

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية للبريد والمواصلات الجزائر وسط المدينة
مستغانم

أستاذ المشرف:

سماحي بوحجرة



من إعداد الطالبة:

سعيدة زينب

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	د.
مناقشا		د.
مشرفا و مؤظرا	أستاذ محاضر	د. سماحي بوحجرة

سماحي بوحجرة
الأستاذ المؤظر
قابلة للإسراع بالمكتبة
السنة الجامعية: 2020/2019م

إهداء:

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم و عانينا
العديد من الصعوبات، و ها نحن اليوم و الحمد لله
نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين
دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق
العلم من دون أن يبخل عني بشيء فقط لكي أنجح
وأرتقي، أبي العزيزة أدامها الله لنا تاج.

إلى من لم تمل يوما عن العطاء والدعم لي بقلب
كبير يتحمل كل أخطائي ويصححها، أمي الحبيبة
حفظها الله لنا.

إلى القلوب الطاهرة التي عاشت معي كل تفاصيل
حياتي لتقف معي سندا، عائلتي سعيدي.

إلى من سيرنا معا ونحن نشق طريق العلم زملائي،
أحلام، ريمة، وكحلة، ولا ننسى رشدنا وعائشة وحسنية،
رويدة.

إلى المنارة التي أنارت طريقي نحو التفوق
أساتذتي الكرام، خاصة أستاذة مناد سميرة لك جزيل
الشكر.

إلى عائلتي الثانية التي قضيت معها معظم أوقاتي
ليشاركوني بحر الحياة بذكريات الحب والأخوة، عائلة
بن شاعة، إلى صديقاتي بالإقامة الجامعية.

وإلى كل من ساهم في نصحي وإرشادي في طريقي
العلمي والشخصي لكم جزيل الشكر.



شكر و تقدير:

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم

"مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ"

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلْمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم . وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه (..... "رواه أبو داوود .

وأثني ثناء حسنا

وفاء= وتقديرا= وإعترافاً= مني بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: سماحي بوحجرة على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

ولا أنسي أن أتقدم بجزيل الشكر لكل الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة, وكل طاقم كلية علوم الاجتماعية فشكرا لكم؟

وأخيراً, أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

سعيدي زينب



ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات الجزائرية التي تقع بوسط مدينة مستغانم، إلا أنه بسبب الحجر الصحي لجائحة فيروس كورونا حال وعسر علينا دون تطبيق الجانب الميداني، ومن خلال هذا تبلورت إشكالية بحثنا كالتالي:

ما مدى تأثير الترقية الوظيفية على الأداء الوظيفي؟

ولدراسة هذه الإشكالية من هنا يطرح التساؤلات التالية:

هل الترقية تساهم في رفع أداء الموظفين؟

ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على المنهج الكيفي عن طريق جمع البيانات والمعلومات وفقا لأدوات المناسبة المتمثلة في المقابلة، وبعد بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

التعرف على أداء الموظفين في المؤسسة ومساهمة الترقية في رفع من إنتاجهم، ودور الترقية في تحسين المردودية للمؤسسة لتحقيق الأهداف العامة، معرفة كفاءة الموظفين وقدراتهم، ودور الترقية في تحسين أدائهم وترقيتهم إلى مناصب عليا من حيث الأقدمية والكفاءة وخلق روح المعنوية وتحيزهم للأفضل، لننتقل إلى الخاتمة التي تناولنا فيها الاستنتاج العام احتوى على أهم النتائج المتوصل إليها وبعض الصعوبات التي تعرضنا لها بسبب فيروس كورونا، ثم تطرقنا إلى قائمة المراجع والمصادر.

اما الكلمات المفتاحية التي اعتمدها في دراستنا هي: الترقية، الأداء الوظيفي، المؤسسة، الكفاءة.

Abstract:

The study aims to identify on a career upgrade and its impact on work performance in the General Organization of Posts and Communications Algeria, which is located in the center of the city of Mostaganem, but due to the quarantine of the Corona virus pandemic, it prevented us from applying the field side, and through this the problem of our research crystallized as follows:

What is the impact of functional upgrade on job performance?

To study this Problematic from here, he raises the following questions:

Does the promotion contribute to raising the performance of employees?

Through the methodological context, we relied on the qualitative approach by collecting data and information according to the appropriate tools represented in the interview. After our research, we reached the following results:

Knowing the performance of employees in the organization and the contribution of promotion in raising their production, the role of promotion in improving the productivity of the institution to achieve general goals, knowing the efficiency of employees and their capabilities, and the role of promotion in improving their performance and promotion to higher positions in terms of seniority and efficiency and creating morale and prejudice for the better, to move to the conclusion In which we dealt with the general conclusion, it contained the most important findings and some of the difficulties we were exposed to due to the Corona virus, then we turned to the list of references and sources.

The key words that we have adopted in our study are: promotion, functional performance, establishment, Efficiency.

Functional upgrade and it impact on job performance

فهرس

الاهداء

التشكرات

ملخص

أ..... مقدمة

الجانب المنهجي و مفاهيم الدراسة :

08..... الإشكالية

10..... فرضيات

10..... أسباب اختيار الموضوع

10..... أهمية الدراسة

11..... المنهج وأدواته

13..... تحديد المفاهيم

18..... الدراسات السابقة

الجانب النظري:

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

22..... المبحث الأول: تعريف الترقية الوظيفية

23..... المبحث الثاني: أنواع الترقية الوظيفية

24..... المبحث الثالث: شروط الترقية الوظيفية

24..... المبحث الرابع: أهداف الترقية الوظيفية

25..... المبحث الخامس: أسس وأساليب الترقية الوظيفية

26..... المبحث السادس: أهم النظريات المفسرة للترقية الوظيفية

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

- المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي 34
- المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي 35
- المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي 35
- المبحث الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي 36
- المبحث الخامس: قياس الأداء الوظيفي 37
- المبحث السادس: طرق تقييم الأداء الوظيفي 37
- الجانب الميداني 44
- أسئلة المقابلة 45
- الخاتمة 46
- قائمة المراجع و المصادر 47

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى اصلاح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية.

فالعنصر البشري هو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه. وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتنميتها من خلال عدة عمليات تنظيمية: التدريب، التكوين الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، التعيين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه، الترقية... الخ.

ودرستنا الحالية تعالج ظاهرة مؤسسية تحت عنوان الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالترقية وأداء الوظيفي، والجدير بالذكر أن هذه الظاهرة قد حظيت باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما إمبريقيا كشف عن دور وأهمية الأداء الوظيفي وترقيته كعنصر فعال في تنمية الأفراد. وتعتبر من بين أهم الأهداف التي يسعى الموظفين لتحقيقها من خلال الوظيفة، وهي لا تقل أهمية عن أدائهم داخل أو خارج المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن الترقية من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس إدراك احتياج الموظف، لما تحققه من مزايا مادية ومعنوية، تؤثر على حياته المهنية وتنعكس على أداءه في المؤسسة، فهذا النظام يحقق فكرة الإستمرار الوظيفي ويضمن له التقدم في حياته الوظيفية والمهنية.

أما الأداء الوظيفي الذي بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال مهام الموظفين، فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات في المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي مما يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية والتنظيمية عبر تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة العمومية البريد والمواصلات الجزائر في وسط مدينة مستغانم، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى فصلين الجانب المنهجي الذي جمع كل من الإشكالية البحثية والفرضيات، والأهداف والأهمية للدراسة والأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوعنا ولا ننسى الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، المنهج المتبع والأداة والتقنية المعمول بيها للدراسة الدراسة.

أما الجانب النظري التي تضمن فصلين وهما:

أولاً: عنوان ب ماهية الترقية ومحدداتها وبدوره تناولنا فيه:

تعريف الترقية الوظيفية، أنواع الترقية الوظيفية، وشروطها، الأهداف من الترقية الوظيفية، أسسها واساليبها، وأهم النظريات المفسرة للترقية الوظيفية.

والفصل الثاني: كان تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته والذي تطرقنا فيه إلى:
تعريف الأداء الوظيفي، ومحددات الأداء الوظيفي، وأنواعه، أبعاده، بالإضافة إلى طرائق
تقييم الأداء الوظيفي.

وأخيرا عرجنا إلى الخاتمة التي احتوت على أهم الخلاصات والنتائج التي وجدناها وبحثنا
عنها في الدراسة والصعوبات التي واجهتنا في ظل جائحة فيروس كورونا.

الجانب المنهجي ومفاهيم الدراسة

الإشكالية

فرضيات أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة

المنهج وأدواته

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الترقية والأداء العاملي من بين المواضيع التي أصبح يهتم علم الاجتماع التنظيمي والعمل وتتقاطع حولها العديد من الدراسات والاتجاهات في مختلف المجالات. إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بدرجات عالية من التنظيم والتميز، لذلك صار من المتطلبات الضرورية تلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته في النمو والوصول الى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

وتعد الترقية من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الافراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والاعزاء والتفاني في الخدمة المؤسسة، الامر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الاشباع، ووضع نظام توجيه للترقيات بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم المتضمن عمليات المنافسة الإيجابية حول الترقية و تحويل الصراع حولها إلى منافسة موضوعية، تساهم في خلق الإبداع و الابتكار اللذان يرتبطان بالأداء.

على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة وشعوره بالاستقرار والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني من جهة أخرى، حيث تشكل الترقية الوظيفية منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها الاستقرار المهني 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 عبئو مسؤولية العمل و المنصب المرقي إليه.

وبما أن أداء أي مؤسسة يعتمد أساسا على كفاءة المورد البشري، و على إعتبار أن المؤسسة الجزائرية ضمت منذ الستينات عنصرا بشريا غير مؤهل إنتقل من وسط ريفي فلاحى إلى آخر صناعي، أين تم إسناد المسؤوليات ومنح الترقيات دون معايير علمية موضوعية. إضافة إلى إنعدام تامين قدرات وإنجازات العمال، الأمر الذي ولد إعادة إنتاج النخب المسيرة من دون مؤهلات أو خبرات علمية في خصم تعدد وتغير نظم التسيير المنتهجة. وعليه وجب على المؤسسة الجزائرية في مواكبتها لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، البحث هي الأخرى عن السبل الكفيلة بالوصول إلى أقصى حد من الأداء التنظيمي و ذلك من خلال إرساء نظام ترقية مبني على معايير موضوعية بما يكفل أداء الوظيفي للعمال و الولاء التنظيمي للمؤسسة.

لذلك تسعى المؤسسات لتوفير الترقية كحافز للموظفين سواء كان معنويا أو ماديا, و الذي بدوره يزيد في أداء الموظفين في المؤسسة, فالترقية حق من حقوق الموظف وأهم مؤشر رئيسي في خلق أحسن مردودية من قبل الموظفين للمؤسسة وزيادة أدائهم للبلوغ الأهداف العامة لها.

فالمؤسسة العمومية البريد والمواصلات الجزائر التي كنا قد إعتدنا عليها للقيام بالجانب الميداني إلا أنه حالت دون ذلك بسبب الحجر الصحي لجائحة فيروس كورونا تعذر علينا القيام به و التوجه للمؤسسة, ومن هنا تنطلق معالجة موضوعنا من إشكالية التالية:

ما مدى تأثير الترقية الوظيفية على الأداء الوظيفي؟ و تفرع هذا الإشكال إلى أسئلة و هي:

- ما هو دور الترقية في المؤسسة؟
- كيف يقيم الأداء الوظيفي؟
- كيف تساهم الترقية في تحسين الأداء الوظيفي؟

فرضيات:

- للترقية دور في رفع أداء الموظفين.
- الأداء الوظيفي ثابت لا يتأثر بالترقية.

أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع عملية غير سهلة ومعقدة على الباحث، حيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد ان يبحث عنه بالضبط لكن من أفضل ان يقع اختيارنا لموضوع نابع من افكارنا خاصة وتجاربنا وقراءاتنا، قد تم اختيار موضوع بعد توفر مجموعة من مبررات الذاتية والموضوعية الا وهي:

أسباب الذاتية:

- اختيار موضوع ضمن اختصاصنا العلمي لأنه ينتمي الى تخصص التنظيم والعمل.
- اهتمامنا بالموضوع ومحاولة تعمق فيه ومعرفة ما حوله.
- ميل للموضوع لوجود رغبة نفسية لتناوله.

أسباب الموضوعية:

إضافة الى أسباب الذاتية توجد أسباب أخرى موضوعية ساهمت في اختياره يتمثل في:

- قابلية الظاهرة للدراسة علمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
- عملية بالغة التي يكتسبها الموضوع في علم اجتماع التنظيم.
- قلة اهتمام الطلاب بهذا الموضوع وتناوله من جانب اخر لاختلاف الزماني.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع فيما يلي:

- دراسة الترقية في الإدارة العامة الجزائرية وما ينعكس على أداء الوظيفي داخل المؤسسة وخارجها.
- مساهمة الترقية وتأثيرها على أداء الوظيفي لتحقيق اهداف المؤسسة خاصة.
- أهمية موضوع في دراسة مؤسسة عامة جزائرية ومعرفة أدوات الوسائل التي يعتمدها النظام الترقية من تأثير الكبير على أداء الوظيفي بالإدارة.

● المنهج المستخدم:

- المنهج الكيفي هو منهج يهتم بالبحث في الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بـ: لماذا؟ وكيف؟ وبأي طريقة؟ بينما المنهج الكمي يهتم بصورة أكبر بالأسئلة حول: كم الثمن؟ كم العدد؟ كم في الغالب؟ وإلى أي مدى؟ فهناك فروق جوهرية بين المنهجين تتلخص في النقاط التالية:
- المنهج الكيفي يهتم بالأراء ووجهات النظر، والتجارب والخبرات الإنسانية وأحاسيس وشعور الأفراد، فهو يقدم لنا بيانات ذاتية وليست موضوعية.
- المنهج الكيفي يصف لنا الظاهرة الاجتماعية كما تحدث طبيعياً: فليس هناك محاولة للتأثير واستغلالاً لوضع تحت الدراسة كما هو الحال في المنهج التجريبي الكمي.
- في المنهج الكيفي يتم استخدام البيانات والمعلومات لبناء وتطوير مفاهيم ونظريات تساعدنا على فهم العالم الاجتماعي، فهو أسلوب استقرائي للبناء وتطوير النظريات، بينما المنهج الكمي يقوم باختيار نظريات موجودة وتم اقتراحها، فهو أسلوب استنباطي.

● الأداة المستعملة:

● الملاحظة:

- الملاحظة البسيطة بدون مشاركة هي الأسلوب يتبع لجمع المعلومات و الحصول عليها و اللازمة للمؤسسة لغايات التعرف على كيفية الترقية الوظيفي و أثارها على الأداء الوظيفي، و الاساليب اللازمة التي تجعل الموظف يترقى، و معرفة مهامه ودوره و كيفية تحفيزه لترقيته منصب احسن، لذلك القيام باستخدام أسلوب الملاحظة يعتبر من اسهل الطرق و أكثرها عملية، فهي أسلوب يتطلب الملاحظة الدائمة للواقع المؤسسة و أداء الموظفين فيها لتحقيق أهدافها المرجوة، و تسجيل كل المعلومات و المعارف و حفصها لتظهر لنا الإشكالية الدراسة.
- و ملاحظة النشاطات التي يمارسها الموظفين والأعمال التي يطلبها من الرئيس، و معرفة أساليب الترقية و دور الموظفين في المؤسسة لتحقيق النجاح و كيفية تجسيده.

● المقابلة:

- اداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة واختيار الموظفين، ويشيع استعمالها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الافراد نحو موضوع معين، كما تصلح المقابلة لجمع معلومات عن مواقف ماضية او مستقبلية واجراء مقابلات مع الافراد شاغلي المراد تحليلها.
- اخترنا المقابلة غير المقننة التي استعانا ببيها في جمع المعلومات التي تتطلبها دراستنا، واجراء بعض المقابلات غير المقننة مع موظفين مؤسسة البريد والمواصلات الجزائر التي تقع في مستغانم.

- ويقصد بالمقابلة غير المقننة، هي التي تتم دون تفكير عن الأسئلة محددة سابقا، مما يتيح فرصة التعمق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدارسة، وإعطائه جو من المرونة للموظف وسماح له بالتعبير عن شخصيته تعبيراً حراً تلقائياً.

أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع عملية غير سهلة ومعقدة على الباحث، حيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد ان يبحث عنه بالضبط لكن من أفضل ان يقع اختيارنا لموضوع نابع من افكارنا خاصة وتجاربنا وقراءاتنا، قد تم اختيار موضوع بعد توفر مجموعة من مبررات الذاتية والموضوعية الا وهي:

أسباب الذاتية:

- اختيار موضوع ضمن اختصاصنا العلمي لأنه ينتمي الى تخصص التنظيم والعمل.
- اهتمامنا بالموضوع ومحاولة تعمق فيه ومعرفة ما حوله.
- ميل للموضوع لوجود رغبة نفسية لتناوله.

أسباب الموضوعية:

إضافة الى أسباب الذاتية توجد أسباب أخرى موضوعية ساهمت في اختياره يتمثل في:

- قابلية الظاهرة للدراسة علمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
- عملية بالغة التي يكتسبها الموضوع في علم اجتماع التنظيم.
- قلة اهتمام الطلاب بهذا الموضوع وتناوله من جانب اخر لاختلاف الزماني.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع فيما يلي:

- دراسة الترقية في الإدارة العامة الجزائرية وما ينعكس على أداء الوظيفي داخل المؤسسة وخارجها.
- مساهمة الترقية وتأثيرها على أداء الوظيفي لتحقيق اهداف المؤسسة خاصة.
- أهمية موضوع في دراسة مؤسسة عامة جزائرية ومعرفة أدوات الوسائل التي يعتمدها النظام الترقية من تأثير الكبير على أداء الوظيفي بالإدارة.

تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية والمنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات، نظرا لان مفهوم أداة للتعامل العلمي، سنحاول في هذه الفقرة توضيح معنى ودلالة حدود المفاهيم، ومفاهيم التي تضمنتها دراستنا هي:

الترقية، الوظيفة، الأداء، المؤسسة.

الترقية:

لغويا: تنفيذ معنى الصعود والارتقاء.

اصطلاحا:

تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية. فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب¹.

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية².

تعريف إجرائي للترقية:

هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري.

1 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات علوم اجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1978 ص 332.

2 محمد أنس قاسم جعفر، مضم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فليات الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص22.

الوظيفة:

اصطلاحا:

رغم الجدل القائم حول مفهوم الوظيفة وتصميمها وظهور العديد من الاستراتيجيات والمقررات التي ترمي إلى تحديدها والحكم فيها فكون النقاش مازال مستمرا حول العوامل الذاتية والشروط المتعلقة بالفرد كالمهارة والقدرة والاستعداد والقدرة على المبادرة إلى جانب تلائم الوظيفة مع القيم والاتجاهات وما تثيره من تحدي يدفع العامل إلى بذل مجهود أكثر و إذا كانت الوظيفة ترتبط بمركز أو مكانة ما، فهي في الواقع جملة من الإجراءات التي تحكم دور شخص ما من حيث الحقوق والواجبات والالتزامات المنوطة به، فبهذا يحاول المتخصصون في الدراسات الاجتماعية المزاجية بين الجانب الهندسي والجانب الإنساني عند تصميم الوظائف ومدى استجابتها لأهداف المؤسسة. ولتحديد مفهوم الوظيفة سنتطرق إلى مختلف العلماء الذين تناولوا هذه الأخيرة بصورة وجيزة لأحد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة وهو مفهوم الوظيفة.

الوظيفة عند مالين ونسكي: عناصر الثقافة المختلفة ولاهي مجرد إسهام النشاط الجزئي في النشاط الكلي الذي يدخل في تكوينه أينما لابد لكي يفهم. فالوظيفة هي أن نرجع طيلة الوقت إلى شيء أكثر تحديدا يمكن لنا ملاحظته وأن تأخذ بعين الاعتبار على أن النظم ترتبط بالحاجات الأولية أو الحاجات المشتق أو الثقافية³.

تعريف الاجرائي الوظيفة:

هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يتطلب شغلها توافر عناصر الكفاءة فيمن يشغلها مقابل ما توفره له من مزايا مادية ومعنوية والتزامه بما تفرضه من واجبات ومسؤوليات.

الأداء:

لغويا:

ان أصل كلمة الأداء اللغوي هي من الانجليزية to perform وتعني الإنجاز، التأدية، او إتمام شيء ما، عمل، نشاط وتنفيذ مهمة.

3 أحمد بوزيد، البناء الاجتماعي والمفاهيم، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965 ص 79.

اصطلاحاً:

كلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى الالتزام الموظف بواجبات وظيفية والمهام المسند اليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، التزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

عرف هاينز الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف قيامه بأي عمل من الأعمال.

يتجه كثيرون من الباحثين إلى التمييز السلوك والانجاز والأداء ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمات التي يعملون بها.

التعريف الاجرائي:

هو الأنشطة والعمل الموكل للموظف في المؤسسة، وهو ما يقوم به الافراد في المنظمة التي تعكس قدراته ومهاراته التي تحسن من أداء المنظمة من اجل استمراريتها.

الأداء الوظيفي:

المؤسسة :

اصطلاحاً:

مفهوم المؤسسة عدة تعاريف مختلفة اختلف باختلاف أصحابه ومناطقهم وتخصصاتهم.

وتعدد تسمياتها باختلاف وتعددت النظريات التي تناولتها، منها من يأخذها في شكل المنظمة، ومنها من يعرفها على أنها المشروع ومنها من يأخذها في شكل التنظيم، كلها نصب في نفس المعنى وتتناول حسب رأينا في مجملها مكونات المؤسسة العامة. فمعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها في شكل كلمة المشروع على أنها: وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط ويكمن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية المشروع الخاص و المشروع العام و المشروع المختلط، يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة والثالث باشتراك الأفراد والدولة.⁴

4 كمال عبد الحميد الزيات، العمل والعلم اجتماع المهني-أسس النظرية والمنهجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2020 ص 534.

تعريف الاجرائي:

المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق استراتيجية دقيقة.

الأداء الوظيفي:

اصطلاحا:

(أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه:

"قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء".

ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

ويرى (علي السلمي):

" أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل.

وعرفه(توماس):

" بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل.⁵

5 موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع أداء الوظيفي في الإدارة الجماعات المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية ناشنة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، جوان 2015 ص42.

الجانب المنهجي ومفاهيم الدراسة

تعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً-مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة-كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية-قسم علم الاجتماع والديمغرافيا-دراسات عليا: تنمية وتسيير الموارد البشرية.

الطالب: نسيم أحمد الصيد، الأستاذ المشرف دكتور إسماعيل قيرة.

الإطار الزمني 2006-2008.

إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

تجسدت نتائج الدراسة في أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

تساهم إمتيازات الترقية في الإستقرار الوظيفي - يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة. على هذا الأساس يبدو جليا أن الترقية ترتبط أشد الارتباط بالفعالية التنظيمية وهو ما أوضحت المعطيات و الشواهد الكمية الواردة في الفصول الميدانية .

الارتباط متغير بالنظر إلى جملة الظروف التي تشكله وتوجه مساره.

أما ما يميز عملنا, هو أننا إهتمامنا بتقييم الأداء الوظيفي وتأثير الترقية على المورد البشري في المؤسسة, أما الدراسة أهتمت دور الترقية في تحقيق أسس التنظيم في المؤسسة والرضا الوظيفي لموظفيها.

دراسة الثانية

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية -مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- جامعة محمد خيضر-بسكرة -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - شعبة علم الاجتماع - تخصص علم اجتماع التنظيم.

اعداد الطالبة زرفاوي أمال

إشكالية الدراسة: ما هو واقع ادارة التطوير الاداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الجزائرية؟

والنتائج التي توصلت إليها الطالبة العرض النظري والميداني لموضوع الدراسة تبين لنا أن لإدارة التطوير الاداري دور كبير وأهمية بالغة في دفع عجلة التطوير والتجديد للمؤسسات البنكية بالجزائر، فهو يعد معبأ أساسيا للحاق بالركب والتطور في مجال الإدارة.

فإدارة التطوير الاداري في المؤسسات البنكية أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحالي خاصة مع التسارع التكنولوجي والاتجاه إلى الرقمنة والتطور في تكنولوجيا الاتصالات.

فقيادة عملية التطوير الإداري والتجديد يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة والقدرة على التحليل وتقديم الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، لأن أساس التطور يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري وما تتمتع به من مهارات وقد ارتفعت فنية وإبداعية لأداء واجبات وظيفتهم مما يساهم في الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي وتحسين أوضاع الإدارة وتطويرها.

أما ما يميز عملنا، هو أننا إهتمنا بالترقية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، من ناحية الكفاءة و الأقدمية، أما الدراسة أهتمت بالتطور الإداري من وسائل و مميزات التي ساهمت في مردودية الأداء الوظيفي.

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

المبحث الأول: تعريف الترقية الوظيفية

المبحث الثاني: أنواع الترقية الوظيفية

المبحث الثالث: شروط الترقية الوظيفية

المبحث الرابع: أهداف الترقية الوظيفية

المبحث الخامس: أسس وأساليب الترقية الوظيفية

المبحث السادس: أهم النظريات المفسرة للترقية الوظيفية.

تمهيد:

تعتبر الترقية من اهم الموضوعات التي بها أهمية في أي مؤسسة من المؤسسات فهي من الامور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبئ ومسؤولية العمل، والمنصب المرفق اليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

تعريف الترقية الوظيفية:

تعرف الترقية الوظيفية بانها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية (قبل الترقية).¹

كما ان الترقية تعبر عن نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي الى مركز جديد اعلى من حيث السلطات والمسؤوليات. ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية اذ تنطوي الترقيات على تغير في طبيعة الاعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة والنفوذ وزيادة الاجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة، وقد يطلق البعض على الترقية تسمية "الترفيغ" كمصطلح مرادف لمفهوم واحد، بينما يفضل البعض الاخر التفريق بينهما. فالترفيغ في نظرهم هو زيادة في راتب الموظف دون ان يصاحب ذلك التغيير في طبيعة ونطاق السلطات والمسؤوليات الوظيفية، اما الترقية فيصاحبها في العادة زيادة في الامتيازات الوظيفية الى جانب الامتيازات المالية.²

والترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤوليات على الوجه المرغوب فيه، أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقدير منها لجهود العاملين الامر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء هذا الى جانب ان الإدارة باعتمادها سياسة الترقية ستهيئ الافراد القادرين والمؤهلين لاشتغال الوظائف الأعلى في السلم الإداري، وعليه فان الترقية هي وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمدربين والقادة الإداريين.³

1 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري ومجالات العملية)، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010، ط1، ص 283.

2 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشرق للنشر و التوزيع، 2005، ص276.

3 عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عمان، دار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، 2009، ط1، ص234.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

أنواع الترقية الوظيفية:

الترقية في الدرجة: وتكون الترقية في الدرجة بان يرقى الموظفين الدرجة السادسة الى الدرجة السابعة، وهذه الترقية يترتب عليها الزيادة المباشرة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات

والواجبات وتجمع بين الكفاءة والاقدمية وتحثل الاقدمية الدور الرئيسي في الترقية في الدرجة.4

الترقية في المرتبة: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الاقدمية والكفاءة معا.5

الترقية في الفئة: تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل الى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة تجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة اذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة.6

الترقية الجافة: وفيها يرتفع المركز الأدنى للعامل ولا يرتفع الاجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافأة، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة لأفراد الذين يشتغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابة دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الافراد ان الترقية لا تتم الا في أوقات الازمات، حيث تلجأ اليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات.7

الترقية الاجتماعية: يتضح مفهومها كمايلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليا لان يعتبروا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، او اختبارات متخصصة أساسا

4 صالح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية الإسكندرية، 1999، ص63،62.

5 محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص123.

6 عادل حسن مصطفى زهير، إدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية، ص132.

7 محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ط2، ص25.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

لهذا الفرص بالإضافة الى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، ويتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.⁸

شروط الترقية الوظيفية:

ان نقل الشخص من وظيفة الى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات واعباء أكبر مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط ان يقبل العامل هذا النقل ويسلم بانه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والعاملين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان او الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- ان يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى اليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.
- اجتياز الاختبار بنجاح.⁹
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي اليها وبشرط:
- ان يكون ناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوفى لشروط الوظيفة المرقي اليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتم من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الالمام بكل المعلومات اثناء. تدرجه في السلم الإداري.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقية الى الفئة الأعلى.¹⁰

اهداف الترقية الوظيفية:

- من بين أهداف التي تسعى اليها الترقية نذكر منها:
- استثمار الطاقات الإنتاجية التي يتوفر عليها الموارد البشرية.
- الاعداد للتقدم الى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.

8 محمد أنس قاسم جعفر، مظم الترقية في الوظيفة العامة و أثارها في فاعلية الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص125.

9 عاطف محمد عبيد، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1964، ص421.

10 المرجع السابق، محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة واثرها في فاعلية الإدارة، ص312.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

- توسع تنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.
- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.¹¹

أسس وأساليب الترقية الوظيفية:

توجد أربعة أساليب او خيارات للترقية هي:

الترقية بالأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ثم الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الاسلوبين السابقين، وهناك الاسلوب الشخصي في الترقية.

أسلوب الترقية بالأقدمية:

وبموجبه تعطى الأولوية في الترقية الى الوظيفة الأعلى الشاغرة للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه، ومن التي تقدم لإسناد هذا الأسلوب انه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، وهو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدانهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فان استخدام هذا الأسلوب قد يقلل من دوران العمل. لكن هذه الحجج تقوم على أسس مشكوك في صحتها، فمن يقول ان هناك علاقة طردية بين طول المدة ومستوى الكفاءة او القدرة التي يملكها الموظف.

اشخاص غير اكفاء لتسليم مناصب إدارية مهمة في المنظمة الامر الذي يؤدي الى جمودها واضعاف دورها في تقرير سياسات الترقية لاقا لأنه يشجع على ممارسة فيتم عمل تمجد الروتين تهمل التركيز على المبادرة والابتكار.¹²

أسلوب الترقية على أساس الكفاءة:

وهنا يتم ترشيح الافراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها واعبائها مقارنة بالموصلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون. والمرشح الذي يتقدم الاخرين في مؤهلاته سينال الترقية.

11 المرجع السابق، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية(إطار النظري والمجالات العملية)، ص ص284,283.

12 المرجع السابق، عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، ص ص237,235.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

وبالرغم من ان هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي ينصب معظمها في الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة او صلاحية قياس الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء احيانا بعوامل أخرى خارجة عن ارادته. كما يصعب معرفة قدرة الموظف لأشغال الوظيفية الجديدة بدقة فضلا عن انه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل، ومن جهة أخرى فان الاعتماد على هذا الأسلوب باحتساب وجود نظام متجدد لتوصيف الوظائف وتقييم أداء العاملين في المنظمة.¹³

أسلوب الدمج بين الاقدمية والكفاءة:

وهذا الأسلوب يجمع بين الأسلوبين السابقين (الاقدمية و الكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما و تجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما، و يعتبر هذا الأسلوب اكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة ، اذا لابد من ان تتكامل الكفاءة مع الاقدمية و بنسب تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة و بما يعكس طبيعة و محتوى الوظائف فيها و من هذا المنطلق نستطيع القول ان أسلوب الترقية بالأقدمية قد يكون اكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية و المساعدة لاسيما المنشرة في المستويات الإدارية الدنيا ، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الترتيب و التي لا تحتاج الي كفاءة عالية فمن يؤديها . كما ان هذا الأسلوب لأعلى للإرادة عنه عندما تساوي مؤهلات و كفاءات الافراد المرشحين للترقية ، اما أسلوب الترقية بالكفاءة او الجدارة فيمكن لإدارة اعتماده الى حد بعيد في ترقية توفر الموضوعية و الدقة في تضيق هذا المبدأ بعيدا عن المحاباة و التحيز.

الأسلوب الشخصي للترقية:

هناك أسلوب رائع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بأسباب الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون المنطقة الجغرافية او جنسية الموظف) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد او اكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبني صاحب القرار في ترقية احد الأشخاص اما لأنه قريب او صديق له.¹⁴

نظريات الترقية:

النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين . وترکز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق

13 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص 363، 364.
14 تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تدبير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 89.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

الأهداف ومنه تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير يركز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم، حيث كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص والكفاءة الإنتاجية. وفيما يلي نتعرض لمضامين أهم:

البيروقراطية:

تعد واحدة من النظريات التي وضعت الأسس والمبادئ التي تناولت فعالية الجهاز الإداري في ضوء ما أسمته التنظيم البيروقراطي. وهي تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي.

وبازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضع المهني. ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي، وقد أعار فيبر مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم إنتقاء العاملين بشكل دقيق بالإحتكام إلى محكات موضوعية، وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ضوء الشهادات والخبرة مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني أخذا بعين الإعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية إتخاذ القرار، مما يجعل الترقية عملية روتينية وواضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها التي تحقق في ترابطها و أدائها الحسن الكفاءة و الفعالية التنظيمية.¹⁵

النظريات النيو كلاسيكية:

إهتمت المدارس بالبعد الإقتصادي الإنساني مع الإستفادة من إسهامات فيبر وتاييلور في زيادة الإهتمام بالبنية الإدارية مع إعطاء قدر من الإهتمام بالمؤثرات البيئية والتصرفات السلوكية للأفراد؛ من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهداف. ونستعرض فيما يلي أهم النظريات:

مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في أواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل وأهملت العامل وإعتبرت طاقته هي المؤثر على الإنتاجية. وقد جاءت هذه المدرسة ببعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التاييلورية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات وعدم ضمان ولاء العمال...إلخ. و يتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة بإعتبارها نظام إجتماعي مفتوح، كما أعطوا أهمية لمعايير وقيم

15 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات الجامعية، 1980، 2، ص 29.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

الجماعة، و الحاجات الإجتماعية، وهذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط و إنما أيضا في ضوء التفاعلات الإجتماعية؛ الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة أن الترقية و الفعالية في العمل يرتبطان لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة.¹⁶

المدرسة السلوكية:

تعتبر دراسات و أبحاث هذه المدرسة إمتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن

هذه

المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح بإستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت العلاقات الإنسانية على الإهتمام بمشاعر العمال لدرجة المبالغة، فإن النظرية السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الإعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم. كما جاءت كرد فعل على إفتراضات المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر البشري، و إعتمدت على مدرسة العلاقات الإنسانية من أجل الإلمام بسلوك الأفراد بشكل عام وسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص، ومدى تأثير الدافعية و الحفزو سبل الراحة والروح المعنوية على سلوك الأفراد.¹⁷

نظريتي X و Y:

نظرية Y	نظرية X
-حب الإنسان العادي للعمل. -يسعى برغبته للقيام بعمله نظرا للمكافأة التي يتوقعها. -الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية. -الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته وجميع رغباته. -يمتلك العامل القدرة على المبادأة والإبتكار وإتخاذ قرارات فيها مخاطرة ¹⁸ .	-كراهية الإنسان العادي للعمل. -الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل و إذا ترك لوحده فلن يعمل. -الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والإستقرار. -يفتقر العامل إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة.

16 إعتقاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية للنشر، 1994، ط1، ص85.

17 <https://www.politics-dz.com> /تطور-المدرسة-السلوكية-نشأتها،-مبادئه/ 2020/07/06، 21:33.

18 المرجع السابق، علي سلمى، تطور الفكر التنظيمي، ص 147.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

النظريات الحديثة:

ظهرت في الثلاثينات وسارت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار ترقيع العيوب والانتقادات التي وجهت لما سبق من النظريات. وقد ركزت إهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي إعتبرته أساس العملية الإدارية، وبداية من الستينات تعمقت في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم كمتغيرات داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث أصبح التحليل يقوم على دراسة أكثر من بعد أو سمة؛ أين أدخلت مختلف المتغيرات التنظيمية وهذه النظريات هي:

البنائية الوظيفية:

نظرا للانتقادات الموجهة للبيروقراطية وإمتداد لتفكير فيبير قامت عدة محاولات لتقديم نظرة جديدة للبيروقراطية، تستند أساسا إلى خصائص النموذج المثالي ولكن بإدخال تعديلات لتفادي أوجه القصور والنقد. وتعد هذه المحاولات قلب نظرية التنظيم فهي تعتبر أقوى الأدوات المنهجية لإبراز أوجه التباين بين تنظيم و آخر؛ لذلك تم إنشاء العديد من مراكز البحوث في مجالات العلوم الإجتماعية التي تدعمها كبرى المؤسسات الإقتصادية والسياسية بهدف تقديم مقترحات بناءة لتعظيم الربحية ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية مع المحافظة على الإستقرار والتوازن للتنظيمات الرسمية. وقد إنقسمت الإسهامات إلى إتجاهين: الأول ركز على تحليل النموذج المثالي بين النقد والتعليق، والثاني حديث يحاول البحث عن نماذج بديلة لنموذج فيبير. وعقب ترجمة أعمال فيبير قامت العديد من الدراسات الميدانية لإختبار صحة النموذج منها دراسة غولندر 1954 ، بيتر بلاو 1955 ، وأودي... 1959 إلخ وترجع أهمية هذه الدراسات إلى ما كشفت عنه من أهمية الجوانب غير الرسمية. ومنذ بداية السبعينيات وحتى أوائل التسعينيات تحاول البنائية الوظيفية تطوير الرؤية التحليلية إلى ما وراء النموذج المثالي لفيبير والدخول في مناقشات جادة حول مورفولوجية التنظيمات، ومن القضايا الهامة التي بدأت تفرض وجودها بقوة على مساحة الفكر البنائي في دراسة التنظيمات قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات المركبة على السلوك التنظيم، ومن أهم رواد هذا المدخل نجد تالكوت بارسونز الذي ظل سنوات طويلة يؤكد ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، وقد إهتم بالأجزاء

المتفاعلة للنسق الاجتماعي.¹⁹

نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم على تقدير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الإستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم و إستمراره. وحسب هذه النظرية فالتنظيم نسق

19 المرجع السابق، إعتقاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ص 154.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

إجتماعي يرتكز أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع Bernard نشاطه في إتخاذ القرارات، وقد كان شستر بارنارد المفاهيم الأساسية لها، مركزا على آليات المجموعة البشرية في المؤسسة من خلال ضرورة التوازن الداخلي والتكيف الخارجي بتعاون الأفراد، فضمن الجماعة يستطيعون تحقيق ما لم يستطيعوا تحقيقه وقد أقام بارنارد فهمه للتنظيم على إعتباره نشاطا Simon. منفردين، ثم بلور ذلك هربرت سيمون تعاونيا لابد من ظهوره إلى الوجود من خلال أفراد قادرين على الإتصال ببعضهم ولديهم الرغبة على المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، و أن بقاء التنظيم و إستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة والفعالية. و أن حيوية التنظيم وفعاليته تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه و أن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف.

نظرية الأنظمة:

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته و إتجاهات

فعالياته، ومن ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها، مع الأخذ في الإعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات وقد إنطلقت هذه النظرية من نظرية النظم المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم يتفاعل مع بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله وبتنسيق متكامل بين كل الأجزاء. ومنه النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، مركب يتكون من مجموعة

أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ويعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعا إلى تحقيق هدف هذا النظام وهو بقاءه ونموه. ويشبه أنصار هذه النظرية المؤسسة بالآلة من حيث ترابط أجزائها، ويتوقف نشاطها على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها. وتتكون العملية الإدارية من العناصر التالية: المدخلات، المخرجات، الأنشطة والعمليات البيئية الداخلية والخارجية، والتغذية العكسية التي لها دور أساسي في تصحيح الإنحرافات التي قد تنشأ.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

نظريات Z, J, A:

مقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.

نظرية Z (نظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية)	نظرية J (الإدارة اليابانية)	نظرية A (نظرية الأمريكية)
-توظيف لمدة طويلة -مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص -قرارات بالإجماع -المسؤولية فردية -عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة -ترقيات متوسطة المدى -إهتمام شامل بالموظفين ²⁰	-توظيف مدى الحياة -مسار وظيفي عام -جماعية إتخاذ القرارات -المسؤولية جماعية -تقييم غير رسمي وغير متكرر -ترقيات بطيئة -إهتمام شامل بالموظفين	-توظيف قصير المدى -مسار وظيفي متخصص -فردية إتخاذ القرارات -المسؤولية فردية -تقييم رسمي متكرر -ترقيات سريعة -إهتمام جزئي بالموظفين

20 عمر محمد دره, ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة, جامعة عين الشمس, حلب, 2009, ص ص 126,129.

الفصل الأول: ماهية الترقية الوظيفية ومحدداتها

خلاصة الفصل :

نستنتج مما سبق ان لتكون الترقية صحيحة وفعالة لابد من ان تأخذ بمعياري الأقدمية و الكفاءة لان الاقدمية وحدها لا يمكنها ان تحول للعامل درجة مهارة عالية و كافية يتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقي اليها، و كذلك الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالترقي الا اذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة لتحقيق معيار الموافق بين الفرد في قدراته و مهارته و استعداداته و بين الوظيفة في مكوناتها و ما تحتاجه من مواصفات فردية.

ومهما كانت معايير الترقية فان على إدارة المورد البشرية في المؤسسة ان تولي اهتمام كبير بالأفراد الذين سوف تتم ترقيةهم، بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأدية لمهامهم الجديدة، و للترقية أنواع كثيرة و شروط كثيرا تركز عليها.

ولهذا تهدف الترقية في الأساس الى تحفيز العاملين للرفع مستوى الإنتاج وتحسينه والرفع من كفاءة العامل ومهارته لان كل منصب اعلى يفرض مسؤوليات أكبر تفاوت في الصعوبة والأهداف كما فسرتة، معظم النظريات حول الترقية.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: قياس الأداء الوظيفي

المبحث السادس: طرق تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الأساسي، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسس، و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية و التي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها، و حتى تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، و تقييم العاملين.

والأداء الوظيفي له قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مألون، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي وهو يتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يتحقق من خلالها أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من أهم المفاهيم الخاصة في الجانب التنظيم ولهذا سوف نحاول إعطاء تعريف واضح لمعنى الأداء.

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.

ويذهب البعض إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع."

و عرفه شارل نيكولاس (Charles K. Nickols) الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من المورد البشري والآلة، بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تقوم به الموارد.¹

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز. ذلك أن السلوك هو ما نقوم به الموارد البشرية من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن تتوقف الموارد البشرية عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.

يأتي أداء المورد البشري على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء وتحليل الوظيفة، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجبات وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

1 المرجع السابق، علي سلمى، تطور الفكر التنظيمي، ص46.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي تتطلبها الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

محددات الأداء الوظيفي:

نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:

الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

و لتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا.³

أنواع الأداء الوظيفي:

إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج أساسا مما يلي:

2 أسماء بقي, عبد القادر الجيلالي, دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-أدرار-, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل, جامعة أحمد دراية, أدرار, 2017,2018, ص 36.
3 صالح جليح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الجزائر "3", 2006, ص 151.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق التسيير.

الأداء التقني: الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

الأداء المالي: يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة.

حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح و النمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق⁴.

أبعاد الأداء الوظيفي:

الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

4 فيصل خرشي, فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة محمد بوضياف, مسيلة, 201-2018, ص8.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا وبسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة أو دراسة⁵.

قياس الأداء الوظيفي:

ان الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الاعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته و مراقبته و قيامه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء مواظفتها ، كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية، و ذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات و بيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار و التخطيط و الرقابة ، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين : المجال الأول يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين و قيامهم بواجباتهم و نشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها ، و المجال الثاني ، يتناول مدى استعداد و رغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات و قدرات و مهارات في الترقية و الانتقال الى وظيفة ذات مهام و واجبات أكثر مما كان يقوم به ، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بانه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظفها ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي ، و تستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي العاملين و كذلك العمل من حيث الواجبات و النشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة و من حيث التعرف على عناصر القوة و الضعف في أدائه⁶.

طرائق تقييم الأداء الوظيفي:

طرائق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب مختلف لتقييم أداء الموارد البشرية يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين التقليدية والحديثة:

الطرائق التقليدية:

حاولت طرائق التقييم التقليدية قياس تصرفات الموارد البشرية وفق معايير تضعها المؤسسة، آخذة بعين الاعتبار مدى فائدة العاملين فيها . وكان التأكيد دائما على قياس خواص الموارد البشرية أثناء عملهم، وكثيرا ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة، ولهذا فقد فسر المدراء

5 شيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

6 موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار الواصل للنشر و التوزيع، 2007، ط2، ص ص 213، 214.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

هذه المواصفات والمعايير حسب فهمهم لها مما سبب إرباكا في عملية التقييم، ومن أهم هذه الطرائق الآتي:

طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الموارد البشرية الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الموارد البشرية تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة، وهي نوعان:

طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الموارد البشرية، تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الموارد البشرية محل التقييم المورد البشري الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم المورد البشري الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الموارد البشرية في القائمة.

طريقة المقارنة الثنائية:

يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الموارد البشرية المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الموارد البشرية زادت مجموعات الثنائية.⁷

طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرائق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسبها وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة. ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي، لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الموارد البشرية فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

7 ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و الطباعة، 1999، ص 287.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات) دون علم القائم بالتقييم (وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال⁸.

الطرائق الحديثة:

تعتمد الطرائق الحديثة على القياس دون مقارنة العامل مع زملائه الآخرين، وهي ذات أهمية كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرائق:

طريقة الاختيار الإجباري:

الهدف الأساسي من وراء تطبيقها هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل. منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأخرى تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.

والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف .

لا يعلم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء.

طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات عالية أو بما منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الموارد البشرية بما يتماشى مع التوزيع التكراري

8 زرفاوي أمال، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 110.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

الطبيعي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10%-20%-40%

40%، 20%، %بالنسب التالية10

كما يوضحه المثال الموالي لتوزيع 100 فرد على خمس مجموعات متدرجة في الكفاءة.

طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاص التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً.⁹

طريقة الأحداث الجوهرية:

تتضمن قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء المورد البشري لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثمة يتم الاحتفاظ

واستخدامها للدلالة على مستوى أداء المورد البشري، ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن مزاياها أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، كما تحسن من مستوى الإشراف، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايم.

طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخطط لها، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية. ووفقاً لهذه الطريقة يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المؤسسة، ويناقش مع المشرف هذا الملخص ويعدلان فيه إذا كانت هناك حاجة للتعديل، حتى

9 المرجع السابق، موسى اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، ص ص 221،222.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

ينفق على صياغة نهائية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة. وتتم عملية التقييم في السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

وبالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها أنها تقيس أداء المورد البشري في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تركز على النتائج التي حققها المورد البشري، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل للنتائج المطلوبة.¹⁰

10 حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية، جامعة الجزائر "3"، 2017-2018، ص ص 165,168.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته

الخلاصة:

أخذ تقييم الأداء الوظيفي دورا كبيرا في إدارة الأفراد باعتباره العملية أكثر نجاحا لمعرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أداء الموظف الذي يقدمه للمؤسسة، وكذا بدوره ينعكس إيجابا على رفع إنتاجية المؤسسة وبالتالي يسمح بفرص أكثر لترقية العمال والحصول على مكافآت مادية ومعنوية.

الجانب الميداني:

نذكر لكم أننا قمنا بدراسة استطلاعية، بمؤسسة البريد والمواصلات الجزائر بوسط مدينة مستغانم بتاريخ 5 مارس 2020، وعلى أثر تلك الدراسة الاستطلاعية تم ضبط الموضوع الذي كان تحت عنوان الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وكذا تقنية الدراسة التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة، ثم تبين لنا أن الدراسة الميدانية لم تتم لأسباب معروفة وهي جائحة فيروس كورونا الذي وقف دون تطبيق الدراسة الميدانية التي تعتبر أساس الدراسة في إظهار النتائج ملموسة علمية.

أسئلة المقابلة:

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس
2. السن
3. مكان الإقامة
4. حالة العائلية
5. الشهادة المتحصل عليها

المحور الثاني: الترقية الوظيفية ونظامها

1. متى كانت ترقيتك؟
2. ما هو نظام الذي ترقيت وفقه؟
3. كيف كانت ترقيتك على حسب الخبرة؟
4. ما الوظيفة الحالية التي تشغلها؟
5. هل لديك الان اعمال الاخرى قبل ترقيتك؟
6. كيف تنتظر لأعمال موجهة اليك؟
7. هل تواجه ضغوطات حاليا اثناء ممارسة العمل منذ ترقيتك؟

المحور الثالث: الترقية والاداء الوظيفي (انعكاسات)

1. ما علاقة والترقية الوظيفية بالأداءك الوظيفي؟
2. كيف ترى ادائك عندما رقيت؟
3. هل تتوفر في مؤسستك على نظام لتقييم الاداء افرادها؟
4. كيف يؤثر تطبيق المعايير الموضوعية للترقية في تحقيق المرودية؟

خاتمة:

لقد كان الهدف الرئيسي من دراستنا معرفة تأثير الترقية على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية البريد والمواصلات الجزائر بوسط المدينة مستغانم.

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب المنهجي والنظري في دراستنا " الترقية الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي " وجدنا أن الترقية تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين والرفع منه لضمان الاستقرار الوظيفي، فالتقييم الدوري الذي تمارسه الإدارة على الموظف يتسم بالموضوعية والمصادقية وذلك بواسطة الوسائل والأساليب العلمية المنظمة التي يتم تقديمها للموظف، فعندما تتم الترقية تجعل الأفراد يزدون في أدائهم لتحقيق إنتاجية أكبر وللحصول على فرص ترقى، كلما سمحت لهم الفرصة.

كما أنه تبين لنا نتائج الدراسة النظرية، أنه نظرا لطبيعة قانون العمل وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي للجزائر، فإننا كنا نتوقع أن الترقية ليس لها تأثير على الأداء الوظيفي، الجميع يترقى وفق رزنامة، و لا علاقة للأداء بذلك والجميع يحافظ على منصبه مهما كان أداءه المهني.

فالترقية تعمل على تحسين مردودية الموارد البشرية، وذلك من خلال تطبيقها مما يعود بالنفع للمؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا كانت فرصة جيدة ومفيدة، إلا أنه بسبب جائحة فيروس كورونا منعنا من تطبيق جانب الميداني الذي يقدم لدراستنا أجوبة حقيقية ملموسة، وهذا ما دفعنا للاعتماد على جانبين المنهجي و النظري فقدا لنا حقائق علمية عن موضوعنا من الاطلاع على دور الترقية في تأثيرها على أداء الموظفين بالمؤسسة، وفيما لا شك منه أنه برغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإنه وبالطبع لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا في جمع المعلومات عامة و صعوبة التوجه للمؤسسة بسبب الجائحة خاصة، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة العلمية، وأن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى وتكون إشكاليات لبحوث مستقبلية.

قائمة المراجع و المصادر:

كتب:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات علوم اجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1978.
2. أحمد بوزيد، البناء الاجتماعي والمفاهيم، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965.
3. إعتقاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو المصرية للنشر، ط1، القاهرة، 1994.
4. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
5. صالح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية الإسكندرية، 1999.
6. عادل حسن مصطفى زهير، إدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
7. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، دار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.
8. عاطف محمد عبيد، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1964.
9. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، ط2، الكويت، 1980.
10. عمر محمد دره، ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009.
11. كمال عبد الحميد الزييات، العمل والعلم اجتماع المهني-أسس النظرية والمنهجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2020.
12. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
13. محمد أنس قاسم جعفر، مضم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعاليات الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 1973.
14. محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
15. محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1989.
16. محمد أنس قاسم جعفر، مضم الترقية في الوظيفة العامة و أثارها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
17. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار الوائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2007.

18. ماهر أحمد, إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة للنشر و الطباعة, الإسكندرية, 1999.
19. نادر أحمد أبو شيخة, إدارة الموارد البشرية(إطار نظري ومجالات العملية), دار الصفاء للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2010.

مذكرات:

1. أسماء بقي, عبد القادر الجليلي, دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية-أدرار-, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل, جامعة أحمد دراية, أدرار, 2017, 2018.
2. تيشات سلوى, أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية, مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير منظمات, جامعة محمد بوقرة, بومرداس, 2012.
3. حداد بختة, أثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية, جامعة الجزائر "3", 2017-2018.
4. زرقاوي أمال, دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018, 2019.
5. صالح جليح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الجزائر "3", 2006.
6. فيصل خرشي, فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة محمد بوضياف, مسيلة, 2019-201.
7. موساوي حليلة, دور الاتصال المؤسسي في رفع أداء الوظيفي في الإدارة الجماعات المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية تاشنتة -, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية, تخصص رسم السياسات العامة, جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة, عين الدفلى, جوان 2015.

مجالات:

1. شيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي, مجلة الباحث, العدد 07, جامعة الجزائر, 2010.

موقع إلكترونية:

1. <https://www.politics-dz.com> /تطور-المدرسة-السلوكية-نشأتها،-مبادئه/

.21:33 ,2020/07/06