ساهمت في العديد من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية للتوصل إلى أصلح الطرق في تدبير و تنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية و الإنسانية، بحيث تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية و الإنسانية التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، بحيث تتمحور معظم سياسات 'دارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، و من ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل و تحسين نوعيته فمن هنا يمكن أن يستند نظام الترقية إلى أسس و معايير سليمة ليس فقط من الناحية الفنية و لكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة و استقرارهم بشعورهم بعدالة هذا النظام و موضوعيته، على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل و بوضعه و مكانته بالمؤسسة من جهة و شعوره بالاستقرار و الاطمئنان على تدرجه و مستقبله المهني من جهة أخرى، حيث تشكل الترقية الوظيفية منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة بفهم و تحديد مكوناتها، و علاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها الأداء كآلية من آليات تدرج العامل في عمله، بحيث تعتبر الترقية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية و وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عيني و مسؤولية العمل و المنصب المرقى إليه، و من هنا تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع فكانت بداية الاهتمام بهذا الموضوع حركة الإدارة العلمية على يد روادها "تايلور" و "جيلبرت" الذين كانت دراستهما تهدف إلى التعرف على كيفية رفع الإنتاجية بتطبيق أسلوب علمي، ثم تلت هذه الحركة حركة أخرى أطلق عليها حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية على يد روادها الأوائل "إلتون مايو" حيث انصب اهتمامه على دراسة العامل و علاقتة مع غيره من العمال، و بعدها جاءت مساهمة النظريات السلوكية و تأكيدها على الترقية من خلال حث الموظفين على العمل أكثر و تحسين أدائهم و نجد "يارسونز" و نظرية النسق الاجتماعي التي ترى أن الترقية متطلب وظيفي و عملية

مهنية متدرجة، و جاءت النظريات الحديثة في دراسة التنظيم و التركيز على أفضل السبل كزيادة كفاءة العامل.

و على هذا الأساس تناولت المذكرة الجانب النظري و المرجو من الدراسة و الذي تم التناول فيه: أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، إشكالية البحث التي اندرجت حول أسئلة فرعية، فرضيات البحث، المفاهيم الإجرائية، المقاربة النظرية، مجتمع البحث، العينة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة)، منهج الدراسة.

أما الفصل الأول فقد تم التناول فيه بتمهيد و قد قسم إلى جزئين، جزء متعلق بمتغير الترقية الوظيفية و الجوانب المتعلقة بها، و جزء خاص بمتغير الأداء و الجوانب المتعلقة به و خاتمة الفصل أما الفصل الثاني و المعنون بالعمل الميداني و قد تناول: تمهيد، ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تحليل البيانات(البيانات الشخصية، البيانات المعلقة بالترقية الوظيفية، البيانات المتعلقة بالترقية و علاقتها بأداء الحوافز)، النتائج، مناقشة الفرضيات و في الأخير خاتمة الفصل و خاتمة عامة و قائمة المراجع و الملاحق و الفهرس.

الإطار النظري و المنهجي للدراسة:

1/ أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و موضوعية:

أ/ الأسباب الذاتية:

- علاقة موضوع الدراسة بتخصص علم الاجتماع التنظيم.
- الرغبة في البحث عن مختلف الجهات التي تؤثر في أداء العامل داخل المؤسسة.
- رغبة في توسيع المعارف العلمية من خلال هذا الموقع.
- البحث عن واقع أهمية الترقية في المؤسسة الجزائرية.

ب/ الأسباب الموضوعية:

تتمثل في:

- قلة الاهتمام بوظيفة الافراد و بالأفراد أنفسهم في المؤسسات الجزائرية و اعتبارهم كباقي عناصر العملية الإنتاجية.
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل في المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص.
- نقص الدراسة على مستوى الجامعة.

2/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف:

- 1- رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها و دلالاتها و علاقتها بالأداء العامل من خلال:

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية و حاجة العامل إلى هذا النموذج.
- معرفة مدى انسجام الترقية بالمؤسسة مع المعايير و الأسس المتبعة في سياسة الترقية.
- إبراز أهمية الأداء في المجال الصناعي و تأثيره على أهداف المؤسسة.

3/ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة و المتمحورة حول الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة في تكوين البناء التنظيمي لمختلف المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي

يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل و لذلك اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء ذوي المهارات والخبرات و لا تكفي بذلك فقط بل تقوم بتدريبهم و تحفيزهم للرفع من أدائهم و كسب و لائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه و مكانته بالمؤسسة من جهة و رفع روحه المعنوية و أدائه من جهة أخرى.

4/ الدراسات السابقة:

← الدراسة الأولى:

في دراسة أجراها "محمد الصواف" بعنوان الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة استنتج أن تحديد أسس الترقية و حصرها يؤثران بشكل كبير في موضوعية الترقية حيث تمنح السلطة المختصة من إضافة بعض المعايير و الأسس التي تتناسب مع طبيعة الأعمال المختلفة لأن بعض الوظائف قد تتطلب مواصفات خاصة قد لا تكون الأسس المحددة كافية لكشفها و التحقق منها.

← الدراسة الثانية:

"أحمد الحمود" فقد بين في دراسة أطر إصلاح نظام الخدمة المدنية لعام 1985 و تعرض بالنقد و التحليل معظم عمليات شؤون الموظفين بالخدمة المدنية و أولى اهتماما كبيرا لموضوع الترقيات و خلص إلى بعض التوصيات التي تساهم في الرفع من كفاءة نظم الترقيات في الخدمة المدنية و أول جانب التدريب كأساس من أسس الترقية اهتماما كبيرا لكونه يركز بشكل كبير على القدرات و المهارات أكثر من تركيزه على موضوع المعارف و أوصى بضرورة زيادة النقاط المخصصة له عند المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

← الدراسة الثالثة:

"فهد القويعي" أجرى دراسة عن مركزية الخدمة المدنية في المملكة العربية و السعودية و أثرها على كل من التعيين والتصنيف و الترقية.

خلص الباحث إلى أن تقويم الأداء الوظيفي بحكم كونه أساسا من أسس الترقية يستلزم زيادة اهتمام من قبل المشرفين و أوصى بضرورة الجدية في تعبئة نماذج تقويم الأداء الوظيفي و عدم التباطؤ في ذلك إلى حين طلبها من إدارة شؤون الموظفين لإدراج نتائجها في محاضر ترقية الموظفين المرشحين للترقية.

← الدراسة الرابعة:

"إبراهيم الملحم" أجرى في بحث آخر من تحليل نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية بالتركيز على نظام الترقيات أشار تقويم الأداء الوظيفي أيضا و ربطه بترقية الموظفين كأساس أو معيار من المعايير و خلص إلى أن النظام بوضعه الحالي لا يساهم بشكل جيد في موضوعية الترقية و أوصى بضرورة إعادة النظر في نظام تقويم الأداء الوظيفي لكي يصبح أكثر فعالية و موضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

← الدراسة الخامسة:

"سالم الجبري" تناول موضوع الترقية من الجانب البيئي في الدراسة له بعنوان سياسة الترقية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية و استنتج أن معظم مشكلات الترقية في الأجهزة الحكومية تكمن في تدني سلامة تطبيق أسس و أساليب الترقية في تلك الأجهزة، مرجعا ذلك إلى المناخ الاجتماعي و العوامل الشخصية التي تغطي على بعض أنشطة الأجهزة الحكومية.

← الدراسة السادسة:

"عوض قيانى" كانت دراسته عن اتجاهات الترقية بإدارات المنطقة العربية السعودية و قد ركزت بشكل كبير على كل من التدريب و التعليم كأساس من أسس ترقية الموظفين في الخدمة المدنية.

و استنتج أن كثافة الدورات التدريبية و المؤهلات العلمية الزائدة التي تتاح لبعض الموظفين تؤثران على موضوعية الترقية بشكل كبير.

و قد أوصى بوجوب إعادة النظر في موضوعية فرص التعليم و التدريب بين الموظفين في الأجهزة الحكومية وأوصى كذلك بعدم ترك موضوع الترقيات إلى الاجتهادات الشخصية الفردية أو الإجراءات الروتينية بل يجب تبني سياسة واضحة للترقية في الأجهزة الحكومية تكون مطبقة بطريقة سليمة.

5/ الإشكالية:

يندرج موضوع الترقية الوظيفية ضمن أهم المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الفعال و ذلك لاهتمام الكثير من الدارسين به على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية و تخصصاتهم العلمية، بحيث يمكن أن يستند نظام الترقية إلى الأسس و معايير سليمة، ليس فقط من الناحية الفنية و لكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة و أدائهم داخل المؤسسة على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل و بوضعه و مكانته بالمؤسسة من جهة و على أداءه و تدرجه و مستقبله المهني من جهة أخرى، حيث تشكل الترقية الوظيفية منذ عدة قرون اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم و تحديد مكوناتها، و علاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها أداء العامل كآلية من آليات تدرج العامل في عمله بحيث تعتبر الترقية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية و وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل لتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عبئ و مسؤولية العمل و المنصب المرقي إليه.

و بناء على هذا تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

☞ ما مدى تأثير الترقية الوظيفية على أداء العامل داخل المؤسسة؟

و تدرج تحتها مجموعة من الأسئلة هي كالاتي:

هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية و بالتالي تحسين أداءه الفعلي؟
هل تؤثر زيادة المسؤوليات و الالتزامات المهنية على أداء مهامه؟

6/ الفرضيات:

- 1- تؤثر الترقية الوظيفية على أداء العامل، داخل المؤسسة.
- 2- تؤدي الترقية إلى تحفيز العامل على الأداء دون مراعاة المسؤوليات و الالتزامات المصاحبة لها.

7/ المفاهيم الإجرائية:

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية في أي بحث اجتماعي و دراستنا الراهنة تنطلق من أربع مفاهيم أساسية و هي كالاتي:

أ/ الترقية:

التعريف الإجرائي: اختيار أكفاء العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري.

ب/ الوظيفة: عرفها العديد من العلماء من بينهم:

- **إميل دور كايم:** "تناظر بين حاجات النظام و حاجات الكائن العضوي الاجتماعي".¹

- **راد كليف براون:** "عملية سوسولوجية متكررة تتمثل في التناظر بين هذه العملية و حاجات الكائن العضوي".²

¹ أحمد بوزيد: البناء الاجتماعي، المفاهيم الدار القومية للطباعة و النشر القاهرة 1965، ص 79.
² أحمد بوزيد: مرجع سابق، ص 89.

ج/ الأداء:

يعرفه "طاهر محسن منصور الغابي" على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها سواء كانت المادية أو البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها إذ أنه الفعل الذي تسعى كافة الأطراف لتعزيزه و هو يعكس نجاح أو فشل المنظمة"³.

التعريف الإجرائي:

"التعبير عن مدى النجاح في تأدية المهام و هو مقياس كمي و كفي للإنجاز في اعتبار الموارد المتاحة و الجهد المبذول و مستوى القدرات بغرض تحقيق أهداف التنظيم".

د/ **التعريف الثقافي للمؤسسة:** نمط عقلائي و ثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الاجتماعي.

التعريف الاجرائي: وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج خدمة أو سلعة.

8/ المقاربة النظرية:

تندرج ضمن مواضيع دراسات المؤسسات بمختلف أنواعها حيث تناولت هذا الموضوع، فكانت بداية الاهتمام مع حركة الإدارة العلمية على يد روادها "فريدريك تايلور" (1856-1915) و "فرانك ويليام جيلبرت" (1878-1972) اللذين كانت دراستهم تهدف إلى التعرف على كيفية رفع الإنتاجية بتطبيق أسلوب علمي و قد ركز "تايلور" على العلاقة الارتباطية بين التدرج المهني و الترقيّة من جهة و أداء العامل في عمله من جهة أخرى، من خلال الحصول على علاوات و مكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بإجراءات و طرق العمل

³ طاهر محسن منصور الغابي، محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دائر وائل للنشر، عمان، 2007، ص 477.

و قد عالج مسألة الترقية و ربطها بالتكوين و تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و الحوافز
المادية.⁴

ثم تلت هذه الحركة حركة جديدة أطلق عليها مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت من
روادها الأوائل "إلتون مايو" الذي توصل إلى نتيجة هامة بعد الأبحاث التي أجراها مع
بعض زملائه مفادها أن إنتاجية الأفراد التي لا تتأثر بتحسين ظروف العمل و لكن إنتاجية
العمال تتأثر بالعلاقات الإنسانية و انصب إهتمامها على دراسة العامل و علاقته مع غيره من
العمال، و من هنا فإن الترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات بين العمال و التفاعل الاجتماعي
بينهم، حسب "إلتون مايو" فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل و
شعوره بالأمان و الارتباط أكثر بالمؤسسة.⁵

و جاءت الوظيفية التي تتزايد أهميتها عند دراسة و تحليل القضايا و المشكلات المجتمعية
التي توجد في الوقت الحاضر، فنجد "تالكوت بارسونز" و نظرية النسق الاجتماعي التي
ترى أن الترقية متطلب وظيفي و عملية مهنية متدرجة، مراعية في ذلك كفاءة الفرد و
مهارته و وضعه في التخصص الذي يناسبه، و تحقق له الاستقرار و الأمن و الطمأنينة و
الولاء باعتبار أن الأداء الناجح للعامل يتوقف على الرضا و الإشباع النفسي.⁶

و جاءت النظريات الحديثة في دراسة التنظيم و محور اهتمامه العنصر الإنساني في محيط
العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة العامل بالإعتماد على مفاهيم إدارية
مختلفة كالتنظيم غير الرسمي، جماعات العمل، أنظمة الحوافز، عملية اتخاذ القرار، التوازن
التنظيمي.⁷

9/ مجتمع البحث: بالنسبة لمجتمع البحث و هو المؤسسة الجزائرية للمياه "سعيدة" بحيث
يوجد بها 364 عامل.

10/ تحديد نوع العينة و كيفية اختيارها:

⁴ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 65.

⁵ محمد علي شهاب: السلوكات الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال، جامعة مونشيتر إنجلترا، ط 2، ص 176.

⁶ عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية بيروت، ب ط، 2002، ص 13.

⁷ مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 120.

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الإمبريقي لكن و قيل عملية اختيار العينة يجب أن نشير إلى أنه وأثناء، دراستنا الاستطلاعية في المؤسسة التي اختيرت للقيام بالدراسة الميدانية حاولنا معرفة أحوال المؤسسة و مدى ملائمة موضوع الدراسة المتمثل في الترقية و أثرها على الأداء لمجال الدراسة المؤسسة "الجزائرية للمياه" و بالتالي لأشكال قيم يخص مجتمع الدراسة و مدى ملائمة للموضوع و عليه فقد يأخذ عينة مقدره من 60 مفردة من مجموع مفردات عددها 364.

11/ أدوات جمع البيانات:

و هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جميع المادة العلمية و التي تشكل التصور العام للبحث و هي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها و لما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية و الأداء فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية و تتمثل هذه الوسائل و الأدوات في الاستمارة الملاحظة.

أ/ الملاحظة:

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية، ذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل و أنواع الخدمات الاجتماعية و المرافق المختلفة و ظروف العمل... إلخ و تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل في جمع البيانات و لبحث أي ظاهرة تقريبا.⁸

و تعتمد الملاحظة في جمع البيانات ميدانيا و التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم و مشاعرهم، و تعتمد الملاحظة على مدى خبرة و مهارة الباحث و لقد استخدم الملاحظة في دراستي هذه و ساعدتني كأداة بحث.

ب/ الاستمارة:

⁸ عماد بوحوش: دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص 32.

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية و يرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة للاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها الطرق الإحصائية، و هذه السهولة تخفي وراءها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث و التي تحقق أهداف الدراسة و تمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث.

و الاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة و مفتوحة، و بعد الصياغة الأولى للأسئلة الاستمارة و إعدادها في صورتها المبدئية حيث قمت بترتيب أسئلة الاستمارة وفق البنود الأساسية لموضع البحث ثم دراسة الشكل و المحتوى و الإجراءات الفنية في صياغة الأسئلة و محاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة الأسئلة للأسلوب الذي يفهمه المبحوثين.

12/ منهج الدراسة:

إن نوع الدراسة و أهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و للإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث⁹ لهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث و لقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الكمي و الكيفي.

و لقد طبقت هذه الدراسة المنهج الكمي و الكيفي و يتجلى ذلك في نوعية البيانات التي جمعت من الميدان و التي تتمحور حول البيانات الشخصية و بعض البيانات المتعلقة بالمبحوثين آرائهم و مواقفهم لما يجري في المؤسسة و خاصة فيما يخص متغيري الدراسة، الترقية الوظيفية و الأداء.

⁹ محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم و المنهج و الإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 77.

الفصل الأول: الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل.

تمهيد:

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية في المجال الاجتماعي و التي تعني بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدماتية و إذا كانت هذه القضية الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل (ترتبط بالعامل ويوضعه و بمكانته بالمؤسسة من جهة، فإنها من أخرى ترتبط بمدى شعوره بالارتياح و الاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني و سنحاول في هذا الفصل تناول العلاقة بين الترقية الوظيفية و الأداء في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذين تقوم عليهما الدراسة الراهنة.

المبحث الأول: الترقية الوظيفية.

المطلب الأول: تعريف الترقية.

لغة: تفيد معنى الصعود و الارتقاء.¹⁰

اصطلاحا: هي انتقال العامل إلى مراكز أعلى من حيث المسؤولية و السلطة من مركزه الحالي.¹¹

و يشير التعريف إلى: عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبته أعلى منها:

- أنواع الترقية:

أ. الترقية في الدرجة:

تتمثل هذه الترقية في تغيير المنصب تبعا لكفاءة العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصحيحها زيادة في الأجر، و هذه الزيادة ليست الأساس الذي يميز هذا النوع من الترقية، و تطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة، أي من درجة الأخرى أعلى منها.¹²

¹⁰ أحمد زكي بدري: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط 1978، ص 330.

¹¹ المرجع نفسه، ص 330.

¹² محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة القانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 1984، ص 123.

ب. الترقية في المرتبة:

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب، دون زيادة المسؤوليات و الواجبات و تجمع بين الأقدمية والكفاءة، و تحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.¹³ بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

ج. الترقية في الفئة:

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوى الصعوبة و المسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة¹⁴ ، و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة و في المرتبة.

د. الترقية الجافة:

و فيها يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، و هي تمنح أحيانا، كتعويض للعامل على المكافآت، و تبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم.¹⁵

و يرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر و المرتبات.¹⁶

ه. الترقية السائلة:

¹³ المرجع نفسه، ص 125.
¹⁴ عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بؤيروت، ب ط، ب سنة، ص 25.
¹⁵ صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، 1973، ص 96.
¹⁶ محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989، ص 25.

و يرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الاختصاصات و يترتب عليها تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته، و يكسبه شعورا بالرضا و الاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل و يتفرغ لوظيفته فيتقنها.

و. الترقية الاجتماعية:

يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل، و مهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة و متعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.¹⁷ و سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين بأن يعينوا اختيارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة و تتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا¹⁸. و بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

المطلب الثاني: شروط الترقية.

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية.

و تقتضي الترقية شروط يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.

¹⁷ محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سابق، ص 125.

¹⁸ المرجع نفسه، ص 126.

- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.¹⁹

- اجتياز الاختبار بنجاح.

- استبقاء شروط الوظيفة المرقى إليها و يشترط:

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي الموجودة.²⁰
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح.

المطلب الثالث: أهداف الترقية.

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطاره و يربط بين أجزائه، و في حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، و باعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية، ... إلخ) تبعاً لمبادئها و شروطها:

- جلب عناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية و معارف علمية متخصصة.

- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية.

- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي يرفع الأجر دون تغيير مكان العمل.

¹⁹ عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط، ب سنة، ص 421.
²⁰ محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سابق، ص 312.

- استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم.

- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل و شعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة.

- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين.

- الترقية من الجانب الاجتماعية: من خلال التنافس على تطوير الكفاءة الإنتاجية و حسن

الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية.²¹

يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبار الشخصية.

و لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته.

المطلب الرابع: آثار الترقية.

لكل نظام آثار و نتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمؤسسة، و من أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت و العلاوات بالإضافة إلى الأجر الأساسي للعامل المرقى و يترتب أحيانا على ذلك عدة نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر و المستقبل.

- يمنح للعامل المرقى لمناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي.

- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقى إليها.

و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم.

²¹ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987، ص 578.

- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء الكفاءات عالية و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وضع قواعد للتعرقية من وظيفة إلى أخرى.²²

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات و الشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

- و من خلال عرض آثار الترقية، يتضح أن زيادة الأجر و المكانة الاجتماعية لهما الأثر الكبير على العامل، حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية و النفسية.²³

المطلب الخامس: أسس و معايير الترقية.

إن الترقية لم تخضع للاعتبارات الموضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري و اجتماعي تهدف إلى تحقيق الصالح العام.

و من أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، تم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي:

- أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

- كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

- الجمع بين الأقدمية و الكفاءة.

• الترقية على أساس الأقدمية:

²² صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط 2000، ص 321.

²³ المرجع نفسه، ص 322.

تعتبر الأقدمية نظاماً قديماً كما أنها تقدير من قبل الإدارة للعامل نظراً لتفانيه في العمل. و تعني الأقدمية: صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين و اللوائح المختلفة.²⁴ أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة.²⁵ و تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على هذا الأساس للأسباب التالية:

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة.

- قد يتماشى مع تقاليد المجتمع و قيمه.²⁶

- خلق الولاء و الانتهاء للمؤسسة.

• الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر و صفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية، و غير ذلك من الموارد التي تترك التقدير الإداري²⁷، و يعتمد هذا الأساس على مبدئين:

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعباءها و واجباتها و مسؤولياتها و سلطاتها و ظروف العمل.

- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة و هذا يستند إلى معيارين:

- تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته السلوكية المرتبطة كأداء العمل.

- مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة و هذا يستند إلى واجبات الوظيفة و قدرات و إمكانيات الموظف المتعلقة بالخلق و الابتكار.²⁸

²⁴ محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سابق، ص 83.

²⁵ صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 322.

²⁶ مرجع نفسه، ص 323.

²⁷ فوزي حبش: الموظف العام حقوقه و واجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ب ط، 1982، ص 83.

²⁸ عادل حسن مصطفى زهير الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، ب سنة، ص 131.

و من الأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

- التقارير الدورية: و هي التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دوريا، و فيها يبرز قدرات و إمكانيات مرؤوسيه.

- الامتحانات: هي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته لشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو عملية.

- الجمع بين الأقدمية و الكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية و الكفاءة المهنية فمثلا المؤسسة تختار من بين ألف شخص و أقدم العاملين و يفضل الشخص الأطول خدمة²⁹، فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة و الممارسة التي اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة أما الوظائف العليا و هي تتطلب مهارات و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الاستحقاق.

المطلب السادس: علاقة الترقية ببعض مفاهيم التنظيم.

(1) التدرج الوظيفي:

يعد التدرج ظاهرة اجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد و تقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها ببعض، كما أن التدرج يعني أحيانا إكساب العامل درجة واحدة ضمن الفئة التي تقع فيها وظيفته.³⁰ حيث يشير مبدأ التدرج إلى تقسيم السلطة رأسيا و تحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تتدرج السلطة و المسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته.³¹

و خلاصة القول فإن التدرج الوظيفي له تأثير كبير على نفسية الأفراد و العاملين إذا ربطناه بمستوى الطموح و أمل الفرد في الترقية نحو المناصب العليا، فكلما توافق مستوى طموحه

²⁹ المرجع السابق، ص 323.

³⁰ حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية و المعاصرة، دار الفكر العربي القاهرة، ب ط، 1977، ص 299.

³¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 84.

مع سياسات التدرج التي تتبعها المؤسسة كلما تحقق الرضا لدى العامل و بالتالي تحقيق الاستقرار المهني.

(2) الأجر:

تتمثل أهمية الأجر على مستوى العامل في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء تعلق باحتياجاته الأساسية لمعيشته و بقائه و شعوره بالأمان و الاندماج في العلاقات الاجتماعية.³²

أما على مستوى المؤسسة فالأجر لها أهمية بالغة حيث تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها و الإبقاء على أفضل الكفاءات بها، كما أن الأجر المقابل العادل للعامل و وسيلة لإشاعة العدالة بين العمال.

فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج.³³

فهناك صعوبة في تحديد الأجر لأن حاجات الإنسان و مطالبه تزداد و تتغير باستمرار، كما أن رضا العامل عن أجره لن يستمر طويلا في علاقة ثابتة، نظرا للتطور الذي يخلق رغبات و طموحات جديدة للعامل.³⁴

(3) العلاوات والمكافآت:

يقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم و الذين يظهرون نشاطا ملموسا في عملهم و تعتبر هذه الزيادات أكثر

³² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2001، ص 222-223.

³³ عبد الباسط محمد محسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، ب ط 1974، ص 315.

³⁴ صلاح عبد الباقي: المرجع السابق، ص 359.

تأثيراً على العمل و رفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات و منحت بشكل مناسب الأفراد المستحقين.³⁵

فالعلاوات هي مكافأة تمنح للعامل مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله، و قد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر و الحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزاً قوياً للعمال يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي و الأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات و المكافآت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة، و لهذا فإن العلاوات الإضافية للعامل الذي تحصل على الترقية، يعمل على تحقيق الرضا و الاستقرار و العمل أكثر من أجل رفع مستوى الأداء و الإنتاجية.

4) المسؤولية

الالتزام بتنفيذ مهام محددة توكل إلى الشخص المعني و تبني المسؤولية على أساس المساءلة و المحاسبة و للمسؤولية علاقة مباشرة بالبناء التنظيمي و بناء الشخصية فكما شعر الإنسان بحرية أدائه لمهامه و مراقبته لها كلما شعر بالارتياح و زاد ولاءه و ارتباطه بعملية العمل، مما يؤدي في النهاية إلى استقراره.³⁶

³⁵ عادل جودة: الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، ب ط، سنة، ص 26-27.

³⁶ عادل جودة: المرجع نفسه، ص 28.

المبحث الثاني: الأداء.

المطلب الأول: محددات الأداء.

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و ادراك الدور و المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج العلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات و هي كالتالي:³⁷

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، و الجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر حيث يكون ينسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة، و هي تختلف من فرد إلى آخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى.

³⁷الصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير- التقييم- ص 298-299 التصحيح جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998م،

ج- ادراك الدور الهام: و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

إن فهم الدور و المهام من طرف العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لا بد من وجود أدنى من الاتفاق في مكونات و محددات الأداء، لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثير و لكي يكون العمل متكامل لا بد من توفر هذه المكونات.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء.

هي أدوات تقيس المهارات و المعارف و الاتجاهات الفعلية لدى المشاركين في مناسبات التعلم مقابل مدركات المشاركين لتلك المهارات و المعارف و الاتجاهات و يستخدم هذا المصطلح هنا بشكل عام، للإشارة إلى أي من الأدوات المختلفة المتاحة.

و تتراوح تلك الأدوات بين الاختبارات التحريرية و عروض للمهارات في المواقف الحقيقية، و عند استخدام مقاييس الأداء تكون هناك ثلاثة اعتبارات مهمة هي:

1- وقت و عدد مرات إجراء القياس (الأطر الزمنية).

2- الطرق المستخدمة في القياس.

3- المشكلات المرتبطة باختيار و تنفيذ المقاييس.³⁸

و هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء و هي:

1- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة نتيجة تكرارات استخدام المقاييس.

³⁸ نانسي ديسكوت، ترجمة علي الفرس، تقويم الأداء، وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1961، ص 59.

- 2- المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء و ليس ناحية أخرى كالميول و الاتجاهات ...
- 3- المحلية: بمعنى أن يكون المقياس سهلا في التطبيق و أن يكون مقبولا من الإدارة و الأفراد و نقابات العمال.³⁹

المطلب الثالث: تقارير الأداء.

حتى يكون الأداء حسنا يجب على الإدارة:

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للموظفين.

- توفير مدعمات لنقل عرائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

فتحفيز الموظفين من أجل التنافس في الأنشطة كلما قل الأداء و يساعد المؤسسة في رسم أهدافها و الوصول إليها.

و هنا خصائص معينة لتقارير الأداء الفعالة:⁴⁰

1- التأثير السلوكي:

يجب أن تهدف تقارير الأداء إلى تحفيز الموظفين حيث تجعلهم مرتبطين بأهداف المنظمة.

2- الملائمة:

تقرير الأداء يجب أن يركز على العوامل الخاضعة للرقابة، كما أن درجة التفصيلات المقيدة في التقرير تتأثر بعوامل عديدة منها:

شخصية متخذ القرار تدريبه و خبراته توقيت القرار كمية و درجة التعقيد في البيانات.

³⁹ نانسي ديسكوت، مرجع نفسه، ص 126.

⁴⁰ علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة "اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء"، الدار الجامعية الاسكندرية، ص ص 219-

3- التوقيت المناسب:

يجب توزيع التقرير على كل طرف في الأوقات الملائمة حيث تكون المعلومات الواردة فيه ملائمة لاتخاذ القرار.

4- الدقة:

يجب أن تكون المعلومات في وقتها المناسب مع الدقة التي يتطلبها التقرير و يمكن التدقيق بواسطة أقسام المراجعة الداخلية في المؤسسة.

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء.

توجد مجموعة من المؤشرات لتقييم المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات أو الأفراد و على المقيم أن يختار ما يصلح منها لتقييم النشاط الذي هو بصدده، وبذلك تتحدد مشكلة القياس، بتحديد أي من المؤشرات يصلح لكل نشاط.

و يتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط، و الهدف من هذا النشاط و فيما يلي عرض لبعض مؤشرات أداء للمؤسسات و الانتقادات الموجهة إليها، ثم أساليب تقييم الأداء للأفراد و أوجه القصور فيها.⁴¹

و من مؤشرات قياس الأداء مايلي:

عائد رأس المال المستثمر: صافي الربح ÷ المال المستثمر.

معدل دوران رأس المال: المبيعات ÷ المال المستثمر.

إنتاجية المال المستثمر: قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة المواد الخام.

إنتاجية حصة الأجور: قيمة بسعر البيع ÷ قيمة الأجور.

⁴¹ د. فاروق عبده فليه و آخرون: السلوك التطبيقي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط1، 2005م، 1426هـ، ص 270.

و يؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات منها: أن هذه المؤشرات تهتم بالأشياء المادية للقياس مثل الربح وحجم المبيعات و إغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس، مثل التوازن الاقتصادي للمؤسسة و إدارتها على أسس اقتصادية علمية سليمة، كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية، مما يؤثر على المدى البعيد، سلبا في مستوى الجودة أو على صياغة الآلات أو بسبب الضغط على العمال.⁴²

و بذلك فإن الأداء هو تلق جو مناسب للعمل و تهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن و الطمأنينة في عمله و مستقبله المهني و تدرجه.⁴³

المطلب الخامس: أسس تقييم الأداء.

هناك مجموعة من القواعد يستند عليها لتقييم الأداء من خلالها يصبح فعلا هذه القواعد هي:⁴⁴

استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحده و موضوعية القياس و التقييم.

تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصبيدا لأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تركه.

توفير نظام فعال لاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم وأهداف و معايير التقييم للمرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

⁴² د. فاروق عبده فليبه و آخرون: المرجع نفسه، ص 271.

⁴³ Paul alBroir : Problèmes Humains de L'Entreprise, 1975 , P 90.

⁴⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط 1، 1997.

المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملئ نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين و تطبيق معايير الأداء بموضوعية و فعالية و هذا بناء على أخلاقيات المهنة.

من ناحية أخرى توجد بعض الأسس الضرورية يجب توفرها في تقييم الأداء هي:45

- تتطلب عملية قياس و تقييم الأداء وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر.
- تتطلب عملية قياس و تقييم الأداء وجود معايير و معدلات أداء واضحة و قابلة التطبيق و التحقيق.
- تبنى على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية و الفصل و المكافآت لذا يجب توفر عنصر الموضوعية.
- يجب أن يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس و تقييم الأداء ليشعر جميعهم بنزاهة و عدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم.

المطلب السادس: علاقة الأداء ببعض مفاهيم التنظيم.

1- الشعور بالرضا الوظيفي:

سنحاول دراسة كيف يكون الرضا عن العمل مؤشرا من مؤشرات، استقراره في مهنته، و في المؤسسة التي يعمل بها، و قبل ذلك سنتناول بعض التعاريف لبعض الباحثين حول مفهوم الرضا و الارتياح حيث يعرفه "دافيس" على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر أي العامل نفسه و هو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل و بالتالي فالرضا عن العمل و عدمه يؤثر في شعور و قرارات و سلوكيات العامل.⁴⁶

و من خلال هذا التعريف يبين لنا أن الرضا عن العمل بعمل الفرد و مدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته و استعداداه و طموحه، و هذا ما يجعله أكثر ارتياحا و طمأنينة

45 الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 298-299.

46 عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي الهيئة المصرية العامة للكتاب الاسكندرية ب ط، 1977، ص

للتوافق و التلازم بين نوعية العمل وطموحاته و الرضا يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله.⁴⁷

2- الشعور بالرضا و الانتماء:

إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، كما أن لا بد لها أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال و بالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء و يحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته و رغبات المؤسسة التي ينتمي إليها و يشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء⁴⁸ و هو يعبر عن تلك الروابط الروحية و القانونية التي تربط بين الأفراد و المؤسسة.⁴⁹

و لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال و إخلاصهم و إحساسهم المستمر بالانتماء إليها و ضمنت بقاء العمال و استقرارهم في وظائفهم و تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة المنتمي إليها.⁵⁰

3- الروح المعنوية:

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها حالة نفسية غير ملموسة و قد عرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته و جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.⁵¹

فلا بد من توفير الجو المريح حين ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية و إدراكه لقيمته داخل المؤسسة.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أنه لتكون الترقية صحيحة و فعالة لا بد أن نأخذ بمعياري الأقدمية و الكفاءة لأن الأقدمية لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية و كافية، تتوافق للضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقى إليها، و مهما كانت الترقية فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تولي اهتمام كبير بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم. أما الأداء فإنه يشكل أهمية كبيرة

47 أحمد صغر عاشور: إدارة النهضة العربية للطباعة و النشر، ب ط، 1983، ص 302.

48 فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا، ب ط، سنة، ص 219

49 ابراهيم مذكور و آخرون: معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية للكتاب 1975، ص 47.

50 محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات شارع فهد الكويت ب ط، ص 534.

51 محمد ماهر عليش: مرجع نفسه، ص 534.

بالنسبة للمؤسسة في المجالات الصناعية، إذ يعتبر من أهم الحوافز الواجب توافرها و الاهتمام بها داخل المؤسسة كما أن له تأثير مباشر عليها.

الفصل الثاني: الجانب الميداني

تمهيد:

من خلال هذا الفصل نحاول معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالأداء في المؤسسة و الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال و عدالتها في ترقية الأفراد بالطرق الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة و بالتالي فإن دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات و البحوث الميدانية الوظيفية و التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع و هذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناء على جميع البيانات الميدانية المحصل عليها.

تعريف المؤسسة المستقبلية:

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تملها الدولة و هي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، و تقدر الطاقة الإنتاجية لها ب 13862890.34 ، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها.

الفرع الأول :

- نشأة المؤسسة :

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم انتقلت من البلدية على المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة على منطقة تيارت حتى سنة 1988 ، حيث أصبحت مؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية اسمها " الجزائرية للمياه " منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 2001/04/21 ، وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006 .

تعتبر الجزائرية للمياه على مستوى التراب الوطني المتعامل ألوحيدي المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب ، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتمنية ، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها.

- الموقع :

تبلغ مساحتها 4393 م 2 هذه بالنسبة للشركة الأم ، أي المركز و لها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة ،

الرباحية ، عين الحجر ، يوب و الحساسنة).

- الطاقة الاستهلاكية :

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بالدور أساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه و عندما يتم اكتشاف نقاط وجود المياه و الحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهام للجزائرية للمياه ، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه و القيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين و لجلب المياه و القيام بمعالجتها تم توزيعها على المواطنين و لجلب هذه المياه تقوم باستهلاك :

للكهرباء بـ 1140379.9 KWH سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

- ماء جافيل : 1360 كلغ

-سول فات الألمنيوم : 1850 كلغ

- الحامض الجيري : 2288 كلغ

الفرع الثاني :

- آلية سير الإنتاج و تطويره :

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة مراحل، بحيث تقوم مؤسسة الري بعلمية البحث و التنقيب و من تم استخراج المياه لتتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ و استخراج المياه ، ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك و القيام بعملية توزيعها على المواطنين و فق مخطط مسطر.

- تطور الإنتاج :

خلال السنوات السابقة و منذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية و التوزيعية للمياه في تطور و تقدم مستمر و ذلك باعتبار أن مدين سعيدة هي مدينة المياه .

1- البيانات الشخصية:

تشكلت البيانات الشخصية للدراسة منطلقا في فهم و تفسير المتغيرات المرتبطة بعملية الترقية و الأداء إلى جانب أن هذه البيانات قد مكنتها من تحديد خصائص و سمات مجتمع الدراسة و مدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري الدراسة و هما: الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة.

و في المقابل تعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية و عملية تسمح لنا بالتحليل الكمي للبيانات الميدانية و ربطها بالإطار النظري و ذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة و قد شملت أسئلة البيانات الشخصية أسئلة موزعة كما يلي:

1- الجنس.

2- السن.

3- الحالة المدنية.

4- نوع المسكن.

5- المستوى التعليمي.

الجدول رقم 01: الجنس:

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدايل
80	48	ذكر
20	12	أنثى
100%	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 01 المتعلق بالجنس نسبة الذكور و الإناث في هذه المؤسسة فكانت أغلب العمال ذكور نسبة 80% أما نسبة الإناث فقد قدرت بـ 20% فقط، و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تتطلب أكثر الجنس الذكري لكن هذا لا يمنع وجود الجنس الأنثوي في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهدا عضليا.

الجدول رقم 02: السن.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
30	18	أقل من 30 سنة
30	18	من 30 سنة إلى 35 سنة
11.67	7	من 36 سنة إلى 41 سنة
10	6	من 42 سنة إلى 47 سنة
10	6	من 48 سنة إلى 52 سنة
8.33	5	أكثر من 52 سنة
% 100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 تشير الشواهد الكمية الواردة أن نسبة الشباب في المؤسسة قدرت بـ 30% بالنسبة للفئة العمرية الأقل من 30 سنة و نفس الإحصائيات بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة أما بالنسبة للفئة العمرية من 36-41 سنة فقد قدرت النسبة المئوية بـ 11.67% و هذا طبعا قد يكون له تأثير على الإنتاج بما تتمتع به هذه الفئة من قوة على التحمل و الحركة خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك، أما بالنسبة للفئة العمرية من 42 إلى 47 سنة فقد قدرت بـ 10% عما هو الحال بالنسبة للفئة العمرية من 48-52 سنة و هذه الفئات تحتل دورا بارزا و قويا في عملية الإنتاج أما فئة 52 فأكثر فكانت نسبتها ضعيفة جدا و قدرت بـ 8.33% و هم أصحاب الخبرات الطويلة.

جدول رقم 03: الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات
31.67	19	أعزب
63.33	38	متزوج
3.33	02	أرمل
1.67	01	مطلق
100	60	المجموع

- يبين الجدول رقم (03) المتعلق بالحالة المدنية أن ما نسبته 63.33% متزوجين و هي أكبر نسبة في هذا الجدول خاصة بالنسبة للعمال التي تتراوح أعمارهم بين 36-41 سنة و ما فوق و ما نسبته 31.67% من العينة الإجمالية أعزب أما بالنسبة للعمال المطلقين و الأرامل فكانت على التوالي 3.33% و 1.67% و هذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي و الاجتماعي للعمال و قلة المشاكل العائلية.

الجدول رقم 04: يبين نوع المسكن لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات
13.33	8	ريفي
86.67	52	حضري
100	60	المجموع

يبين الجدول رقم 04 المتعلق بنوع المسكن للأفراد العينة، حيث قدرت أعلى نسبة بالنسبة للسكن الحضري نسبة 26.67% أما نسبة 13.33% فكانت بالنسبة للسكن الريفي و قد يؤثر هذا على أداء العامل أثناء تغيبه عن العمل.

الجدول رقم 05: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات
20	22	إبتدائي
20	12	متوسط

26.67	16	ثانوي
33.33	20	جامعي
100	60	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 05 المستوى التعليمي للأفراد العينة في هذه المؤسسة حيث تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 20% كانت بالنسبة للمستوى الابتدائي، أما بالنسبة للمستوى المتوسط فقد بلغ 20% أيضا و نجدهم بكثرة في فئة الكهول و الذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا، و لم يكن في فترة الثمانينات البحث عن الشهادات بالأمر الهام، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقد قدرت بـ 26.67% و أما ما يلاحظ بالنسبة للمثقفين الجامعيين فهو أكثر تواجدهم بالمؤسسة و لذلك تتوفر مناصب شاغرة و قد قدرت بـ 33.33%.

2- البيانات المتعلقة بالترقية الوظيفية:

من خلال طرحنا للمداخل النظرية و القضايا المتعلقة بالترقية و بالنظر إلى تساؤلات و فرضيات الدراسة، نحاول في هذا الجزء تكميم المعلومات المتعلقة بمتغير الترقية في المؤسسة الجزائرية للمياه و على العموم فإن هذه المتغيرات المتعلقة بالترقية في مجملها حول رضا العمال عن وضعهم داخل المؤسسة و أيضا الترقية و أنواعها و معاييرها و التطبيق الموضوعي لها و الهدف منها، و العلاقة بين التدرج في الوظيفة و زيادة الارتباط بالمؤسسة الأجر و مدى كفايته و عدم عقابته ... إلخ.

الجدول رقم 06: يبين إذا كان أفراد العينة يحملون شهادة ما.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
100	60	نعم
00	00	لا
100	60	المجموع

توضح البيانات في الجدول رقم 06 في حالة ما إذا كان الأفراد يحملون شهادة ما فنجد كل الأفراد يحملون شهادة ما فنجد كل الأفراد من إجمالي العينة متحصلون على شهادة و قد

قدرت يستهم بـ 100% و هذا يدل على أن أفراد العينة كلهم يحملون شهادة تثبت وجودهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
26.67	16	مهنية
73.33	44	تعليمية
100	60	المجموع

توضح البيانات في الجدول رقم 07 نوع الشهادة المتحصل عليها حيث نجد أن نسبة 73.33% من أفراد العينة يحملون شهادات تعليمية سواء في الجامعة أو مراكز تكوينية قبل الالتحاق بالمؤسسة و لكن ذلك لا يمنع من تدعيمها بالتجربة المهنية في ميدان العمل من أجل رفع الكفاءة أكثر في حين نجد أن نسبة 26.67% قد اكتسبوا شهادات مهنية عن طريق التكوين أو نتيجة للإنجاز الجيد أو الكفاءة أو الخبرة أو الأقدمية و تقارير العمل خلال مسارهم الوظيفي.

الجدول رقم 08: يبين مدى رضا العامل عن عمله و وضعه في المؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
85	51	نعم
15	9	لا
100	60	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 07 و المتعلق بمدى رضا العمال عن وضعهم داخل المؤسسة و العمل الذي يقومون به حيث قدرت أعلى نسبة 85% فنجد أن لديهم نوع الرضا عن العمل خاصة في الوظائف الإدارية باعتبارها الوظيفة التي يقومون بها تتناسب مع قدراتهم و طموحاتهم، فحسب بعض المبحوثين فإنهم لا يمكنهم القيام بأي عمل و هم غير راضين عنه أو لا يحبونه فالمدة التي قضاها مع الآلة قد خلقت ملاحظة و طيدة بينه و بين أجواء العمل الذي يقوم به أما نسبة 15% فهم غير راضين عن تواجدهم بالمؤسسة ذلك أن

العمل لا يلبي احتياجاتهم و متطلباتهم سواء المادية أو المعنوية كما أن المقابل المادي الذي يتحصلون عليه لا يعبر عن المجهود الفعلي و التعب الذي يلاقونه في ميدان العمل.

الجدول رقم 09: يوضح مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة من طرف الإدارة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات / البدائل
71.67	43	نعم
28.33	17	لا
100	60	المجموع

توضح البيانات في الجدول رقم 09 مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة تؤكد الشواهد أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين هم على علم بالقوانين المستعملة في ترقية الموظف قدرت بنسبة 71.67% و هذا مؤشر إيجابي و جيد كون العمال و اعين للقوانين هذا ما يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية من لا موضوعيتها، أم الأفراد الذين لا معرفة لديهم بقوانين الترقية فكانت نسبتهم 28.33% فيرجعون ذلك لسبب تقصير الإدارة التي لم تهتم بتعريف العمال بقوانين الترقية المعتمدة عليها سواء خاصة بالترقية أو مجالات أخرى.

الجدول رقم 10: يمثل الأفراد الذين تحصلوا على ترقية في عملهم.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات / البدائل
50	30	نعم
50	30	لا
100%	60	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم 10 نسبة الأفراد الذين تحصلوا على ترقية و يتضح من خلال الإحصائيات أن هناك 30% من النسبة قد تحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي، و سجلنا نسبة 30% أيضا لم يستفيدوا من أي ترقية و هذا ما يزيد من إحباطهم و عدم مبالاتهم في العمل و عدم رضاهم عنه، خاصة إذا لاحظوا أن من يحصل على الترقية

ليس أهلا بها، و رغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة.

الجدول رقم 11: يوضح سبب الحصول على الترقية.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
20	6	الأقدمية
66.67	20	الكفاءة
13.33	4	التكوين
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقية في هذه المؤسسة تتم وفقا لمعايير الأقدمية و الكفاءة و عن طريق التكوين أيضا، حيث سجلت الترقيات بسبب الأقدمية نسبة 20% بعدد 30 إجابة من أصل 60 و نجد نسبة 66.67% تحصلوا على الترقية نظرا للكفاءة المسجلة في الميدان العمل، كما نجد نسبة 13.33% من نسبة العمال المرقون قد تم ترقيةهم عن طريق التكوين في الجوانب التي بها نقص لتولي بعض المناصب، و يحدث هذا خاصة خلال أو عند إدخال آلات جديدة مما يستدعي تدريب و تكوين بعض العاملين الذين يملكون مؤهلات لتولي هذه المناصب المنوطة إليهم، و يعد التكوين عامل جيد له لدفع كفاءة العاملين و تحسين مستوى أدائهم.

الجدول رقم 12: يمثل مدى رضا الأفراد عن عملية الترقية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
63.33	38	نعم
36.67	22	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 12 مدى رضا الأفراد عن تطبيق عملية الترقية في المؤسسة و سجلت أعلى نسبة لأفراد العينة 63.33% الذين يرون بأن نظام الترقية يطبق بموضوعية و هم يطمحون إلى الترقية من أجل تحسين مستواهم المهني و تدعيم معارفهم و تقوية خبراتهم عن طريق تحمل المسؤوليات فكلما كانت الترقية موضوعية كلما زادت ثقة العمال بمروؤوسيتهم و ارتبطوا بالمؤسسة أما الأفراد الذين يرون أن التطبيق غير موضوعي و غير فعال للترقية و قدرت بـ 36.67% و هم ليسوا راضين بتطبيقها و يرجعون ذلك إلى عوامل شخصية متنوعة كالمحسوبية الكراهية، الجهوية، بحيث يرى المبحوثين أن الترقية تعتمد على أساس عوامل شخصية و هذا ما يؤثر عليهم كونهم يعملون و يتعبون و لا يحصلوا على ترقية.

الجدول رقم 13: يوضح الهدف من الترقية.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
46.67	28	الزيادة في الأجر
18.33	11	الاستفادة من العلاوات و المكافآت
35	21	السلطة
%100	60	المجموع

توضح البيانات و المعلومات الإحصائية في الجدول رقم 13 موقف العمال من الترقية و ما ينتظرونه مقابل قيامهم بالأعمال المنوطة بهم باعتبار أن الترقية من الأهداف التي يأمل في نيلها بعد مرور سنوات من العمل و الخدمة و الجهد المتواصل و المستمر داخل المؤسسة ميدان العمل، و ما لمسناه لدى العمل هو الرغبة الشديدة و الأمل في الترقية، ليس فقط من أجل تحسين الظروف المادية فحسب بل يتعدى ذلك إلى رفع من الروح المعنوية و تحسين المركز الذي يشغلونه سواء داخل المؤسسة، أو خارجها.

ما لمسناه لدى العمال هو الرغبة الشديدة في الترقية لهدفين سجلا أكبر نسبة هما على التوالي الزيادة في الأجر والسلطة بنسبتين هما 46.67% و 35% و هما دافعتهما الرئيستين للعمل و هذا ما توصل إليه "تايلور" من خلال النظرية العلمية و يرجعون ذلك إلى ارتفاع تكاليف المعيشة و حسب هؤلاء المبحوثين فإن الترقية هي تحسين الوضعية المادية و تحسين الوضع و المركز الذي يشغله العمال و نجد نسبة 18.33% من النسبة الإجمالية يعتبرون هدف الترقية هو الاستفادة من العلاوات و المكافآت و ذلك للحصول على مزيد من التقدير و الاحترام و تحقيق الذات.

الجدول رقم 14: يمثل العلاقة بين التدرج الوظيفي و زيادة الارتباط بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
78.33	47	نعم

21.67	13	لا
%100	60	المجموع

توضح البيانات و المعلومات الإحصائية في الجدول رقم 14 أن 78.33% من النسبة الإجمالية يعتبرون أن التدرج في الوظيفة يزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة و له علاقة بالترقية و زيادة الولاء لها فالحوافز المادية وحدها لا تكفي من أجل شعور العامل بالاستقرار و الاطمئنان و الارتياح في عمله، بل هناك حاجات معنوية أخرى كالترقية التي تعمل على رفع المعنويات و تحسين الوضع الاجتماعي و المهني و للعامل و زيادة الانتماء و الإخلاص في العمل، في حين نجد أن 21.67% من إجمالي العينة لا يقرون أن هناك علاقة بين التدرج في الوظيفة و الترقية و من الملاحظ أن أغلبية هذه النسبة من العمال هم الذين لم يتحصلوا على ترقية طوال مسارهم الوظيفي، حيث قال مبحوث أنه لا تهتمه أن يعمل بكل راحة دون ضغوطات.

الجدول رقم 15: كفاية الأجر المتحصل عليه.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات
		البدائل
41.67	25	نعم
58.33	35	لا
%100	60	المجموع

توضح البيانات و المعلومات الإحصائية مدى كفاية الأجر المتحصل عليه بحيث نجد أنه نسبة 58.33% غير راضين عن الأجر الذي يتحصلون عليه لأنه لا يكفي متطلباتهم و

احتياجاتهم و تغطية مصاريف و نفقات المعيشة و ذلك حسب المبحوثين طبعاً راجع إلى غلاء المعيشة و تدني قيمة العملة الوطنية و حتى لو أخذت مبلغ كبير من المال إلى السوق فلن يغطي جزءاً كبيراً من المصاريف و الاحتياجات أما بالنسبة للذين يعتبرون أن الأجر الذي يتحصلون عليه كاف فقد قدرت نسبة 41.67% فذلك لإقناعهم بأن المرتب الذي يتحصلون عليه عادل و يعبر عن المجهودات و المراكز التي يحتلونها كما يعبرون عن رضاهم عن العمل و يعتبرون ذلك تنفيذ لواجبهم المهني.

الجدول رقم 16: يمثل تغير الأجر بعد الترقية.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدايل
50	30	نعم
00	00	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 16 تغير الأجر الشهري بعد الترقية بالنسبة للأفراد الذين تحصلوا على الترقية حيث نجد أن معظم أفراد العينة بعدد 30 فرد قد تغير أجرهم الشهري بعد الترقية بنسبة 50% و يرجعون ذلك إلى أنهم انتقلوا من المنصب الذي كانوا يشغلونه إلى منصب أعلى منه و هذا ما زاد في ارتفاع الأجر فكل عامل و مستوى العمل و الجهد المبذول، و يقدر ما العامل راضي عن الأجر أدى ذلك إلى تحسين وضعه المعيشي مما يؤدي إلى الارتباط بالمؤسسة التي ينتمي إليها.

البيانات المتعلقة بالترقية و علاقتها بالأداء و الحوافز:

يشكل الأداء و الحوافز المتغير التابع في هذه الدراسة الأمر الذي يتطلب منا توضيحه و تفسيره في الفصول النظرية و طرح بعض القضايا يمكن اختيارها ميدانيا، و هذا ما سنحاول تجسيده في هذا المحور الذي يتضمن متغيرات هل العمل مريح جسميا و ذهنيا، تغيب العمال عن العمل و مدى تأثيره على الأجر مدى ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة، رأي الأفراد العينة حول تأثير الحوافز على أداء العامل و كل ما يتعلق بالترقية و علاقتها بالأداء و الحوافز.

الجدول رقم 17: يمثل الأساس الذي تقدم فيه الحوافز.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
35	21	على أساس الرتبة
51.67	31	على أساس الزيادة في الإنتاج
13.33	8	على أساس السلوك
100%	60	المجموع

يبين الجدول رقم 17 رأي العينة في الأساس الذي تقدم وفقه الحوافز في هذه المؤسسة فتبين أن ما عدد 31 فردا من العينة الإجمالية بنسبة 51.67% تؤكد أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تكون في مجملها على أساس الزيادة في الإنتاج أما ما عدد 21 فردا بنسبة 35% من العينة الإجمالية تؤكد على أن المكافأة المقدمة من طرف إدارة المؤسسة مبينة على أساس الرتبة في حين 8 أفراد و بنسبة 13.33% من النسبة الإجمالية ترى أن الحوافز تمنح على أساس السلوك.

و الواضح من خلال هذه الإجابات و حسب ملاحظتنا في هذه المؤسسة تبين لنا أن الشائع عن الحوافز و المكافآت المقدمة في هذه المؤسسة هي مكافآت المردودية الجماعية PRI بالإضافة إلى بعض المكافآت الأخرى في صورة هدايا تمنح للعامل في كل رأس سنة.

و أهم مكافآت تقدم للعامل هي نسبة من الأرباح تحسب وفق درجة العامل في السلم الوظيفي.

الجدول رقم 18: يمثل وضعية العمل بالنسبة للعامل.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
73.33	44	نعم
26.67	16	لا
%100	60	المجموع

تبين الشواهد الكمية مدى اعتبار العمل مريح جسميا و ذهنيا و تشير البيانات الإحصائية بأن أكثر من نصف العينة المبحوثة تعتبر العمل مريح جسميا و ذهنيا و تقدر نسبتها بـ 73.33% و أغلبيتهم يحتلون مناصب عليا داخل المؤسسة أو يعملون في مصالح الإدارة المتعلقة في حين نجد نسبة 26.67% من النسبة الإجمالية يرون أن العمل غير مريح جسميا و ذهنيا فنجد من بين هذه الأسباب التي تستدل بها عدم رضاهم عن محيط العمل.

الجدول رقم 19: تغيب العمال عن العمل.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
30	18	نعم
70	42	لا
%100	60	المجموع

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه مدى المواظبة على العمل و عدم التغيب و حسب الدراسة الميدانية فإن النسبة الساحقة تلتزم بالحضور تقدر بـ 70% من إجمالي نسب العينة نظرا لصرامة الإدارة بحيث أن الشخص أو العامل المتغيب يقتطع من أجره مباشرة وفقا لما يوجد في البطاقة من المعلومات عن الأيام المتغيب فيها من حين نجد أن نسبة 30% يتغيبون عن عملهم و الروتين فيضطرون لمغادرة العمل في أي وقت و الابتعاد عن المؤسسة.

الجدول رقم 20: ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدايل
73.33	44	نعم
26.67	16	لا
100%	60	المجموع

تبين البيانات الإحصائية رأي المبحوثين حول ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة، حيث توضح الإحصائيات أن 73.33% من النسبة الإجمالية تقر بدور الأجر و العلاوات و المكافآت في المؤسسة و مدى تأثيرها على نفسية العامل، و ذلك بزيادة الولاء و الانتماء و حسب المبحوثين فإن الحوافز المادية تنمي الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال في حين نجد أن نسبة 26.67% يرون أن السبب في ارتباطهم بالمؤسسة و الانتماء إليها لا يعود إلى الحوافز المادية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 21: تأثير الحوافز على أداء العامل.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
75	45	نعم
25	15	لا
%100	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 21 مدى تأثير الحوافز على أداء العامل، حيث سجلت نسبة العمال الذين يرو بأن الحوافز تؤثر على أدائهم بنسبة 75% حيث يرو بأن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية و تتمثل في طيبة مع الزملاء في حين نجد أن نسبة 25% لا يجدون تأثير الحوافز على الأداء لأن الحوافز مؤشر على الاهتمام بالعامل، كما أن الأجر المرتفع يحقق الرضا الوظيفي و يجعل العامل لا يفكر في مغادرة المؤسسة.

الجدول رقم 22: ارتباط الترقية بالحوافز و زيادة الإنتاج في تطور المؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
75	45	نعم
25	15	لا
%100	60	المجموع

تبين البيانات و المعلومات الإحصائية مدى ارتباط الترقية بالحوافز و زيادة الإنتاج في تطور المؤسسة بحيث نجد أن أعلى نسبة و تقدر بـ 75% يرو أن الترقية ترتبط بالحوافز و زيادة الإنتاج في المؤسسة لأن الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها و زيادة الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاج في تطور المؤسسة في حين نجد أن نسبة 25% لا يوافقون الرأي لأن تطور المؤسسة يتطور ضمن نوع الأداء الجيد للعامل.

الجدول رقم 23: توزيع الوظائف وفق خبرة كل عامل و علاقتها بزيادة الإنتاج.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
75	45	نعم
25	15	لا
%100	60	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 23 توزيع الوظائف وفق خبرة كل عامل تؤدي إلى زيادة الإنتاج بحيث نجد نسبة 75% يرو بأن توزيع الوظائف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج لأن العامل المتخصص في الميدان الذي يعمل فيه يجعله يكتسب خبرة مهنية جيدة تؤدي إلى زيادة الإنتاج في مؤسسة إلا أن 25% من النسبة الإجمالية لا يرو بأن توزيع الوظائف وفق خبرة كل عامل يؤدي إلى زيادة الإنتاج و إنما الأداء الفعلي في المؤسسة يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج.

الجدول رقم 24: الترقية و مدى ارتباط العامل بمستوى انجازه للعمل.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
65	39	نعم
35	21	لا
%100	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 24 بأن ترقية العامل ترتبط بمستوى إنجازه العمل بحيث نجد نسبة 65% من النسبة الإجمالية أن الترقية ترتبط بمستوى الأداء في العمل، و ذلك حسب رأي بعض المبحوثين الذين يستدلون بأن العامل كلما كان جادا و محسنا لعمله زادت ترقيته و أنه

لا يمكن تشغيل في مجال آخر لا يناسب كفاءته في حين نجد نسبة 35% معارضين و حسب إدلائهم أنه ليس بالضروري أن ترتبط الترقية بمستوى الإنجاز في العمل كما أنه يمكن أن تكون هناك أسباب أخرى كالسلوك، الكفاءة.

الجدول رقم 25: الترقية و تأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
41.67	25	نعم
58.33	35	لا
100%	60	المجموع

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم 25 المتعلق برأي المبحوث حول حقيقة الترقية في زيادة استقرار العامل في المؤسسة و هذا طبعا من خلال تجربته داخل هذه المؤسسة فكانت أعلى نسبة ارتأوا أن الترقية تؤثر على استقرار العامل و بلغت 58.33% و يرجعون ذلك من خلال الزيادة في الأجر و الرفع من المعنويات لأن الترقية تصاحبها زيادة من الأجر مما يؤدي للاستقرار المادي و تحسين مستوى المعيشة و تقوي الشعور بالاهتمام و المسؤولية.

أما بالنسبة للذين يرون بأن الترقية تزيد من استقرار العامل بلغت نسبتهم 41.67% فحسب هؤلاء يرجعون ذلك إلى عدم وجود معايير عادلة و قوانين يثقون و لهذا السبب فهم لا يأملون في ترقية و لا يتخذونها معيار للاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم 26: يمثل أهمية الحوافز بالنسبة للعامل.

المجموع الكلية %	النسبة %	التكرار (ع)	الفئات	
			البدائل	
34.99	16.67	10	1	الترقية
	10	6	2	
	8.33	5	3	
18.33	3.33	2	1	الإشراف الجيد
	13.33	8	2	
	1.67	1	3	
16.67	11.67	7	1	التعبير عن الأفكار بكل حرية
	0	0	2	
	5	3	3	
23.34	15	9	1	الأجر المرتفع
	6.67	4	2	
	1.67	1	3	
6.67	5	3		المساواة بين العمال
	1.67	1		
	0	0		
%100	%100	60	المجموع	

تبين البيانات و المعلومات الإحصائية ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى الموضحة في الجدول أعلاه، حيث توضح نتائج الدراسة الميدانية أن الترقية و الأجر المرتفع تأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين و ذلك بنسبة 34.99% و 23.34% بالنسبة للأجر بحيث أن الترقية تصاحبها زيادة في الأجر فتحسين المركز الاجتماعي و الأدبي مما

يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة و تأتي للترقية أيضا في الترتيب الثاني بنسبة 10% والترتيب الثاني 8.33% أما بالنسبة للأجر المرتفع فقد احتل المرتبة الأولى حسب رأي المبحوثين بنسبة 15% و يأتي بعد الترقية من حيث الأهمية و سجل في الترتيب الثاني 6.67% في حين كانت النسبة في الترتيب الثالث 1.67% و بعد الترقية و الأجر يأتي مؤشر الإشراف الجيد بنسبة 18.33 من إجمالي العينة، فحسب رأي المبحوثين فقد احتل 13.33% في المرتبة الأولى و سجل في الترتيب الثاني 3.33% في حين كانت النسبة في الترتيب الثالث 1.67% و يليها مؤشر التعبير عن الأفكار بنسبة 16.67% و يرتبها المبحوثين في المرتبة الأولى 11.67% لأن السماح بالتغيير عن الأفكار و الاقتراحات يسمح بالمبادرة و تحسين طريقة العمل أما المرتبة الثانية فكان بنسبة 0% و هي منعدمة تماما، أما المرتبة الثانية فكانت بنسبة 5% أما المساواة بين العمال فقد قدرت بـ 6.67% أما المرتبة الأولى فقد قدرت بـ 5% و المرتبة الثانية 1.67% أما المرتبة الثانية فكانت منعدمة تماما و من هنا يمكن أن نقول أن الحوافز الثلاثة مهمة بالنسبة للمبحوثين ثم الأجر المرتفع و الإشراف الجيد.

الجدول رقم 27: يمثل مكانة المسؤولية بعد الترقية و علاقتها بالإنتاج و الالتزامات.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
41.67	25	نعم
58.33	35	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 27 إلى أن زيادة المسؤوليات و الالتزامات المصاحبة للترقية تؤدي إلى نقص الإنتاج داخل المؤسسة و قد قدرت أعلى نسبة بـ 58.33% الذين يخالفون هذا الرأي حيث نجد أن معظم المبحوثين يرو بأن الزيادة في المسؤوليات لا تؤدي إلى نقص الإنتاج في المؤسسة، في حين نجد نسبة 41.67% يرو بأن الزيادة في المسؤوليات و الالتزامات المصاحبة للترقية تؤدي إلى نقص الإنتاج داخل المؤسسة.

الجدول رقم 28: يمثل أهمية العلاوات و المكافآت بالنسبة للعامل.

النسبة %	التكرار (ع)	الفئات البدائل
70	42	نعم
30	18	لا
%100	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 28 و الأخير العلاوات و المكافآت التي يتحصل عليها العامل أنها تؤدي إلى زيادة رفع معنوياته و قد قدرت أعلى نسبة بـ 70% التي ترى بأن العلاوات و المكافآت تعد حافز معنوي كبير بالنسبة للعامل و زيادة الإنتاج، كما أنها تشعره بثبوت وجوده في المؤسسة، كما أنها الحافز الأساسي بالنسبة للعامل، وأنها تساعد على زيادة الإنتاج و العمل لدى العامل و المؤسسة، في حين نجد نسبة 30% لا يرو المكافآت

تؤدي إلى زيادة رفع معنوياته فبعض المبحوثين يرو بأنها أحيانا ما ترفع من معنويات العامل و ليس دائما و ليس بالضرورة لأن هناك حوافز أخرى قد ترفع أكثر من معنويات العامل كالترقية، الأجر المرتفع و غيرها من الحوافز المادية و المعنوية كذلك.

نتائج الدراسة:

تشير البيانات و المعلومات الكمية التي جمعناها من الميدان حول مسألة الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الأداء بنسب متفاوتة و عمرها فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في دراستنا الراهنة.

1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

للترقية الوظيفية تأثير على أداء العامل داخل المؤسسة:

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها خاصة متغيرات الرضا عن العمل و الارتباط بالمؤسسة نجد أن الترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال، فكلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل و يرفع معنوياته و يخلق لديه الدافع من أجل تحسين أدائه و زيادة أنتاجياته.

و ذلك من خلال البيانات التي تم تحليلها في الفصل الميداني خاصة في الجدول رقم 08 الذي يبين أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية، و مما يؤكد صدق و تحقق الفرضية أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية و الأداء كما هو مبين في الجدول رقم 24 أن الترقية تؤثر على أداء العامل، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك ...

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تؤدي الترقية إلى تحفيز أداء العامل دون مراعاة زيادة المسؤوليات و الالتزامات المصاحبة لها.

حيث يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في زيادة الأداء داخل المؤسسة فكلما تحصل العامل على حوافز مادية و تشجيعات (الأجر، العلاوات، المكافآت) و التي تمنحها المؤسسة من حين لآخر، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل و هذا ما تؤكد نسبة من إجمالي العينة في الجدول رقم حول استفادة العمال من الزيادة في الأجر فيقدر ما كان العامل راضي عن الأجر بقدر ما زاد ارتباطه بالمؤسسة و ذلك من خلال البيانات التي تم تحليلها في الفصل الميداني خاصة في الجدول رقم 15 الذي يبين أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال، و دفعهم إلى العمل و تحسين الأداء من أجل كسب رضا المشرفين و الرؤساء و تحقيق الذات و اكتساب الاحترام و التقدير، حيث أثبتت الدراسة الراهنة أهمية هذه الحوافز لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فالأجر مثلا وحده لا يكفي لشعور العامل

بالرضا و الارتياح و إنما تحتاج إلى شعور بالأهمية و تحقيق الذات من خلال العمل و وضعه المهني، دون أن يراعي المسؤوليات التي تقوم له من طرف المؤسسة، لذلك فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء الفعلي للمؤسسة.

مناقشة الفرضيات:

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية الأولى محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول التي تبين أن الأداء يرتبط بالترقية و يرتبط أيضا بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت)، و ما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضا هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة و عدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المصالح، أما الفرضية الثانية التي ترى ان الترقية تؤدي إلى تحفيز العامل دون مراعاة زيادة المسؤوليات و الالتزامات المصاحبة لها، بحيث أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في زيادة الأداء داخل المؤسسة فكلما تحصل العامل على تشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل دون مراعاة المسؤوليات و الالتزامات المقدمة له من طرف المؤسسة و من هنا نجد أن هذه الفرضية قد تحققت.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة و التعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا و توفير بيانات هامة و متنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني و المتمثلة في مرحلة تحليل

و تفسير بيانات الدراسة و من ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة و إجابات مقنعة
لأسئلة الدراسة.

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة
و لقد حاولت دراسة الموضوع نظريا و ميدانيا حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية
متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي تنجز عنه الزيادة في الأجر المكافآت و العلاوات و
تحسين المركز المهني و الاجتماعي بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات و الواجبات و
يتخذ عدة أشكال و أنواع الترقية في الدرجة المرتبة و في الفئة... إلخ و مدى تأثير الترقية
على الأداء و حاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي و المادي معا.

و في نفس هذا السياق جاءت الدراسات الإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث
عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى الحوافز المعنوية و
المادية على حد السواء، هذا و قد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية و تأثيرها أداء
العامل خاصة إذا كانت مصحوبة بتكوين و تدريب و دراسة مناسبة للاختيار أكفا العاملين
الرجل المناسب في المكان المناسب.

و قد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية و الكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صنعناها على شكل أسئلة الاستمارة و تبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول تأثير الترقية على أداء العامل.

و في الأخير فإن دراستنا الراهنة جملة من التساؤلات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من التحقيق الإمبريقي من بينها:

☞ إلى أي مدى تساهم الترقية في خلق جو اجتماعي تنظيمي ملائم؟

☞ هل الأداء دالة على ملائمة عملية الترقية؟

خاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة و لقد حاولت دراسة الموضوع نظريا و ميدانيا حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية تتطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي تنجز عنه الزيادة في الأجر المكافآت و العلاوات و تحسين المركز المهني و الاجتماعي بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات و الواجبات و يتخذ عدة أشكال و أنواع الترقية في الدرجة المرتبة و في الفئة... إلخ و مدى تأثير الترقية على الأداء و حاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي و المادي معا.

و في نفس هذا السياق جاءت الدراسات الإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى الحوافز المعنوية و المادية على حد سواء، هذا و قد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية و تأثيرها أداء

العامل خاصة إذا كانت مصحوبة بتكوين و تدريب و دراسة مناسبة للاختيار أكفأ العاملين
الرجل المناسب في المكان المناسب.

و قد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية و الكيفية التي استندنا إليها لتحليل
مؤشرات الفرضيات التي صنعناها على شكل أسئلة الاستمارة و تبين لنا من خلالها أن نسبة
تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول تأثير الترقية على أداء
العامل.

و في الأخير فإن دراستنا الراهنة جملة من التساؤلات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من
التحقيق الإمبريقي من بينها:

➤ إلى أي مدى تساهم الترقية في خلق جو اجتماعي تنظيمي ملائم؟

➤ هل الأداء دالة على ملائمة عملية الترقية؟

قائمة المصادر و الملاحق:

1. أحمد بوزيد: البناء الاجتماعي، المفهومات الدار القومية للطباعة و النشر القاهرة
1965
2. أحمد صغر عاشور: إدارة النهضة العربية للطباعة و النشر، ب ط، 1983.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2001، ص
222-223.
4. إيهاب صبيح، محمد رزيق، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس سوريا، ط 4،
2001.
5. حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية و المعاصرة، دار الفكر العربي
القاهرة، ب ط، 1977، ص 299.

6. حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط، ب سنة.
7. د. فاروق عبده فلييه و آخرون: السلوك التطبيقي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط1، 2005م.
8. سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987
9. الصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير- التقييم- ص 298-299 التصحيح جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998م.
10. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، 1973، ص 96.
11. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط 2000
12. طاهر محسن منصور الغابي، محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دائل وائل للنشر، عمان، 2007
13. عادل جودة: الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، ب ط، ب سنة.
14. عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بؤيروت، ب ط، ب سنة.
15. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط، ب سنة.
16. عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي الهيئة المصرية العامة للكتاب الاسكندرية ب ط، ب سنة.
17. عبد الباسط محمد محسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، ب ط 1974

18. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية ببيروت، ب ط، 2002.
19. علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة "اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء"، الدار الجامعية الإسكندرية.
20. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
21. علي عبد المعطي محمد السريقومي: أساليب البحث العلمي، مكتبة فلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 1988.
22. عماد بوحوش: دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990
23. فوزي حبش: الموظف العام حقوقه و واجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ب ط، 1982
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 1997.
25. محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم و المنهج و الإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
26. محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة القانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط، 1984، ص 123.
27. محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989،
28. محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ط، 1973.

29. محمد علي شهيب: السلوكات الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال، جامعة مونشيتز إنجلترا، ط 2، ص 176.
30. محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات شارع فهد الكويت ب ط.
31. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 120.
32. نانسي ديسكوت، ترجمة علي الفرس، تقويم الأداء، وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1961.
33. نعيم الرفاعي: الصنعة النفسية، دراسة في سيكولوجية المهنة، دمشق، ب ط، 1969.

المعاجم و القواميس:

1. ابراهيم مذكور و آخرون: معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية للكتاب 1975.
2. أحمد زكي بدري: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط 1978.
3. فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا، ب ط، ب سنة.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Paul alBroir : Problèmes Humains de L'Entreprise, 1975 .

فهرس:

شكر و تقدير.

إهداء.

خطة البحث.

قائمة الجداول.

مقدمة.....أ

الإطار النظري للدراسة.

03..... - أسباب اختيار الموضوع.

03..... - أهداف الدراسة.

04..... - أهمية الدراسة.

- 04.....- الدراسات السابقة
- 06.....- الإشكالية
- 07.....- الفرضيات
- 08.....- المفاهيم الإجرائية
- 09.....- المقاربة النظرية
- 09.....- مجتمع البحث
- 10.....- العينة
- 11.....- أدوات جمع البيانات (الملاحظة و الاستمارة)
- 12.....- منهج الدراسة

الفصل الأول: الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العامل.

- 13.....تمهيد
- 14.....المبحث الأول: الترقية الوظيفية
 - المطلب الأول: تعريف الترقية و أنواعها.....14
 - المطلب الثاني: شروط الترقية.....16
 - المطلب الثالث: أهداف الترقية.....17
 - المطلب الرابع: آثار الترقية.....18
 - المطلب الخامس: أسس و معايير الترقية.....19
 - المطلب السادس: علاقة الترقية ببعض مفاهيم التنظيم.....21

- المبحث الثاني: الأداء.....25
- المطلب الأول: محددات الأداء.....25
- المطلب الثاني: مقاييس الأداء.....26
- المطلب الثالث: تقارير الأداء.....27
- المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء.....28
- المطلب الخامس: أسس تقييم الأداء.....29
- المطلب السادس: علاقة الأداء ببعض مفاهيم
التنظيم.....30
- خاتمة الفصل.....32

الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

- تمهيد.....33
- 1- تعريف المؤسسة محل الدراسة.....34
- تحليل البيانات.
- أ. البيانات
- الشخصية.....35
- ب. البيانات المتعلقة بالترقية
- الوظيفية.....39
- ج. البيانات المتعلقة بالترقية و علاقتها بالأداء و
- الحوافز.....48
- 3- النتائج.....59

4- مناقشة الفرضيات.....60

61.....خلاصة

خاتمة

62.....عامّة

- قائمة المراجع و الملاحق.

- الفهرس.