

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية  
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة لالة خيرة  
- مستغانم -

مقدمة من طرف الطالب:

جوادرية عبد الرحيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ودان بوعبدالله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	قبايلي حورية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	شهيدة عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مواعي بحرية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية  
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة لالة خيرة  
- مستغانم -

مقدمة من طرف الطالب:

جوادرية عبد الرحيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ودان بوعبدالله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	قبايلي حورية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	شهيدة عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مواعي بحرية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بداية الشكر والحمد لله عزّ وجلّ الذي أماننا وحشد من عزمنا  
لإكمال هذا العمل المتواضع.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والثناء الحسن للأستاذة الفاضلة  
" قبايلي حورية " التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذا العمل  
وعلى جميع نصائحها وملاحظاتها القيمة، وإلى جميع أساتذة كلية  
العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، دون أن أنسى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

# إِهْدَاء

لله الحمد وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وبعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى والداي الكريمين حفظهما الله  
وأدامهما نور دربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات  
إلى جميع الأحباء والأصدقاء

وإلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وكل من أحبهم قلبي  
ونسيهم قلبي.

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	كيفية تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	1-1
20	عناصر الأداء الوظيفي	1-2
24	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	2-2
26	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	3-2
42	تسيير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة	1-3
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2-3
53	نسبة الإناث والذكور الأفراد العينة	3-3
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-3
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	5-3
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	6-3
70	التوزيع الطبيعي للبواقي	7-3
71	تجانس تباين البواقي	8-3

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
25	نموذج المقارنة الثنائية بين العمال	1-2
41	تعداد الموارد البشرية بالمؤسسة	1-3
46	الترقية في الدرجة والمدة المطلوبة	2-3
50	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت	3-3
51	قيمة ألفا كرونباخ من برنامج SPSS	4-3
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5-3
53	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	6-3
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	7-3
56	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	8-3
58	استجابة عينة الدراسة لأبعاد محور الترقية الوظيفية	9-3
63	استجابة عينة الدراسة لأبعاد محور الأداء الوظيفي	10-3
68	نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الترقية على الأداء	11-3
68	نتائج تحليل التباين	12-3
72	الخصائص الوصفية حسب متغير سنوات الخبرة	13-3
72	تحليل التباين الأحادي	14-3

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	كلمة شكر وعرافان
X	إهداء
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
X	قائمة المحتويات
أ ، د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الترقية الوظيفية</b>	
2	تمهيد
3	البحث الأول : ماهية الترقية الوظيفية أهميتها وأهدافها
3	المطلب الأول: مفهوم الترقية
4	المطلب الثاني: أهمية الترقية
5	المطلب الثالث: أهداف الترقية
7	المبحث الثاني: أنواع وشروط وأثار الترقية
7	المطلب الأول: أنواع الترقية
8	المطلب الثاني: شروط الترقية
9	المطلب الثالث: أثار الترقية
10	المبحث الثالث: نظم الترقية الوظيفية مصادرها ومشاكلها
10	المطلب الأول : نظم وأساليب الترقية
13	المطلب الثاني: مصادر الترقية
14	المطلب الثالث: مشاكل أنظمة الترقية
15	خلاصة
<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي و ماهية عناصره ومحدداته

18	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
21	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
22	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وماهي أهدافه و طرقه
22	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
23	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
24	المطلب الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء
30	المبحث الثالث: مجالات استخدام تقييم أداء ومتطلبات نجاحه وعلاقته بالترقية
30	المطلب الأول: مجالات استخدام تقييم الأداء
30	المطلب الثاني: متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء
31	المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بالترقية
33	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
36	المطلب الأول: ماهية المؤسسة محل التبرص
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
45	المطلب الثالث: نظام الترقية بالمؤسسة
48	المبحث الثاني: أدوات الدراسة الاستبائية
48	المطلب الأول: الأدوات المتبعة في لدراسة
49	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها
52	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل النتائج وتقييم متغيرات الدراسة

66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق
86	الملخص

# المقدمة

يمثل العنصر البشري المفتاح الرئيسي لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة بنسبة لأي مؤسسة، ويمثل بصفة عامة العمود الفقري للتنمية في العالم بالنظر إلى أن سير العملية التنموية وتقدمها لا يتم إلا بالاستغلال الأمثل لهذا العنصر باعتباره أهم عنصر في هذه العملية، ومنه فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية مرتبط بدرجة كبيرة بمستوى أداء مواردها البشرية وما تملكه من الكفاءات والمهارات اللازمة، ومن هذه الأهمية للعنصر البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وتخصصاتها إلى تطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقات هذا العنصر وتنميتها، وخلق دافعا يوجه هذا المورد لتحقيق أفضل أداء وبالتالي تحقيق أفضل أداء للمؤسسة، وذلك من خلال عدة إجراءات وعمليات تنظيمية تخص كل ما له صلة بالعنصر البشري في المؤسسة، ومن ضمن هذه العمليات نجد عملية الترقية والتي لها انعكاس مباشر على الموظف والمنظمة على حد سواء.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع الترقية يعد من أهم المواضيع الحيوية بالنسبة للموظف والمنظمة، مما له من أثر مباشر على استقرار واستمرارية المؤسسة كما يعد من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية والذي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين باعتباره عنصر فعال في تنمية الأفراد.

وعلى ضوء ما سبق فقد تطرقت دراستنا الحالية إلى معالجة هذه الظاهرة المؤسسية تحت عنوان " أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية "، وباعتبار أن الترقية والأداء الوظيفي من المواضيع التي تهتم الموظفين والمنظمة، سوف نسعى في هذه الدراسة ومن خلال تقسيمها إلى ثلاث فصول، إلى الإلمام بمختلف المفاهيم النظرية والأساسية للترقية والأداء الوظيفي وهذا ما سوف يتم التطرق إليه من خلال الفصل الأول والفصل الثاني من الدراسة، ثم محاولة إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع الميداني في الفصل الثالث من خلال دراسة حالة " المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة

خيرة - مستغانم، ومحاولتنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة ومعرفة دور الترقية وأثرها على أداء الموظفين.

### إشكالية الدراسة:

باعتبار الترقية الوظيفية من أهم المواضيع الحيوية والمؤسسية، التي تسعى كل منظمة إلى محاولة جعلها وظيفة أساسية ووسيلة تتحكم بها في أداء الموظفين وسلوكهم.

وبناء على كل ما سبق تم طرح الإشكالية كالتالي:

ما هو أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما هي المفاهيم النظرية لكل من الترقية والأداء الوظيفي ؟
2. هل يوجد أثر للترقية على أداء العمال يعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة ؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية السابقة تم طرح الفرضيات التالية.

- ❖ الفرضية الأولى: " يوجد تأثير دال إحصائياً للترقية على أداء الموظفين بالمؤسسة المتخصصة في الأمومة و الطفولة لالة خيرية - مستغانم ."
- ❖ الفرضية الثانية: " يوجد فروق دالة إحصائياً في أداء الموظفين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ."

### أهمية الدراسة:

من خلال الأهمية البارزة التي تحوز عليها الترقية ومالها من أثر على الموظفين وأداءهم وعلى استقرارهم وحياتهم المهنية، وباعتبار أن أداء العاملين ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل، منه تم انطلاق فكرة هذه الدراسة لمحاولة دراسة هذه الأهمية والعلاقة المرتبطة بين الترقية والموظفين من جهة وبالمنظمة من جهة أخرى ومحاولة تحليل وفهم الدور والتأثير الذي تحدثه الترقية على أداء الأفراد.

### أهداف الدراسة:

- دراسة العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير الترقية على الأداء الوظيفي.
- إبراز دور تطبيق الترقية العادلة على أداء الموظفين.
- الوقوف على واقع الترقية وأثرها على الأداء بالمؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

- محاولة معرفة مدى تمكننا من الموضوع.
- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات مفيدة.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع من خلال الدراسة الميدانية.

#### أسباب موضوعية :

- ملائمة موضوع الدراسة للتخصص .

- إبراز أهمية الترقية في المسار المهني لعامل.
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.

### منهج الدراسة:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء لنظري، والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي، كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

### حدود الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة وفق الحدود الموضوعية والحدود المكانية والزمانية التالية:  
الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر الترقية على الأداء الوظيفي.  
الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022.  
الحدود المكانية: تم الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم.

### الدراسات السابقة:

سوف نعرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراستنا والمرتبة حسب حدثها:

**الدراسة الأولى:** دراسة بعنوان " أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية ورقلة، من إعداد قداش سمية وآخرون ، مجلة أفاق البحوث والدراسات سداسية ،دولية محكمة، المركز الجامعي إيليزي ، العدد 04 جوان 2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية ومصلحتي الرقابة المالية لكل من ولاية ورقلة، ووضع معايير دقيقة

لعملية الترقية واستقصاء وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة متوسطة موجبة بين الترقية والإلتزام التنظيمي بالمؤسسة وأن مستوى عمليات الترقية بالمؤسسة متوسط، مما يشير إلى أن عدد معتبر من العمال غير راضين عن طريقة ومعايير الترقية المعمول بها في المؤسسة.

**الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان **الاتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية** دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية بولاية المسيلة ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر - 03 - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطالب نور الدين عسلي وتحت إشراف الأستاذ عيسى يحه خلال السنة الجامعية 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الاتجاهات في التنظيم وأثرها على العاملين في المؤسسات الصحية من خلال التركيز على ثلاث اتجاهات رئيسة وهي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والاندماج الوظيفي وتقييم مدى تأثيرها على أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإتجاهات في التنظيم تعتبر من القضايا الرئيسية التي يجب الإهتمام بها للتحكم في أداء الموارد البشرية وتتجسد هذه الإتجاهات في ثلاث مظاهر وهي الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والاندماج الوظيفي، كما تم التوصل إلى وجود مستوى مقبول للرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والاندماج التنظيمي لدى العينة المدروسة بالإضافة إلى وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي.

**الدراسة الثالثة:** دراسة بعنوان **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين** ، مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، من إعداد الطالبة ليلي غضبان ، تحت إشراف الأستاذ عيسى مرارزة خلال السنة الجامعية 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع العمال وتحسين أدائهم، وتوضيح أسس وأهمية هذا الحافز والحوافز الأخرى ككل ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتمثلت النتائج المتوصل إليها في أن أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز وأن العمال بالمؤسسة يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية، كما تم التوصل إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أن أداءهم يتأثر بصفة سلبية بنظام الحوافز المطبق بالمؤسسة نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه.

**الدراسة الرابعة:** دراسة بعنوان **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني** دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدث الخروب - قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب جبلي فاتح، تحت إشراف الأستاذ قيرة إسماعيل، خلال السنة الجامعية 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالإستقرار المهني وتشخيص هذه الظاهرة في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة ورصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالإستقرار المهني للعامل بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الترقية تعد مطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي كما تأخذ عدة أشكال وأنواع، وقد تم التوصل إلى أنه يرتبط الاستقرار في العمل بالترقية وبمجموعة من المتغيرات الأخرى كملائمة العمل وطريقته والارتياح في العمل أو عدمه.

**مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا:**

**أولاً : أوجه التشابه**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الترقية من الجانب النظري وكذلك المنهج المستعمل في الدراسة والأداة المستخدمة وهي الإستبيان.

## ثانيا : أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة والإطار الزمني والمكاني بالإضافة إلى الفرضيات المطروحة.

### تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فيما خصص الفصل الأول والثاني للجانب النظري والمفاهيمي للدراسة أما الفصل الثالث فقط خصص للجانب التطبيقي والدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان مفاهيم أساسية حول الترقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث وقد عني بماهية الترقية الوظيفية مرورا بأنواعها وأنظمتها وصولا إلى إجراءاتها ومصادرها.

الفصل الثاني: وقد عنون ب مفاهيم أساسية حول أداء الموظفين، قد قسم إلى ثلاث مباحث تتطرق إلى ماهية الأداء وماهية تقييم الأداء ومجالاته وعلاقته بالترقية .

الفصل الثالث: وقد تضمن الجانب التطبيقي للدراسة وتمثل في الدراسة الميدانية التي تمت بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث.

# الفصل الأول

## مفاهيم أساسية حول الترقية

## تمهيد

تعد الترقية الوظيفية من أهم المواضيع التي نالت أهمية بالغة في المنظمات والاهتمام الكبير من الباحثين، كونها تؤثر مباشرة على القوى البشرية داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على استقرار واستمرارية المؤسسة ككل، ولدورها البارز في حياة الموظف باعتبارها عنصر حيوي في المنظمة له انعكاس على المستوى المعيشي للعامل اذ تعتبر من أهم الحوافز والحقوق التي يتمتع بها خلال حياته الوظيفية.

## المبحث الأول ماهية الترقية الوظيفية أهميتها وأهدافها

تعد الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع الموظفين لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم، مما يعني توفير الاحتياجات اللازمة من اليد العاملة المؤهلة لتولي مناصب أعلى في السلم الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الترقية الوظيفية

نظرا لأهمية موضوع الترقية فقد سعى الباحثين والمهتمين لوضع تعريف يصف هذه الظاهرة ومنه ما يلي:

الترقية لغة: وتعني الصعود والارتقاء.<sup>1</sup>

الترقية اصطلاحا تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطوي هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية، كما أنها عادة قد ترتبط بزيادة في الراتب والأجر.<sup>2</sup>

ويقصد بالترقية أنها حركة الموظف إلى أعلى في سلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر وتوفر مركز أكبر أو بالحركة من درجة أو رتبة Rank أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تتضمن تغييرا إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدري ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، دون طبعة ، بيروت ، لبنان، 1978 ص: 332

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان 2013 ص: 28

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، مصر ، 2010 ، ص: 658

وعرفها الدكتور أحمد سيد مصطفى أنها نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر، ويمكن أن لا يترتب عن الترقية زيادة في الأجر إذا كانت من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى أو الدرجة وهكذا تكون ترقية أدبية أو معنوية أساسا.<sup>4</sup>

ويمكننا اعتبار الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها ذات أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والرقي وتحسين وضعيته الوظيفية، والمنظمة أيضا تتمكن من تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل بالتالي على أداء ورضا عالي.<sup>5</sup>

ومن التعريفات السابقة يمكننا أن نقول أن الترقية هي عملية رفع الموظف لشغل منصب أعلى يتميز بخصائص مختلفة عن منصبه السابق، ويكون هذا الاختلاف عادة في زيادة المسؤوليات وفي صعوبة العمل وزيادة الراتب والامتيازات، كما يتطلب هذا توفر المؤهل والخبرات اللازمة في المتقدم للترقية.

### المطلب الثاني: أهمية الترقية الوظيفية

تحظى الترقية الوظيفية بأهمية كبيرة بالنسبة للموظف والإدارة على حد سواء وتبدو هذه لاي الأهمية فيما يلي:

#### بالنسبة للإدارة:

➤ زيادة انتماء والتزام الموظفين بأهداف وسياسات المنظمة.

أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات المعاصرة ، الدار الهندسية ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 2010 ، ص:493<sup>4</sup>

<sup>5</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعي للنشر ، دون طبعة ، الإسكندرية ، مصر 2007 ص: 533 .

- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمنظمة وجلب العمالة المطلوبة في المستقبل.
- خلق الرغبة في التدريب والتأهيل لشغل مناصب أعلى وبالتالي تحقيق أعلى نسبة من الإنتاجية للمنظمة.
- خفض معدل الدوران الوظيفي وبالتالي تخفيض تكلفة عنصر العمل.
- تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عليا من خارج المنظمة قد ينظر إليهم على أنهم دخلاء، يجرى التكتل و التحزب ضدهم.<sup>6</sup>

### بالنسبة للموظفين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- إتاحة الفرصة الكاملة للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ أعلى المراتب.
- إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- إنكفاء روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد وتحسين الأداء والإستمرار في تنمية المهارات.
- تعميق الولاء بالنسبة للموظفين والحد من البحث عن فرص عمل خارج المؤسسة.<sup>7</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الترقية الوظيفية

يهدف نظام الترقية في المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

<sup>6</sup> حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ص: 151.

<sup>7</sup> مازن فارس رشيد ' إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية و التطبيقات العملية ، دار العبيكان للنشر ، الطبعة الثالثة ، السعودية ، 2018 ص: 927 .

- ضمان البقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم أصحاب الكفاءة لشغل المناصب الشاغرة.
- إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة، نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دونما حاجة إلى تغيير مكان العمل.<sup>8</sup>
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- خلق جو من التنافس بين الموظفين مما يدفعهم ويحفزهم لتحقيق أعلى إنتاجية.
- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة.
- رفع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خل الحركة الأفقية للموظفين.
- زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب المناسب.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> المرجع السابق ، نادر أحمد أبو الشيخة ، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري و حالات عملية ) ص: 285.

<sup>9</sup> المرجع السابق ، أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ( الأصول و المهارات ) ص: 494.

## المبحث الثاني أنواع وشروط وأنظمة الترقية

تتعدد الآليات التي تتخدها المؤسسة لملاً المناصب الشاغرة من خلال ترقية الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفية وتتنوع أنواع الترقية حسب كل حالة وهم كالتالي:

## المطلب الأول: أنواع الترقية

هناك عدة أنواع للترقية وهي تنقسم إلى:

1. الترقية في الدرجة (الأفقية) :

يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، يترتب عنه تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب عادة، وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.<sup>10</sup>

2. الترقية في الرتبة (العمودية) :

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتتجمع الأقدمية والكفاءة وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في هذا النوع من الترقية، بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية بالدرجة التي تشكل الكفاءة أساسها.<sup>11</sup>

3. الترقية في الفئة:

تظم هذه الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد ما، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة وهي تجمع بين بعض معايير الترقية

<sup>10</sup> جيلي فاتح ، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ص: 30 .

<sup>11</sup> نفس المرجع ، ص: 30 .

في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ أنها تستند لمعيار الكفاءة دون زيادة في الواجبات والمسؤوليات.<sup>12</sup>

#### 4. الترقية الجافة:

هي نوع من الترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تتطوي فقط على الارتفاع في المركز الأدبي، وهي تمنح في بعض الأحيان للموظفين لتحل محل الزيادة في المكافآت وهذا النوع من الترقيات له أهمية بالنسبة للأفراد في المستويات العليا من التنظيم حيث يعطون اهتماماً أكبر للمركز الأدبي عن الزيادات المادية في الدخل.<sup>13</sup>

#### 5. ترقية مادية و معنوية ( سائلة ):

يتمثل هذا النوع من الترقية في انتقال العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى في الهرم الوظيفي، مع الزيادة في الأجر من جهة والواجبات والمسؤوليات من جهة أخرى ويمكن أن ينجم عن هذه الترقية تركيز العامل بشكل أفضل على عمله نظير الفوائد و المزايا التي تنجم عن هذه الترقية.

#### المطلب الثاني : شروط الترقية

لنتمكن المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة من خلال الترقية يفترض التقيد ببعض الشروط و منها:

- وجود وظيفة شاغرة ولها منصب مالي في المنظمة.
- اختلاف الوظيفة التي يرقى لها الموظف عن وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسؤوليات.

<sup>12</sup> عادل حسن مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، دون طبعة ، لبنان ، 1992 ص: 132 .

<sup>13</sup> صلاح الشنتواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة ، مصر 1999 ص:

- توفر المؤهلات العلمية المطلوبة والكفاءة اللازمة في المتقدم للترقية.
- توفر شرط الأقدمية ومضي المدة زمنية اللازمة في شغل الوظيفة الأدنى.<sup>14</sup>
- عدم وجود عقوبات تأديبية على المتقدم للترقية.
- قضاء الموظف فترة زمنية معينة في الوظيفة الحالية قبل الترقى إلى الفئة الوظيفية الأعلى.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن العامل من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>15</sup>

### المطلب الثالث: آثار الترقية

- يصاحب الترقية الوظيفية مجموعة من الآثار والنتائج كأى سياسة أو نظام سواء كانت هذه الآثار مادية أو معنوية وفيما يلي أهم ما يصاحب عملية الترقية:<sup>16</sup>
- الزيادة في الراتب والعوائد المادية بنسبة للموظف المرقى.
  - يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه .
  - تعمل الترقية على تشجيع الإبتكار وخلق الأفكار الجديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءه .
  - الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية بالنسبة للموظف .
  - خلق حافز قوي للموظفين ودفعهم لبذل أقصى جهدهم .
- شعور الموظفين بالطمأنينة والإستقرار نتيجة التقدم المستمر في السلم الوظيفي ومستوى معيشتهم.

<sup>14</sup> سعد علي حمود العنزى ، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة ، دار اليازوري للنشر ، د ط ، الأردن ، 2022 ص: 355 .

<sup>15</sup> محمد انس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، مصر 1973 ص:

. 312

<sup>16</sup> المصدر السابق ، جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، ص: 34 .

### المبحث الثالث: نظم الترقية الوظيفية، مصادرها ومشاكلها

تعتبر الترقية من أهم وظائف الموارد البشرية، ومن أهم الأمور التي يسعى ويهدف إليها الموظف في المؤسسة فالتطبيق هذا العنصر الحيوي بشكل عادل وسليم وفق نظم وأسس معلومة يساعد في تحقيق مزايا الترقية والإستفادة من آثارها الإيجابية.

### المطلب الأول: نظم وأساليب الترقية الوظيفية

تحرص المنظمة في اختيارها لنظام الترقية على ضمان العدالة والمساواة والموازنة في فرص الترقية بين الموظفين ومن بين هذه النظم.

#### 1. الترقية على أساس الأقدمية:

تمتاز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح والقضاء على النزاعات الداخلية والخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة والموظفين وعلى المحسوبية والمحاباة، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تعد مقياسا على صلاحية الموظف وجدارته لشغل المناصب العليا، كما أنها تقتل لدى الموظف الدافع للتفوق مادام موعده في الترقية لم يحن بعد، وتؤدي إلى حرمان الإدارة من أصحاب الكفاءة والنشاط، لذلك فإن الأمر يقتضي إعمالها فقط بنسبة للوظائف الدنيا التي لا تتطلب كفاءة ومؤهلات كبيرة،<sup>17</sup> وكذلك يقوم هذا الأسلوب على اعتبار أن قضاء الموظف فترة زمنية محددة تكسبه خبرة ذات قيمة، ويتم اعتباره بذلك الأنسب للترقية إلى الدرجة والوظيفة الأعلى والشاغرة.

#### 2. الترقية على أساس الكفاءة:

<sup>17</sup> شمس الدين بشير الشريف ، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية ( بين النظرية و التطبيق ) ، دار الجامعة الجديدة ، الجزائر ، 2014 ص: 89.

يقوم هذا النظام على اعتبار على أن مستوى أداء العاملين هو المعيار الأساسي الذي تقوم عليه الترقية والسبيل إلى تقلد الوظائف العليا بالمنظمة، ولكن إن وضع هذا النظام موضع التطبيق يستلزم وضع أساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد ومن الأساليب المستخدمة:

- **اختبارات الترقية:** هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازم لأداء الوظيفة.
- **المقابلات:** تتم عادة مقابلة الأشخاص المرشحي للترقية من قبل عدد من المديرين في المنظمة، أو مقابلة الخبراء والمختصين الخارجيين لتقويم مدى توفر القدرات والمؤهلات لشغل الوظيفة مع إشراك الامتحانات في بعض الأحيان.
- **تقارير تقويم الأداء:** هي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من طرف الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيه، وتنظم تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو أكثر شرطا للترشح للترقية.
- **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعد معيارا للمفاضلة بين المرشحين للترقية.
- **وضع الشخص المرقى تحت التجربة:** يتم هذا لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.<sup>18</sup>

### 3. الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

هناك من ينادي بضرورة إتباع أسلوب مزيج بين من الأقدمية والكفاءة معا في ترقية العاملين، ويهدف هذا الأسلوب إلى تجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب

<sup>18</sup> المرجع السابق ، نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري و حالات عملية ) ص 289 ، 290

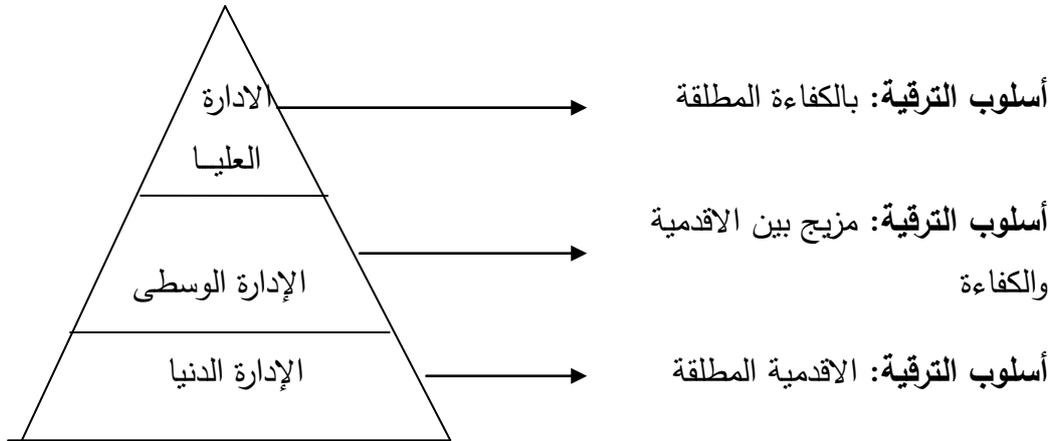
الأقدمية و الكفاءة وتحقيق أفضل المزايا من الجمع بين هذين الأسلوبين ولتطبيق هذا الأسلوب يجب التركيز على:

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظيفة من مهارات وصفات شخصية ضرورية.
- ضرورة اتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الأقدمية والجدارة في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .
- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المرقى إليها إلى خبرات ومهارات محددة .
- إتباع أسلوب الجدارة كلما ارتقينا إلى الوظائف المتوسطة فإلغيا.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا، إلا أن نسبة الأقدمية تنقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة فلعلها كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الأعلى، إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية، حيث يطبق أسلوب الجدارة بشكل مطلق،<sup>19</sup> كما يوضح الشكل لموالي:

<sup>19</sup> المرجع السابق ، حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، ص: 157 - 158 .

الشكل رقم (1-1) : كيفية تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: المرجع السابق ، حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، ص: 158.

### المطلب الثاني: مصادر الترقية

تأخذ الترقية شكلين متميزين بسبب مصدرها فإما أن تكون ترقية داخلية أو خارجية.

#### 1. الترقية الداخلية : هي التي تتم داخل المؤسسة عن طريق تحديد الوظائف الشاغرة داخليا

ومن ثم ترقية المرشحين المستحقين لشغلها، ومن سماتها أنها تسعد على تأقلم العاملين وانسجامهم وتمنحهم حافز ودافعا لزيادة إنتاجيتهم وسعي للتدرج في الوظائف العليا بالمنظمة.

#### 2. الترقية الخارجية: وهي لجوء المنظمة إلى تفضيل استقطاب الكفاءات المهنية من الخارج

تجنبنا للجمود وعمق الأفكار، كما أن هذا النوع من الترقية قد يقلل تكاليف التدريب. وبناء على الاعتبارين السابقين، فإنه على المنظمة أن تأخذ بالأسلوبين معا، وهذا تقاديا لكسر معنويات العاملين في المنظمة باللجوء للاستقطاب الخارجي، وحتى لا تضيق على نفسها فرص تزويد المنظمة بمؤهلات و خبرات لا تتوفر في عناصر تنظيمها.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> وراس أمينة ، أثر الترقية علو المسار المهني بالمؤسسة ، مجلة دراسات اجتماعية و إنسانية ، المجلد 10 ، العدد 2 ، 16/2021/03 ، ص339 .

### المطلب الثالث: مشاكل أنظمة الترقية

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي :<sup>21</sup>

- عدم توفر وصف وظيفي ومواصفات دقيقة للوظائف الرئيسية.
- عدم إتباع آلية و إجراءات للمفاضلة بين الموظفين لتجديد الأفضل والمؤهل للترقية.
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع معايير محددة لبعض الوظائف.
- عدم توفر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية .
- عزوف البعض عن الترقية بسبب تحمل مسؤوليات أكبر .
- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين .
- عدم التكافؤ في فرص الترقية نتيجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين .

<sup>21</sup> المرجع السابق ، حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، ص: 159 .

---

## الخلاصة

من خلال ما سبق ذكره في الفصل الأول فإن الترقية تعتبر عملية حيوية لكل من المنظمة والموظف، فهي تدفع حافزا فعالا يدفع الموظفين إلى تحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية والعطاء بغيت وسعيا للتزقي إلى وظائف أعلي بالمؤسسة وتحسين مردودهم المادي ومكانتهم الوظيفية، ومنه ما يعود على المؤسسة بيد عاملة محفزة على تقديم المزيد و تحقيق أعلى إنتاجية.

# الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول أداء  
العاملين

---

## تمهيد:

يعد المورد لبشري المحور الحقيقي الذي يقود المؤسسة إلى السير في تحقيق أهدافها وباعتباره عنصر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لذا يسعى المسؤولون جاهدين في إحداث تغيرات وتأثيرات على العاملين وأدائهم الوظيفي باعتباره ركيزة أساسية لقيام المنظمة بالأداء الجيد يعني وجود الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يعني إنتاجية أكثر وكفاءة أكبر.

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي وماهي عناصره ومحدداته

يعد الأداء الوظيفي من أهم القضايا التي نالت نصيبا وافرا من اهتمام الخبراء والباحثين، وذلك باعتباره عنصر حيوي للإدارة والموظفين، ورغم شيوع مصطلح الأداء و كثر استعماله إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المصطلح، فهناك من يرى أنه الناتج الذي يحققه الموظف عن قيامه بعمل من الأعمال وهناك من يرى أنه ذلك الفعل في حد ذاته بغض النظر عن النتيجة المتحصل عليها.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف والمفاهيم لمصطلح الأداء بتعدد الخبراء والباحثين واختلاف وجهات النظر والتخصصات ومن بين هذه التعاريف.

**لغتاً:** ويعني تنفيذ مهمة أو القيام بعمل ما.

**اصطلاحاً:** لقد عرفه "ولسن" و" وسترن" على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.<sup>22</sup>

وعرف " الحوامدة " و" الفهداوي " على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> حسين محمد الحراشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ص:

90.

<sup>23</sup> عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ص: 49 .

وعُرف الأداء أيضا على أنه ذلك الناتج الذي يحققه العامل وأنه يمثل محصلة تفاعل بين الجهد والقدرات وإدراك الدور، وبعبارة أخرى يمثل الأداء سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة في اقصر وقت وبأقل تكلفة، لكن الأداء لا يعني دوما تحقيق نتائج إيجابية ونسبة عالية من الإنتاج.<sup>24</sup>

يعني كذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا والتي يجب أن تكون قابلة للقياس.<sup>25</sup>

كما يتمثل الأداء في تنفيذ الأعمال والمهام وفقا لأسلوب وقواعد محددة يتم وضعها من قبل المنظمة ويفترض على الموظف ضرورة الإلتزام بها.

من التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء هو محصل لتفاعل مجموعة من العوامل المتكاملة والمتداخلة في بعضها البعض وهو عبارة عن سلوك وظيفي فعال وذو كفاءة يهدف إلى خلق نتائج إيجابية وقيمة مضافة في المنظمة.

### المطلب الثان: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر الأساسية وهي:<sup>26</sup>

1. **العامل:** بما لديه من معارف ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
2. **الوظيفة:** وذلك مما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تحتويه من عناصر التغذية الرجعية.
3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية من التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

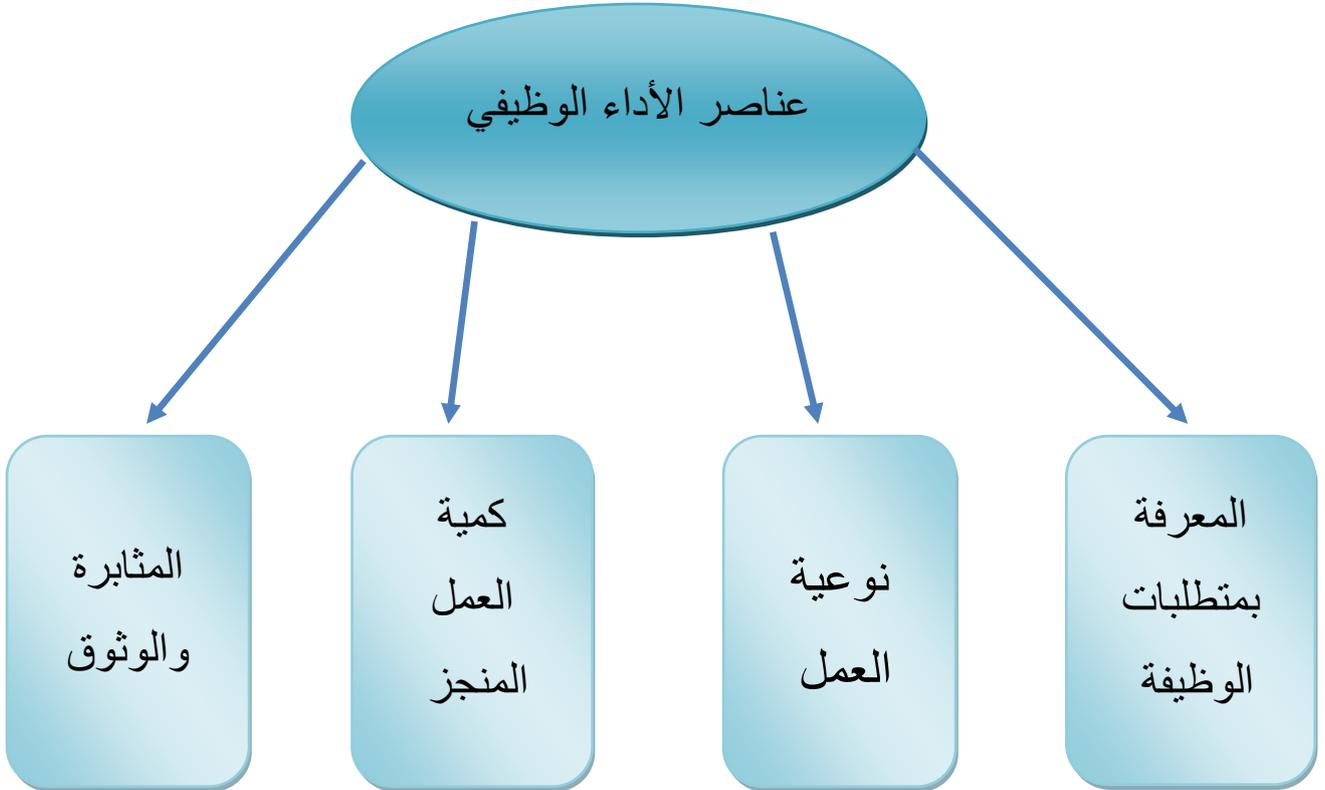
<sup>24</sup> عدنان نبيلة ، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، دون طبعة، الجزائر ، 2019 ، ص: 51 .

<sup>25</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، مصر ، 2003 ص: 26 .

<sup>26</sup> المرجع السابق ، حسين محمد الحراشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، ص: 92- 93 .

- وبشكل أكثر تحديداً، توجد مجموعة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء هي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - نوعية العمل:** وتشمل الدقة و النظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
  - كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة إنجاز الموظف لهذا العمل.
  - المثابرة والوثوق:** ويندرج فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- والشكل الموالي يمثل هذه العناصر:

الشكل رقم (1-2): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب .

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والخبراء في محاولة معرفة ماهية العوامل المحددة لمستوى الأداء، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومن المحددات:<sup>27</sup>

1. **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر عند كل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

2. **مناخ أو بيئة العمل:** يجب تهيئة مناخ العمل سواء على التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي تعتبر انعكاسا لدافعه على العمل.

3. **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة والخصائص الشخصية التي يستخدمها في القيام بأداء العمل المحدد له وبالشكل المطلوب.

ويرى البعض أن محددات الأداء تنتج بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي وجود علاقة طردية بين رغبة الشخص في العمل وقدرته على القيام به، وبوجودهما معا وتفاعلها نتحصل على الأداء المرغوب.

<sup>27</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010 ص: 45 - 46 .

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وما هي أهدافه وطرق تطبيقه

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء قد سماه البعض بقياس الكفاءة وسمي أيضا بتقييم الكفاءة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لتعريفه وطرق تطبيقه.

#### المطلب الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة Efficiency Evaluation إلا أن أكثر المسميات انتشارا واستعمالا هو تقييم الأداء، والذي يعرف على أنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.<sup>28</sup>

كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم وتنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو قرارات أخرى.. الخ<sup>29</sup>

ويعني أيضا أنه عملية تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية وذلك لتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.<sup>30</sup>

على الرغم من اختلاف وتعدد التعاريف المنوطة بتقييم الأداء يمكننا حصرها أنها تصبو إلى أن تقييم الأداء يعني قياس إنتاجية الموظف في فترة معينة ومدى تحقيقه للأهداف المسطر تحقيقها.

<sup>28</sup> المرجع السابق ، عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ،ص: 54 .

<sup>29</sup> عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ( في القرن الحادي و العشرين ، منحنى نظمي ) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ص: 259 .

<sup>30</sup> حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر ، دون طبعة ، الأردن ، 2016 ، ص: 14 .

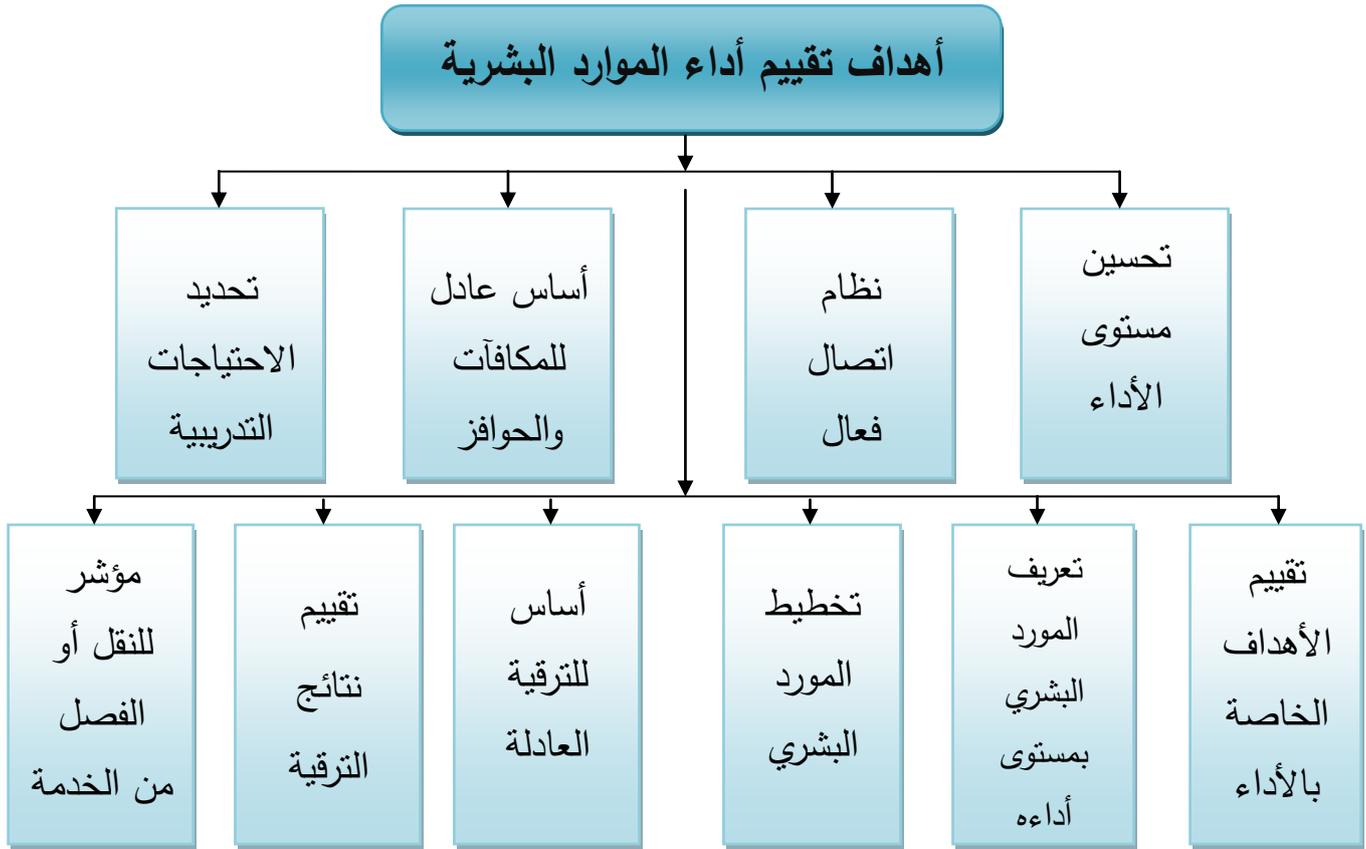
### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء في المنظمة مجموعة من الأهداف منها:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي.
- يساعد المسؤولين في المنظمة في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم بشكل فردي.
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يسهم في اقتراح المكافآت والحوافز المناسبة للعاملين ومستحقيها.
- المحافظة على مستوى عال من الإنتاجية .
- يكشف مدى قدرات العامل وإمكانية ترقيته لتولي مناصب قيادية أعلى.
- يعد وسيلة تغذية راجعية، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يسهم في تزويد المسؤولين في المنظمة بمؤشرات تساعد في التعيين والترقية.<sup>31</sup>
- يشكل أداة للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العامل.
- التأثير المباشر في سلوك العاملين ودفعهم إلى تقويمه وتحسينه.

<sup>31</sup> المرجع السابق ، عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي و العشرين ، منحنى نظمي ) ص: 259 - 260 .

الشكل رقم (2-2): أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية للنشر ، د : المصدر ط ، مصر ، 2008 ص301.

### المطلب الثالث : طرق وأساليب تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، وفي التالي تم تصنيف هذه الطرق والأساليب إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وسنذكر أكثرها شيوعاً:

#### - الطرق و الأساليب التقليدية:

هناك أساليب متعددة تستعملها مختلف المؤسسات لتقييم أداء العاملين فيها من بينها:

أ. سلم التقدير التمثيلي البياني: تتمثل هذه الطريقة في تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات على شكل،

ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز، ويعتبر هذا أكثر الأساليب استخداماً  
وقدماً.<sup>32</sup>

ب. **المقارنة الثنائية:** في هذا الأسلوب يقوم المُقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين<sup>33</sup> ولكن تعد هذه الطريقة غير عملية نسبياً ومعقدة بسبب أنها تأخذ وقتاً طويلاً وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 2-1 ) : نموذج المقارنة الثنائية بين العمال

الترتيب	عدد الفقرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	الموظف
2	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
4	1	د
5	-	هـ

المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة مراكز مصادر التعلم ، دار اليازوري ، د ط ، الأردن ص: 287

ج. **التدرج البياني:** في هذه الطريقة يتم الاعتماد على مقياس متدرج، تتكون درجاته من مجموعة من الصفات الوظيفية مثل الانضباط و الإنتاجية .. الخ، مرفقة بعدد من النقاط

<sup>32</sup> المرجع السابق ، عيد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ( منحنى نظمي ) ص: 274 .

<sup>33</sup> نفس المصدر ص: 276 .

لكل صفة، فيما يبدأ الموظف التقييم بمجموع صفر نقط وفي الأخير يتم حساب مجموع النقاط المتحصل عليها من كل صفة تتوفر بالموظف، كما هو مبين في الشكل المولي.

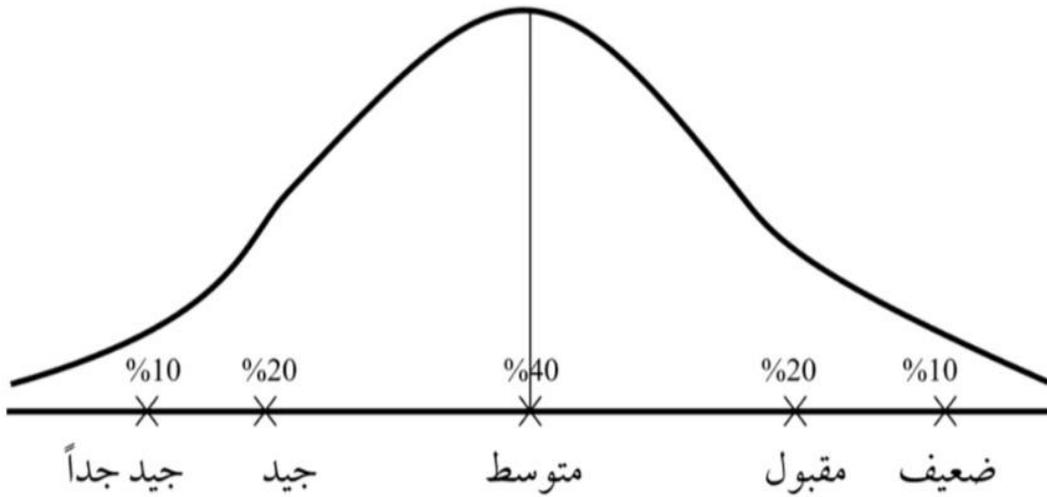
الشكل رقم ( 2-3 ) : نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني.

الإدارة	.....	إسم الموظف	.....
إسم المقيم	.....	المرتب	.....
التاريخ	.....	الوظيفة	.....
عادات العمل			
بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل			
متأخرا للغاية	1	2	3
مبكرا للغاية	5	4	
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل			
مبكرا للغاية	1	2	3
متأخرا للغاية	5	4	
سرعة العمل			
بطيء للغاية	1	2	3
سريع للغاية	5	4	
مستوى الجهد			
أقل من اللازم	1	2	3
أكثر من اللازم	5	4	
جودة العمل			
رديئ	1	2	3
جيد	5	4	
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه ؟			
غير واثق تماما	1	2	3
واثق تماما	5	4	
ما هي درجة نضوج هذا الفرد ؟			
غير ناضج	1	2	3
ناضج	5	4	
ما مدى مرونة هذا الفرد ؟			
جامد	1	2	3
مرن	5	4	
إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة ؟			
مطلقا	1	2	3
غالبا	5	4	

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، 2003 ص: 480.

د. طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على دراسة وتحليل أداء الموظفين بشكل دقيق وتوزيعهم على فئات محددة من طرف الرؤساء المباشرين، الذين يقوم بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي في حين يقتضي هذا التوزيع التفاوت في القدرات بين الأفراد كما هو موضح في الشكل التالي.<sup>34</sup>

الشكل رقم (2-4) : طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر : رحي مصطفى عليان ، إدارة مراكز مصادر التعلم ، دار اليازوري ، د ط ، الأردن ص: 288.

### - الطرق و الأساليب الحديثة

تعتبر هذه الطرق الحديثة طرق تجديدية وتطويرية، تسعى إلى تنمية قدراته المقيم وطاقاته لتحقيق النتائج المرغوبة.

أ. طريقة الإدارة بالأهداف: وتعني هذه الطريقة اجتماع الرئيس مع المرؤوسين قبل بداية المشروع والقيام بتسطير مجموعة من الأهداف والنتائج التي يتم السعي لتحقيقها ويكون التقييم في النهاية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة،

<sup>34</sup> ثابت زهير ، كيفية تقييم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، دون طبعة ، مصر، 2001 ، ص: 120 .

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا منها:<sup>35</sup>

- توفر لكل مرؤوس مقياس خاص ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفية وطبيعتها وأهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس أن يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- توضح مسؤوليات وإجابات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظم العمل وتتسق بين الجهود.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين إلى الإهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.

ب. **طريقة مراكز التقدير:** مركز التقدير هو مكان يتم فيه تقييم وتقدير العاملين، وفيه يتعرض العامل لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أدائه، ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين، ومن بين هذه الخبرات القيام بتمثيل أدوار واجتياز امتحانات شفوية وكتابية وإن تقييم أداء الموظف من قبل عدد من الخبراء الخبراء هو جوهر هذه الطريقة.<sup>36</sup>

ج. **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة تعتمد على كتابة تقرير من قبل المشرف المباشر يتضمن تفاصيل سلوك وأداء العاملين، حيث بإمكانه شمول سلوكيات متعددة سلبية كانت أو إيجابية يمكن الإستفادة منها في التقييم المستقبلي، ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر، بالإضافة إلى عدم تحديد النقاط التي يمكن أن يحويها مما يسمح له بأن يكون مطولا.<sup>37</sup>

د. **طريقة الوقائع الحرجة:** في هذا الأسلوب يقوم المقيم بتسجيل مجموعة من الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعالا فيها وتسجل في قوائم تقسم إلى قسم يشير إلى كفاءة

<sup>35</sup> ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) فرع اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، السنة 2010/2009 ص: 67 .

<sup>36</sup> المرجع السابق ، عيد الباري إبراهيم دزة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ( منحنى نظمي ) ، ص: 277.

<sup>37</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الرضى الوظيفي و الإرتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للنشر ، دون طبعة ، مصر ، 2014 ص: 88 .

العامل و قسم يشير إلى عدم كفاءته وتحدد قيمة أي حادثة حسب أهميتها في العمل<sup>38</sup> ولاكن من عيوب هذه الطريقة أنها غير سريعة وتأخذ وقتاً أطول،

ومن أشكال تطبيق طريقة الوقائع الحرجة في مجال تقييم أداء العاملين هي الطريقة المسماة بطريقة مقياس السلوك المتدرج والتي يلزم اتباع الخطوات التالية عند تصميمها.<sup>39</sup>

- الوظائف موضوع التقييم يجب أولاً وضعها في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام هذه الوظائف ومسئولياتها.
- تصنيف الوقائع السلوكية التي تم الوصول إليها في الخطوة السابقة في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية مثل المبادرة والابتكار وعنصر حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- تراجع عملية التصنيف التي تمت في الخطوة السابقة بواسطة مجموعة أخرى من الخبراء الذي يتم إعطائهم تعريفات عناصر الأداء الوظيفي ويطلب منهم تخصيص ظل واقعة من الوقائع الحرجة لاكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة.

<sup>38</sup> المرجع السابق، عيد الباري إبراهيم دزة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ( منحنى نظمي )

ص: 275

<sup>39</sup> محمد فاتح محمود المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر ، دون طبعة ، الأردن ، 2016 ، ص: 88 .

### المبحث الثالث: مجالات استخدام تقييم الأداء وعلاقته بالترقية

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة تستخدم لتحقيق مجموعة من الأهداف والحصول على معلومات تستغل في العديد من المجالات.

#### المطلب الأول: مجالات استخدام تقييم الأداء

يستخدم تقييم الأداء في مجموعة من المجالات نذكر منها ما يلي:

**الترقية والنقل :** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وكفاءتهم لتولي وظائف أعلى في السلم الوظيفي، فهو يقوم بعملية تحديد درجة العامل ومن ثم الملائمة بينه وبين متطلبات الوظيفة المراد شغلها.

**إجراء تعديلات في الرواتب:** يساعد تقييم الأداء المسيرين ومن خلال المعلومات المتحصل عنها في وضع نظام صحيح للأجور والحوافز يتماشى مع مردود العاملين في المنظمة .

**التعيين:** يعتبر تقييم الأداء مؤشرا رئيسيا يساعد المسيرين في عملية التعيين والنقل داخل المؤسسة، والسعي لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**الانضباط:** يعد تقييم الأداء من العوامل المهمة التي تساهم في الحفاظ على الانضباط في المنظمة فهو يساهم في تحديد الانحرافات في أداء الموظف ومن ثم معالجتها وردعها وهو يستخدم في تأديب العقوبات التأديبية والفصل.

**تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم تقييم الأداء بتحديد نقاط قوة وضعف الموظف وبالتالي يستطيع من خلاله الموظف والإدارة على رسم طريق لتقويم هذا الضعف والتغلب عليه من

خلال التدريب، وكذلك تؤدي إلى معرفة الموظف بنقاط قوته للعمل على زيادتها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أكبر.<sup>40</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء

يوجد مجموعة من المتطلبات التي تساهم في نجاح طرق تقييم الأداء وتحقيقها للأهداف المرجوة منها وهي في الآتي:<sup>41</sup>

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- أن توفر طريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تتمكن من عمل إتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

### المطلب الثالث : علاقة تقييم الأداء بالترقية

تعد الترقية الوظيفية من أهم المحفزات التي يتحصل عليها الموظف خلال حياته المهنية فهي تساهم في تحسين وضعيته الوظيفية بالانتقال لشغل وظائف أعلى بالسلم الوظيفي وما يترتب عنها من زيادات في المرتب والأجر، وبالإضافة إلى ما ذكرناه في الفصل الأول عن أهمية الترقية بالنسبة للفرد والمنظمة، فهي تساهم بشكل مباشر في رفع الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة إنتاجيتهم، وهنا نرى تواجد علاقة مباشرة بين الترقية الوظيفية ولأداء الوظيفي، باعتبار أن تقييم الأداء يعتبر من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها المسيرون

<sup>40</sup> ليلي الألفي ، المعايير الحديثة في تقييم أداء العاملين ، دار التعليم الجامعي، دون طبعة ، مصر ، 1980 ص: 27.

<sup>41</sup> خالد رجم و آخرون ، مطبوعة بيداغوجية بعنوان ادارة الموارد البشرية ، المستوى الثانية، مقياس إدارة الموارد البشرية ،تخصص مناخمنت ،معهد التكنولوجيا ، جامعة قاصدي مباح - ورقلة، السنة 2016/2017 ص: 57 .

في اتخاذ قرارات الترقية والنقل، حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مسارات المستقبل الوظيفي للعامل بالمنظمة ونتائج هذا التقييم تشكر مباشرة المرشحين الأكفاء للترقية وشغل الوظائف العليا و من ليس له كفاءة وأهلية للترقية.

## الخلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي بتعريفه وذكر عناصره ومحدداته، مروراً بتقييم الأداء وذكر أهدافه وطرق تطبيقه وصولاً إلى مجالات استخدامه وعلاقته بالترقية الوظيفية، فقد وقفنا في هذا الفصل على مجموعة من العناصر التي أظهرت لنا أهمية تقييم الأداء واعتباره العملية الأكثر نجاحاً لتقويم أداء العمال ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وبالتالي ترشيده وهذا الأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل بارتفاع معدل إنتاجيتها وتحقيقها للأهداف المسطرة.

# الفصل الثالث

## الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الأدبيات النظرية للترقية والأداء الوظيفي ومن خلال هذه الدراسة الميداني سنحاول إسقاط هذه المفاهيم على الواقع الميداني بغية معرفة أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة بمسـتغانم.

### المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة محل التبرص

تعتبر المؤسسة الصحية هيئة وواجهة حيوية وحضارية في المجتمع وتشمل مختلف المركبات والهياكل العلاجية، كما تهدف المؤسسة الصحية إلى تقديم العلاج والرعاية الوقائية والتثقيف الصحي وتحسين الصحة العامة في المجتمع بالإضافة إلى مجموعة من المهام المساهمات الأخرى.

وتعد المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة أحد أهم المؤسسات الصحية في ولاية مستغانم لأنها تهتم بشريحة حساسة ألا وهي الأم والطفل.

**المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة بمستغانم**

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة هي مؤسسة عمومية تقوم بعدة وظائف وتقدم مجموعة من الخدمات كما تكون من مجموعة من الهياكل المادية والبشرية.

#### الفرع الأول :

##### تعريف المؤسسة:

إن المؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقدم خدمات صحية وعلاجية في ما يخص الأمومة والطفولة لكامل سكان الولاية، كما تعمل على تطبيق البرامج الوطنية المتعلقة بالصحة ( اللقاحات، محاربة الأوبئة .. الخ ) إضافة إلى أنها تعتبر ميدان لتكوين الأطباء والشبه الطبيين تنفيذا للإتفاقيات الموقعة مع مؤسسات التكوين المختلفة.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لوصاية والي الولاية، حيث أنها كانت سابقا عبارة عن مصلحة للأمومة والطفولة تابعة للقطاع الصحي لمدينة مستغانم شأنها شأن غيرها من المراكز والمؤسسات الصحية حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم 08-62 المؤرخ في 04 فيفري 2008 المتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، والقرار الوزاري رقم MSPRH16/ المؤرخ في 2008/01/27 المتضمن إنشاء مصالح ووحدات المؤسسة الإستشفائية المتخصصة .

تظم المؤسسة ممارسون أخصائيون، أطباء، شبه طبيين، متخصصون في علم النفس، إداريون وعمال مهنيون، وتتكفل بالتغطية الصحية لأكثر من 800 ألف مواطن موزعين على تراب الولاية.

تتكون المؤسسة من هيكل واحد يتحوي 05 طوابق لإضافة إلى طابق أرضي كبير أين توجد به مضخة ماء ومخزن، في حين خصص الطابق السادس للأرشيف وغرفة خاصة بآلة المصعدين، حيث يحيط بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة أين تجري مختلف أنشطة العلاجات الطبية والشبه الطبية للأمهات والمرضى الذين هم تحت الرعاية الطبية، موقف للسيارات وغرفة غسل ملابس ومقرين واحد خاص بآلة الحرق والآخر بآلة الترميد بالتحلل الحراري، كما يوجد وحدة نقل الدم والمستقبل القريب مشرحة وغرفتي انتظار جاهزة الصنع لمرافقي المرضى واحدة للرجال والأخرى للنساء، سعة المؤسسة الإجمالية 64 سرير تقني حسب القرار المتضمن إنشائها لكن نظرا لأهمية التكلف الطبي بالمجتمع النسائي جهز المستشفى بـ 155 سريري.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> - معلومات متحصل عليها من مصلحة التربص .

الفرع الثاني:

المنشآت القاعدية بالمؤسسة:<sup>43</sup>

1. الطابق الأرضي:

الجناح الأيمن:

- قاعة الإستقبال والتوجيه.
- قاعة انتظار للمرضى.
- فضاء طبي وتقني ( طوارئ أمراض النساء والتوليد، غرفة معاينة من طرف القابلة على مدار اليوم، غرفة المعاينة بالموجات فوق الصوتية )
- مخبر لتحاليل الدم.
- مركز حقن الدم.
- مكتب الاستقبال 24سا.
- مطبخ ومخزن خاص بالمواد الغذائية.

الطابق الأول:

- على مستوى رواق الدرج نجد مكتب استقبال المكالمات.

الجناح الأيمن:

- يتكون من قاعة الولادات و يتضمن 28 سرير مجهز للمرضى.

الجناح الأيمن:

- يحتوي وحدة ما بعد الولادة وتضم 30 سرير مجهز، وقاعة لتقديم التلقيح ومكتب التسجيل.

2. الطابق الثاني:

<sup>43</sup> - نفس المصدر .

- يحتوي على قاعة كبيرة للمحاسبة 3COH ، بالإضافة إلى 04 قاعات اثنان للمخزن وواحدة كمكتب رئيسي للمخزن و أخرى كمخزن للصيدلة.

### 3. الطابق الثالث:

- مدخل إلى غرفة العمليات، مع غرفتين للعمليات القيصرية، وغرفتين للإنعاش تستوعبان 6 أسرة، وغرف التعقيم { الجناح الأيسر.
- غرفة كبيرة للإنعاش الطبي ب 60 سرير.
- صيدلية المركزية.
- غرفتي حراسة.
- مكتبي الأطباء ورئيس مصلحة الشبه الطبي.
- مرفقين للصرف لصحي.

الجناح الأيمن.

### 4. الطابق الرابع:

يتكون هذا الطابق من مصلحتين:

الجناح الأيسر:

يوجد به وحدة حديثي الولادة بسعة 25 مهد و 08 حاضنات و 05 جداول تدفئة.

5. الطابق الثالث:

- مدخل إلى غرفة العمليات، مع غرفتين للعمليات القيصرية ، وغرفتين للإنعاش  
تستوعبان 6 أسرة ، و غرف التعقيم { الجناح الأيسر .

الجناح الأيمن {

- غرفة كبيرة للإنعاش الطبي ب 60 سرير .
- صيدلية المركزية .
- غرفتي حراسة .
- مكتبي الأطباء و رئيس مصلحة الشبه الطبي .
- مرفقين للصرف لصحي .

6. الطابق الرابع

يتكون هذا الطابق من مصليتين:

الجناح الأيسر:

- يوجد به وحدة حديثي الولادة بسعة 25 مهد و 08 حاضنات و 05 جداول تدفئة .

الجناح لأيمن:

- يوجد به وحدة ما بعد الجراحة تضم 18 سريرا .

7. الطابق الخامس:

- وحدة العناية المركز للولادات GHR ب 38 سرير مجهز .

8. الطابق السادس:

- يحتوي على غرفة كبيرة للأرشيف بالإضافة إلى غرفة لمحركات المصعد .

إلى جانب ذلك تضم المؤسسة وحدات أخرى وفقا للقرار الوزاري رقم 16 المؤرخ في

27 جانفي 2009 وتتمثل هذه الوحدات في:

- مصلحة علم الأجنة .

- مصلحة طب الأطفال سيتم فتحها بعد التوسعة .

- مصلحة جراحة الأطفال سيتم فتحها بعد التوسعة.

الفرع الثالث:

الموارد البشرية بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-1) : تعداد الموارد البشرية بالمؤسسة

العدد	الموارد البشرية في المؤسسة
06	ممارس أخصائي
11	أطباء الطب العام
05	التقنيون
62	شبه الطبيين
26	قابلات
04	نفسانيون العياديون
06	أعوان طبيون في التخضير والإنعاش
15	أعوان مؤقتون
19	العمال المهنيون
32	الإداريون

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل التريض .

كما تتلخص مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة حسب قوانين وزارة

الصحة فيما يلي:

حسب المادة 05:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج واعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

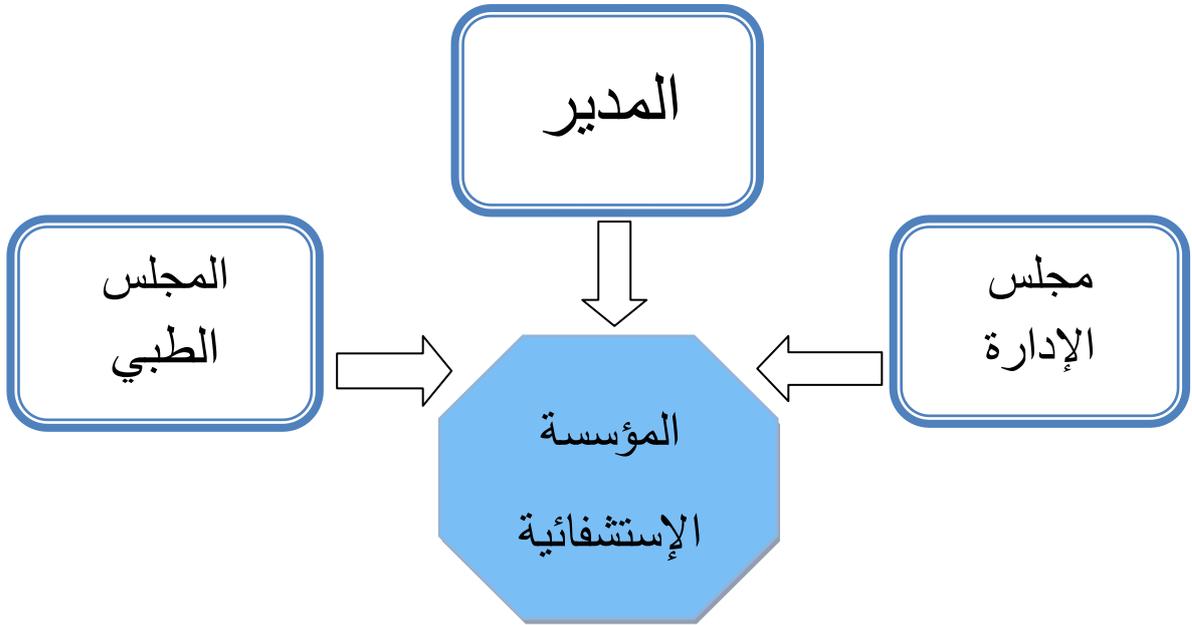
وحسب المادة 06:

تستخدم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين، كذا التكوين لطلبة التعليم العالي، ضمن مساعي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة المساهمة في حماية المحيط وترقية ميادين الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

تسير المؤسسة العمومية الإستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية ويسيره مدير المؤسسة، هذه المؤسسة مزودة بجهاز استشاري يتشخص في المجلس الطبي.

الشكل رقم (1-3) : تسيير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة



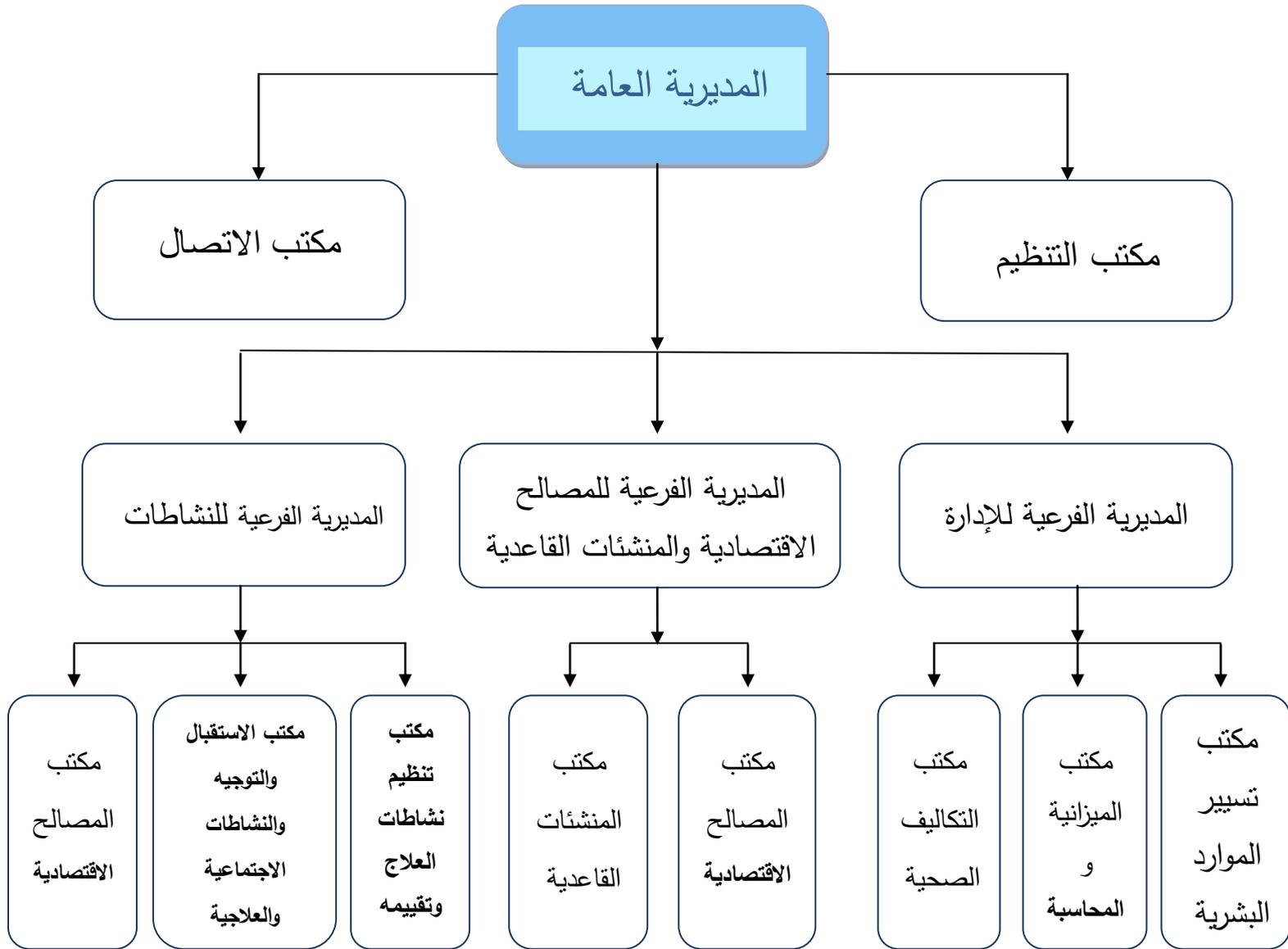
المصدر : مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الترخيص .

لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة،

أصدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1998/04/26 المحدد للمخطط التنظيمي

للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة، وبالتوفيق بين النماذج الميكانيكية للتنظيم استخرج بناء تنظيمي يتماشى مع خصوصيات وأهداف وأهمية نشاطات المؤسسة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل التريض .

### المديرية العامة:

يتولى تسيير المديرية العامة المدير وهو الممثل القانوني والرسمي للمؤسسة ويساعده مكاتبان، مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال.

### مجلس الإدارة:

هو هيئة تدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة، يشمل 12 عضواً، كما لها صلاحيات طابعها تكتيكي استراتيجي من خلال المداورات التي يعقدها مرة كل ستة أشهر حول:

- مخطط التنمية قصير وطويل المدى.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح.
- البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات.
- الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين.
- مشروع جدول الموظفين.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المؤسسة.

### المدير:

يعين مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بقرار من وزير الصحة، يساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون.

المدير هو المسؤول عن تسيير المؤسسة وهو من يمثل المؤسسة أمام العدالة ومختلف أعمال الحياة المهنية وهو من يأمر بنفقات المؤسسة وإعداد مشاريع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي و السلطة السلمية على المستخدمين.

## المجلس الطبي:

يكلف المجلس بإصدار الآراء التقنية فيما يخص إقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية وكذا مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء لمصالح الطبية وتهيئتها.

## المطلب الثالث: نظام الترقية في المؤسسة

حسب المشروع التنفيذي رقم 85-59 في المادة 54 تعرف الترقية كما يلي:

" تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتظهر إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك ".<sup>44</sup>

وحسب المادة 107 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 " فتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:<sup>45</sup>

ومنه نظام الترقية في المؤسسة كآتي:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة .
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

<sup>44</sup> المادة 54 من المرسوم التشريعي رقم 85-59 ، المعدل و المنتم المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الرسمية ، العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985 ص: 304 .

<sup>45</sup> المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في: 15 جويلية 2006 .

كما تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة .

تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و 42 سنة و إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الاقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصى طبقا للجدول أدناه:

الجدول رقم (3-2) : الترقية في الدرجة و المدة المطلوبة

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

المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، الصادر في: 30 سبتمبر 2007 .

**المبحث الثاني: أدوات الدراسة الاستبائية**

بناء على الفرضيات والتساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها ومن طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها ولمعالجة الموضوع المتمثل في التعرف على أثر الترقية الوظيفية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية، سيتم في هذا المبحث تحديد، الأدوات والبرامج المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

**المطلب الأول: الأدوات المتبعة في الدراسة**

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول موضوع الدراسة و أن اعتماد الباحث منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع البيانات.<sup>46</sup>

**تقديم الاستبانة:**

في دراستنا هذه اعتمدنا على أداة الاستبانة باعتبارها من الأدوات الأكثر شيوعا وسهولتا في الإستعمال، والتي تتمثل في مجموعة من الأسئلة والتساؤلات المطروحة حول الظاهرة المدروسة والتي تقدم للعينة المبحوثة للإجابة عنها واستعمال تلك الإجابات ووجهات النظر لحل المشكلة والفرضيات المطروحة في الدراسة وقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر من أشهر المقاييس وأكثرها استخداما لقياس آراء وإجابات المبحوثين.

وقد تم تطوير الإستبانة بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتبارا على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد قسمة إستبانة الدراسة إلى قسمين وهما:

- **القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية للعاملين و المتمثلة في: ( الجنس، العم، المستوى الدراسي، والخبرة المهنية ).
- **القسم الثاني:** يتطرق هذا القسم إلى إبعاد الترقية الوظيفية والأداء الوظيفي، يتكون من 20 فقرة ويشمل هذا القسم محورين هما:
- المحور الأول:** ويتكون من عشر عبارات تتعلق ببعدها الترقية الوظيفية.

<sup>46</sup> سيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الإجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، دون طبعة، مصر، 1997، ص: 256.

**المحور الثاني:** والذي يتكون من عشر عبارات تتعلق بالأداء الوظيفي والمقسمة إلى أربعة أبعاد وهي

- بعد القدرة ويتكون من ثلاث عبارات.
- بعد الدافعية ويتكون من ثلاث عبارات.
- بعد الفعالية ويتكون من عبارتين.
- بعد الكفاءة ويتكون من عبارتين.

#### المطلب الثاني : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة بمستغانم و المتمثل في 157 موظف، في حين تم اختيار عينة من 47 موظف بطريقة عشوائية والتي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم القيام باستخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل.

- تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي ونظرا للاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (  $5 - 1 = 4$  ) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (  $0,80 = 4 \div 5$  ) وبالتالي تحدد طول الفئة كالتالي:

الجدول رقم (3-3) : تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة
1,00	1,80	منخفض جدا
1,81	2,60	منخفض
2,61	3,40	متوسط
3,41	4,20	مرتفع
4,21	5,00	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالب .

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الاستبانة.
- حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاختبار ثبات أداة القياس.
- حساب المتوسط الحسابي وذلك لتحديد تغير استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامها في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة المناسبة.
- حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد تغير استجابات الأفراد حول المحاور المدروسة واستخدامه في ترتيب المحاور وتحديد درجة الموافقة المناسبة.
- حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى الانحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من (0) دل ذلك على تمركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ابتعد عن (0) دل ذلك على تشتت الإستجابات عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حال تساوي المتوسطات الحسابية.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الأولية و التي تتكون من أكثر من خيارين .

- تم تقدير الانحدار الخطي البسيط الختبار طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في " الترقية " على المتغير التابع المتمثل في " الأداء " .

#### ثبات أداة القياس:

تم استخدام أداة " ALPHA CRONBACH'S " ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث يتبين من الجدول الموالي أن الثبات العام قد بلغ 0,84 وهي نسبة جيدة مما يشير إلى درجة عالية من الثبات في الإجابات.

الجدول رقم (3-4) : قيمة ألفا كرونباخ من برنامج SPSS

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,84	20

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة واستجاباتهم لمحاور الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى الدراسي وكذا سنوات الخبرة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

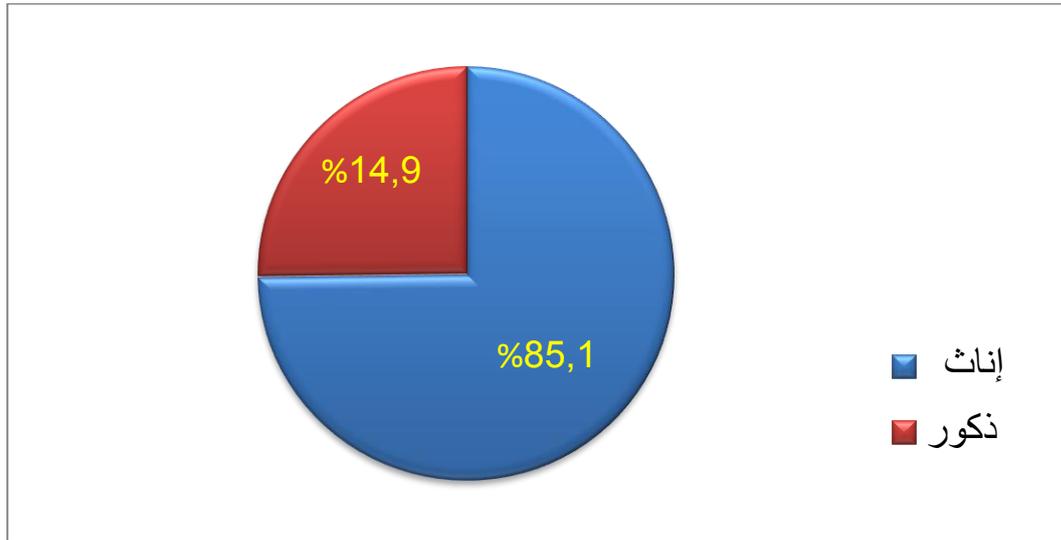
يمثل الجدول التالي نسب وتكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
14,9%	7	ذكر
85,1%	40	أنثى
100%	47	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان .

الشكل رقم (3-3): نسبة الإناث والذكور لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (05) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من جنس أنثى بنسبة 85,1% في حين بلغت نسبة ذكور 13,5% فقط، وهذا ما يفسره طبيعة ومجال الشغل حيث نرى ميول غالب للإناث في مجال الصحة والتطبيب خاصة في قطاع الأمومة والطفولة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

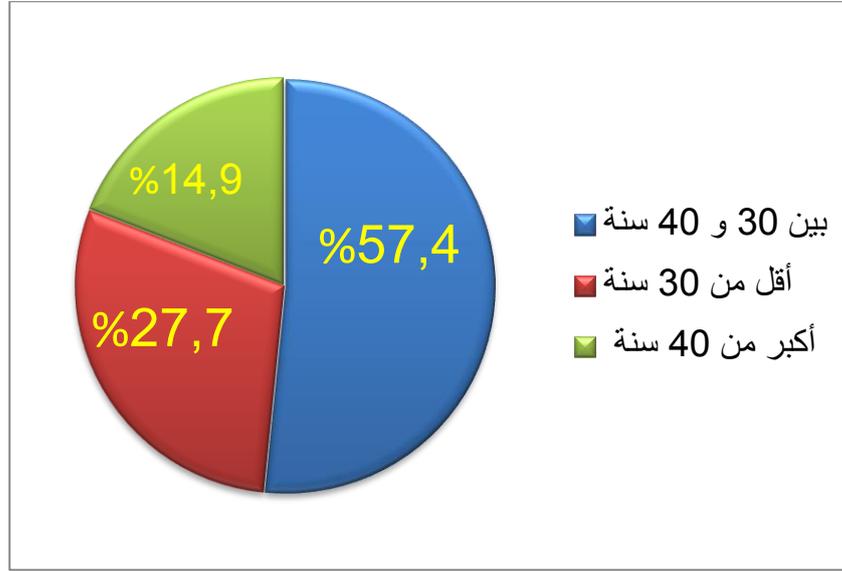
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
27,7%	13	أقل من 30 سنة
57,4%	27	بين 30 و 40 سنة
14,9%	7	أكبر من 40 سنة
100%	47	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب السن .



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان .

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) نلاحظ تباين في الفئة العمرية لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أكثر نسبة هي 57,4% وهي لفئة العمرية ( من 30 إلى 40 سنة ) تليها الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة ) بنسبة قدره ب 27,7% في حين أتت في المرتبة الأخيرة و بأقل نسبة الفئة العمرية ( أكبر من 40 سنة ) بنسبة 14,9% ومن خلال هذه النسب يتضح إلينا أن معظم أفراد العينة هم من فئة أقل من 40 سنة وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

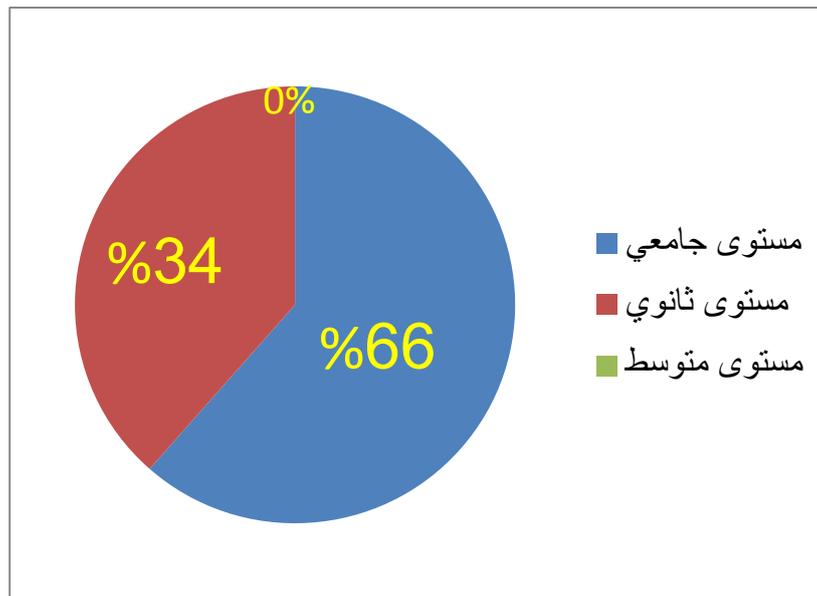
يمثل الجدول الموالي المستوى الدراسي لأفراد العينة المبحوثة.

الجدول رقم (3-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
----	----	متوسط
34%	16	ثانوي
66%	31	جامعي
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أن المستوى الدراسي لأفراد العينة يتمثل في 31 تكرار للمستوى الجامعي وبنسبة 66% كأعلى نسبة و يليه المستوى الثانوي بنسبة 34% ب 16 تكرار، فيما لا يوجد أي فرد من أفراد العينة بمستوى دراسي متوسط وهذا ما يفسره ربما سياسة التشغيل بالمؤسسة.

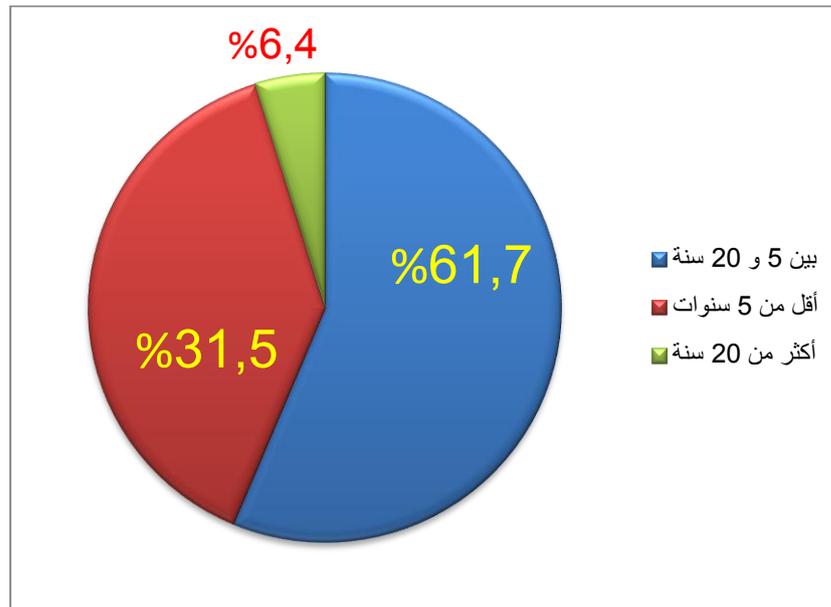
4. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة ( الأقدمية ) :

الجدول رقم (3-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
31,5%	15	أقل من 5 سنوات
61,7%	29	من 5 إلى 20 سنة
6,4%	3	أكثر من 20 سنة
100%	47	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-6) : توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) أن فئة سنوات الخبرة من 05 إلى 20 سنة هي الفئة السائدة بنسبة 61,7% و 29 تكرار ، فيما أتت الفئة أقل من 05 سنة في المرتبة الثاني بنسبة 31,5% وتلتها أخيرا فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 6,4% .

**المطلب الثاني : تحليل النتائج وتقييم متغيرات الدراسة**

سيتم في هذا المطلب تحليل النتائج والبيانات المتعلقة بمحوري الاستبيان من خلال تشخيص الردود على فقرات المحور الأول والمتعلق ببعد الترقية وفقرات المحور الثاني المتعلق ببعد الأداء الوظيفي .

**- المحور الأول تشخيص المتغير المستقل " الترقية الوظيفية "**

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات المحور الأول من الدراسة والمتمثل في بعد الترقية الوظيفية اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9) : استجابة عينة الدراسة لبعء محور الترقية الوظيفية

ترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار والنسب المئوية	الاختيار رقم العبارة
2	مرتفعة جدا	0,540	4,28	15	30	2	-	-	التكرار	1
				%31,9	%63,8	%4,3	-	-	النسبة %	
10	متوسطة	1,100	3,45	5	26	3	11	2	التكرار	2
				%10,6	%55,3	%6,4	%23,4	%4,3	التكرار النسبة %	
7	مرتفعة	0,851	3,81	7	29	7	3	1	التكرار	3
				%14,9	%61,7	%14,9	%6,4	%2,1	النسبة %	
1	مرتفعة جدا	0,504	4,47	4	35	6	2	-	التكرار	4
				%8,5	%74,5	%12,8	%4,3	-	النسبة %	
6	مرتفعة	0,612	3,87	22	25	-	-	-	التكرار	5
				%46,8	%53,2	-	-	-	النسبة %	
5	مرتفعة	0,608	3,98	7	33	6	1	-	التكرار	6
				%14,9	%70,2	%12,8	%2,1	-	النسبة %	

8	مرتفعة	0,765	3,74	6	26	12	3	-	التكرار	7
				%12,8	%55,3	%25,5	%6,4	-	النسبة%	
9	مرتفعة	0,882	3,51	2	29	8	7	1	التكرار	8
				%4,3	%61,7	%17	%14,9	%2,1	النسبة%	
4	مرتفعة	0,737	4,02	11	28	6	2	-	التكرار	9
				%23,4	%59,6	%12,8	%4,3	-	النسبة%	
3	مرتفعة جدا	0,560	4,23	14	30	3	-	-	التكرار	10
				%29,8	%63,8	%6,4	-	-	النسبة%	
	مرتفعة		3,936	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

### التحليل :

اعتمادا على معطيات الجدول رقم (07) نلاحظ أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور الترقية قد بلغ نسبة (3,93) مما يدل على ان درجة استجابة افراد العينة حول بعد الترقية كانت مرتفعة ووجود نسبة مرتفعة من التبنّي والموافقة في ما أتى ترتيب العبارات كالاتي :

1. في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) " الترقية حق من الحقوق الوظيفية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدره 0,504 والذي يدل على نسبة عالية من التبني والتوافق بين ردود العينة، والذي يعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن الترقية حق من الحقوق الوظيفية.
2. في المتبة الثانية تأتي العبارة رقم (01) " الترقية تجعلك راض في عملك " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,28 وتقع هذه النسبة في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى درجة مرتفع جدا، وسجلت انحراف معياري قدره 0,540 مما يدل على درجة عالية من التبني والموافقة ضمن إجابات أفراد العينة، وأن غالبيتهم يشعرون بالرضى في العمل جراء الترقية.
3. في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (10) " الترقية لها علاقة بتحسين الأداء في المؤسسة " بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة نسبة 4,23 وتقع هذه النسبة ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة جدا من التبني، وانحراف معياري قدره 0,560 مما يدل على درجة عالية من التوافق وتقارب في إجابات وردود العينة مما يشير إلى أن العمال يتفقون على أن للترقية علاقة بتحسين أداء المؤسسة.
4. في المرتبة الرابعة العبارة رقم (09) " أنا على علم بالمعايير والقوانين التي تطبقها المؤسسة في مجال الترقية " بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,02 مما يشير إلى درجة مرتفعة من التبني باعتبار هذه النسبة تقع ضمن الفئة الرابعة لفئات مقياس ليكرت، وبانحراف معياري قدره 0,737 مما يشير إلى درجة منخفضة من التشتت في الإجابات وأن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
5. في المرتبة الخامسة نجد العبارة رقم (06) " تمنح الترقية على أساس الكفاءة والجدارة " سجت هذه العبارة متوسط حسابي نسبته 3,98 وهي النسبة التي تقع ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني، وانحراف معياري قدره

0,608 والذي يدل على نسبة ضعيفة من التثنت ودرجة مرتفعة من الموافقة والملائمة بين ردود أفراد العينة حول هذه العبارة.

6. في المرتبة السادسة نجد العبارة رقم (05) " الترقية في المؤسسة تأخذ أشكال متعددة ومتنوعة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,87 وهي النسبة التي تصنف ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني، وسجلت انحراف معياري قدره 0,612 مما يدل على نسبة عالية من الموافقة والملائمة بين ردود أفراد العينة حول هذه العبارة.

7. في المرتبة السابعة نجد العبارة رقم (03) " تطبق الإدارة مبدأ المساوات في تأمين فرص الترقية " سجلت هذه العبارة متوسط حسابي بنسبة 3,81 والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى نسبة مرتفعة من التبني، وانحراف معياري قدره 0,851 مما يدل على وجود درجة جيدة من الموافقة والملائمة بين ردود أفراد العينة.

8. في المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (07) " الترقية على أساس الأقدمية إجراء عادل " وسجلت متوسط حسابي بنسبة 3,74 مما يشير إلى درجة مرتفعة من التبني وانحراف معياري قدره 0,765 مما يدل على درجة جيدة من التبني والموافقة على هذه العبارة ضمن ردود أفراد العينة.

9. في المرتبة التاسعة العبارة رقم (08) " تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني " سجلت هذه العبارة متوسط حسابي نسبته 3,51 والذي يصنف ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت والذي يشير إلى نسبة مرتفعة من التبني وانحراف معياري قدره 0,882 و التي تعبر عن نسبة متوسطة من التثنت في ردود أفراد العينة حول هذه العبارة .

10. في المرتبة العاشرة و الأخيرة تأتي العبارة رقم (02) " تحصلت على ترقية أثناء العمل بالمؤسسة " حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي نسبته 3,45 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة ضمن فئات مقياس ليكرت و الذي يشير إلى درجة مرتفعة من التبني ، وسجلت

انحراف معياري قدره 1,100 والذي يدل على درجة عالية من التشتت ضمن إجابات أفراد العينة والذي يعود إلى التباين واختلاف ضمن أفراد العينة. وبناء على ماسبق يتضح أن بعد الترقية الوظيفية جاء بنسبة تبني مرتفعة وفقا لمقياس ليكرت، إذ بلغ متوسط، جابات عينة الدراسة 3,93 حيث يلاحظ أن درجة الإستجابة لفقرات هذا المحور إتصفت بالتمركز والملائمة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 4,47 و 3,45 ) والانحرافات المعيارية ( 0,504 و 1,100 ).

#### - المحور الثاني: تشخيص المتغير التابع " الأداء الوظيفي "

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات المحور الثاني والمتعلق بالأداء الوظيفي و المقسم إلى أربع أبعاد والمتمثلة في :

- بُعد القدرة ويتكون من ثلاث عبارات.
- بُعد الدافعية ويتكون من ثلاث عبارات.
- بُعد الفعالية ويتكون من عبارتين.
- بُعد الكفاءة ويتكون من عبارتين.

وذلك اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-10) : استجابة عينة الدراسة لأبعاد محور الأداء الوظيفي

الرتبة	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القـدرة					التكرار والنسب المئوية	الاختيار رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
6	مرتفعة	0,503	4,09	8	35	4	-	-	التكرار	1
				%17	%74,5	%8,5	-	-	النسبة%	
2	مرتفعة جدا	0,441	4,26	12	35	-	-	-	التكرار	2
				%25,5	%74,5	-	-	-	النسبة%	
8	مرتفعة	0,598	3,89	4	36	5	2	-	التكرار	3
				%8,5	%76,6	%10,6	%4,3	-	النسبة%	
الدافعية										
10	متوسطة	1,009	3,36	1	28	9	5	4	التكرار	4
				%2,1	%59,6	%19,1	%10,6	%8,5	النسبة%	
1	مرتفعة جدا	0,505	4,49	23	24	-	-	-	التكرار	5
				%48,9	%51,1	-	-	-	النسبة%	

3	مرتفعة	0,732	4,17	14	30	-	3	-	التكرار	6
				%29,8	%63,8	-	%6,4	-	النسبة%	
الفعالية										
4	مرتفعة	0,375	4,11	6	40	1	-	-	التكرار	7
				%12,8	%85,1	%2,1	-	-	النسبة%	
5	مرتفعة	0,408	4,09	6	39	2	-	-	التكرار	8
				%12,8	%83	%4,1	-	-	النسبة%	
الكفاءة										
9	مرتفع	0,929	3,53	3	29	9	5	2	التكرار	9
				6,4%	%59,6	%19,1	%10,6	%4,3	النسبة%	
7	مرتفعة	0,639	3,94	6	34	5	2	-	التكرار	10
				%12,8	%72,3	%10,6	%4,3	-	النسبة%	
	مرتفعة		3,993	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

## التحليل :

اعتمادا على الجدول رقم (08) نلاحظ أن البعد الإجمالي للمتوسط الحسابي المرجح لمحور المتغير التابع " الأداء " نسبته 3,99 وهي نسبة جيدة ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، والتي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني والموافقة من أفراد العينة المبحوثة على إجمالي فقرات وأبعاد محور الأداء الوظيفي وجاء ترتيب العبارات كآآتي.

1. في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) " تساهم الزيادة في الأجر من رفع الأداء " ضمن بعد " الدافعية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,49 وهي النسبة التي تدرج في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة جدا من التبني و بانحراف معياري قدره 0,505 والذي يدل على درجة ملائمة وتوافق مرتفعة بين إجابات أفراد العينة مما يدل على أن أغليبتهم يوافقون على أن الزيادة في الأجر تؤدي من رفع الأداء في المؤسسة.

2. في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) " أبذل الجهد الكافي للقيام بالأعمال الموكلة لي " ضمن بعد " القدرة " حيث بلغ متوسطها 4,49 مما يشير إلى درجة مرتفعة جدا من التبني، وقدّر الانحراف المعياري بـ 0,441 مما يدل على وجود مستوى عالي من التوافق و الملائمة بين إجابات العينة حول هذه العبارة.

3. في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (06) " التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل " ضمن بعد " الدافعية " حيث قدر متوسطها الحسابي بنسبة 4,17 وهي النسبة التي تقع ضمن الفئة الرابعة ضمن فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني، وانحراف معياري قدره 0,732 بنسبة تشتت قليلة بين إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

4. في المرتبة الرابعة العبارة الرقم (07) " أحب أن أنجز عملي بسرعة ودقة " ضمن بعد "الفعالية " والتي بلغ المتوسط الحسابي لها ب 4,11 وهو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني بانحراف معياري قدره 0,375 والذي يعكس أن هناك موافقة و تلائم و تركز في الإجابات من طرف عينة الدراسة حول هذه العبارة.

5. في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08) " أحرص على أوقات الحضور والإنصراف من العمل " ضمن بعد " الفعالية " بمتوسط حسابي بنسبة 4,09 وهي النسبة التي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت والتي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني، وانحراف معياري قدره 0,408 والذي يدل على درجة عالية من الملائمة والتوافق مما يدل على أن أفراد العينة يتصرفون بالإنضباط في العمل من ناحية الوقت.

6. في المرتبة السادسة العبارة رقم (01) " معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة لي " ضمن بعد " القدرة " والتي قدر متوسطها الحسابي بنسبة 4,09 و الذي يشير إلى درجة مرتفعة من التبني وانحراف معياري قدره 0,503 والذي يدل على وجود نسبة جيدة من الملائمة والموافقة بين إجابات العينة المدروسة حول هذه العبارة .

7. في المرتبة السابعة العبارة رقم (10) " أطور دوريا مهاراتي بما يخدم وظيفتي " ضمن بعد " الكفاءة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,94 والذي يشير إلى درجة مرتفعة من التبني وانحراف معياري قدره 0,639 مما يدل على وجود تقارب بين إجابات العينة حول هذه العبارة.

8. في المرتبة الثامنة العبارة رقم (03) " أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة " ضمن بعد " القدرة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,89 و الذي يشير إلى نسبة مرتفعة من التبني وانحراف معياري قدره 0,598 و الذي يدل على وجود نسبة جيدة من التوافق بين إجابات العينة وأن غالبيتهم يرون أن الأعمال المطلوبة منهم في مناصبهم واضحة.

9. في المرتبة التاسعة العبارة رقم (09) " أنا مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة " ضمن بعد " الكفاءة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,33 وهي النسبة التي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني و انحراف معياري قدره 0,929 و الذي يعكس عدم التركيز في الإجابات وتباينها بين أفراد العينة حول إذا ما كان العمل مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

10. في المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة رقم (04) " الأجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع ما أبذله من جهد " ضمن بعد " الدافعية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,36 وهي النسبة التي تقع ضمن الفئة الرابعة ضمن فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلى درجة مرتفعة من التبني، وانحراف معياري قدره 1,009 والذي يدل على عدم تمركز إجابات العينة وتباينها في الرد على هذه العبارة.

وبناء على ما سبق يتضح أن أبعاد محور الأداء الوظيفي جاءت بنسبة تبني مرتفعة وفقا لمقياس ليكرت، إذ بلغ متوسط، إجابات عينة الدراسة 3,99 حيث يلاحظ أن درجة الإستجابة لفقرات هذا المحور إتصفت بالتمركز والملائمة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 4,49 و 3,36 ) والانحرافات المعيارية ( 0,375 و 1,009 ).

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول : اختبار الفرضية الثانية

من خلال تقدير نموذج الإنحدار لأثر الترقية على أداء الموظفين حصلنا على النتائج الموضحة :

الجدول رقم (3-11) : نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الترقية على أداء الموظفين

المتغير التابع : أداء الموظفين									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
—					0,004	3,01	—	1,168	الثابتة
1,00	0,01	53,38	0,73	0,543	0,001	7,30	0,737	0,717	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل التباين .

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,001	35,38	3,482	1	3,482	الانحدار
		0,065	45	2,935	البواقي
			46	6,417	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,54 هذا يعني أن 54% من التباين في المتغير التابع ( الأداء ) مفسر بالتغير في المتغير المستقل ( الترقية ) وهو معامل متوسط نوعا ما، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 73\%$ ، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، وسجل مستوى دلالة يساوي 0,001 وهذا يدل على أن هذا المعامل دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة الخاص به أقل من مستوى الدلالة المفترض 0,05 ومنه فإنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا لترقية على أداء الموظفين حيث كلما تحسنت مستويات الترقية كلما تحسن مستوى الأداء.

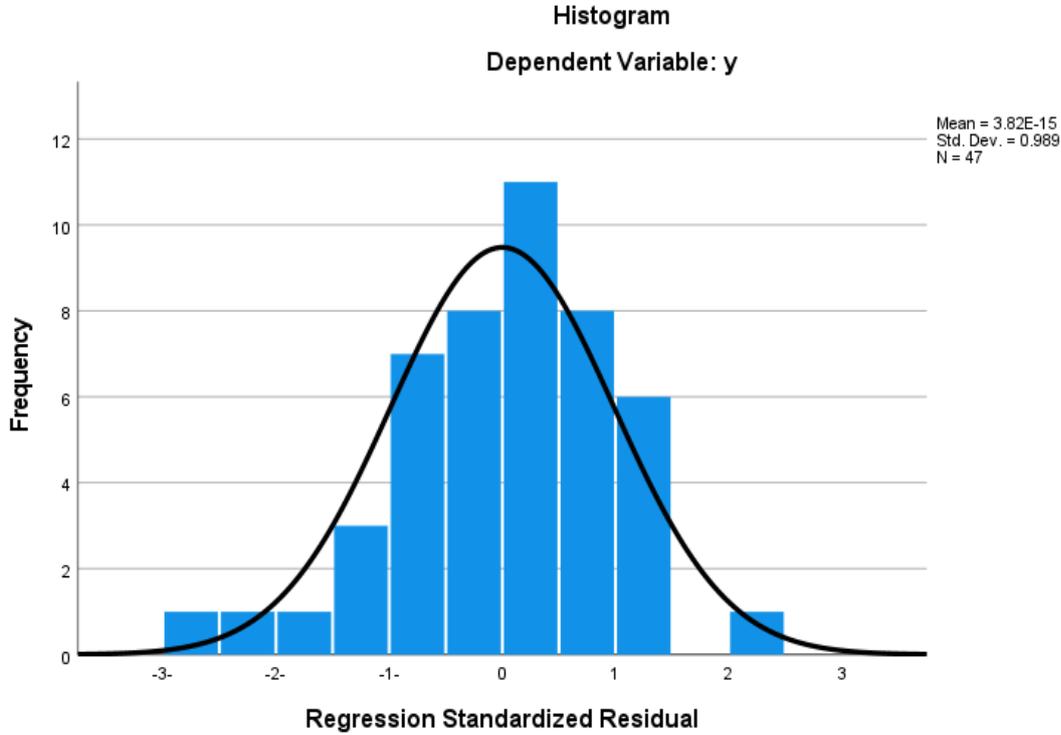
#### إختبار التعدد الخطي:

تم اختبار التعدد الخطي باستعمال معامل تضخيم التباين VIF وهو 1,00 إذن لا توجد مشكلة التعدد الخطي في هذا النموذج لأن هذا المعامل يشترط أن تكون النسبة أقل من 10 وهي محققة.

#### إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي :

وهو ما يمثله الشكل الموالي رقم (09) ، فمن خلال الشكل نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي ويتمثل هذا التوزيع على شكل جرس، مما يعني إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

الشكل رقم (09) : التوزيع الطبيعي للبقايا



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

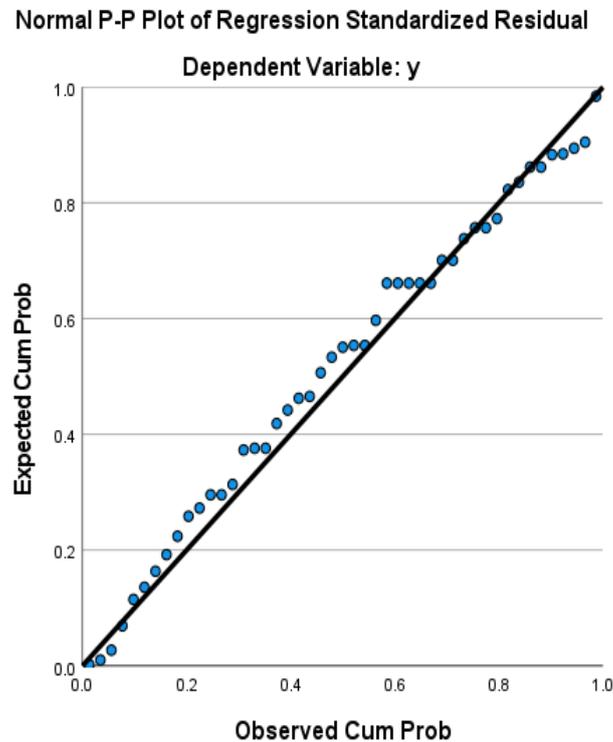
### عدم وجود قيم متطرفة :

وذلك من خلال تفحص قيم مسافة " مهالنوبيس " ، فمن خلال تفقد هذه المسافة نلاحظ أن القيمة العظمى لها تقدر بـ 7,69 و القيمة الدنيا تقدر بـ 0,97 و بالتالي فإن أعظم قيمة لا تتجاوز القيمة المحددة والتي هي 15 .

### إختبار تجانس تباين البواقي :

وهو ما يوضحه الشكل رقم (10) ، و مما هو موضح في الشكل الموالي يلاحظ أن انتشار توزيع البواقي تقترب من الخط المستقيم وهذا ما يثبت فرضية تجانس ثبات البواقي.

الشكل رقم (3-8) : تجانس تباين البواقي



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ومما سبق، وبما أن كل الإختبارات التشخيصية المتحققة يتم تأكيد قبول الفرضية ،  
ومنه " يوجد تأثير دال إحصائيا للترقية على أداء الموظفين بالمؤسسة المتخصصة في  
الأمومة و الطفولة لالة خيرية - مستغانم " .

#### الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثالثة (الفرقية)

و التي جاءت بالصيغة التالية : " يوجد فروق دالة إحصائيا في أداء الموظفين تعزى إلى  
متغير سنوات الخبرة " .

الجدول رقم (3-13) الخصائص الوصفية حسب متغير الخبرة المهنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة	أداء الموظف
0,29	3,80	15	أقل من 05 سنوات	
0,36	4,04	29	بين 05 و 20 سنة	
0,28	4,43	3	أكثر من 20 سنة	

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-14): تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,22	2	0,61	4,15	0,010
داخل المجموعات	5,20	44	0,12		
المجموع	6,41	46			

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن فئة الخبرة المهنية أكثر من 20 سنة لها متوسط 4,43 تليها فئة مجموعة سنوات خبرة بين 05 و 20 سنة بمتوسط 4,04 ثم تليها فئة أقل من 05 سنوات خبرة بمتوسط 3,80 و نلاحظ أيضا أن فئة أكثر من 20 سنة هي المجموعة الأكثر تمركزا في الردود و الإجابات بانحراف معياري مقدر بـ 0,28 ثم تليها فئة أقل من 05

سنوات بانحراف معياري قدره 0,29 ثم فئة سنوات خبرة بين 05 و 20 سنة بانحراف قدره 0,36 .

ومن الجدول (3-14) نلاحظ أن قيمة F هي 4,15 ومستوى الدلالة الإحصائية هو 0,010 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0,05، وهذا ما يؤدي بنا استدلالاً إلى قبول الفرضية.

## خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الثالث على الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة لالة خيرة - مستغانم ، والتي سعينا من خلالها إلى التعرف على أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية، حيث تعرفنا في البداية على المؤسسة محل التربص وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى واقع تطبيق نظام الترقية بالمؤسسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبانة التي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية، مع توصلنا إلى أنه يوجد أثر إيجابي للترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

# الخاتمة

إن قدرة أي مؤسسة على الوصول إلى أهدافها وتحقيق استمراريته، تتوقف على مدى كفاءة موردها البشري بدرجة أولى باعتباره عنصر أساسي في هذه العملية، ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة العمل على تقويم هذه الطاقة وخلق مؤثرات إيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك الطاقات الكامنة لمواردها البشرية وتأهيلها وتوفير القدر الكافي من الدافعية والحوافز لموظفيها لضمان أداءً الراقى والمقبول، ومن بين هذه المؤثرات نجد الترقية الوظيفية والتي تعتبر من أهم المحفزات التي تدفع الموظف إلى التطلع والطموح لتحسين وضعيته الوظيفية والمادية من خلال بذل أعلى مجهود والعمل بأفضل كفاءة وإنتاجية.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر الترقية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خير بمستغانم، ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري والمتمثل في الفصل الأول والثاني، والذي توصلنا من خلالها إلى الوقوف على الأدبيات النظرية والمفاهيمية لمتغيري الدراسة والعلاقة المترابطة بينهما وكذلك دور الترقية على أداء الموظفين وعلاقتها بتقييم الأداء، وفي الفصل الثالث تم اسقاط هذه المكتسبات النظرية على الواقع الميداني بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة، حيث تم التوصل إلى وجود عدة مؤثرات على أداء الموظفين بالمؤسسة من بينها عملية الترقية ومستوى الراتب وعلاقتهم مع رؤساء العمل.

- يوجد علاقة طردية بين الترقية والأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير دال إحصائياً للترقية على أداء الموظفين بالمؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يوجد فروق دالة إحصائياً في أداء الموظفين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## الخاتمة

- وجود علاقة ترابطية بين الترقية وتقييم الأداء باعتباره عاملاً أساسياً يساهم في تزويد المسؤولين في المنظمة بمؤشرات تساعد في إصدار قرارات الترقية، ويمكنهم من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- هناك علاقة بين تقييم الأداء والترقية لتحديد المسار المهني لكل عامل.
- أغلبية العاملين راضون بشكل جيد عن أداءهم الوظيفي بالمؤسسة.
- معظم العاملين بالمؤسسة أكدوا أن الترقية عامل مهم لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- غالبية العاملين يوافقون على تطبيق أسس الترقية يتم بشكل سليم في المؤسسة.
- أغلبية العاملين يوافقون على أن الزيادة في الراتب والتقدير والإحترام من المسؤولين يساهمان من رفع الأداء بالمؤسسة.

### الاقتراحات:

- بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات وهي:
- ضرورة تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية.
- التركيز على رضا الموظفين من خلال مجموع الحوافز المادية والمعنوية ومن بينها الترقية.
- تطبيق طرق وأساليب فعالة لتقييم الأداء تعطي نتائج فعالية لتحديد الموظفين الأكفاء والمؤهلين للترقية.
- يجب تعريف للعاملين بمجالات وفرص الترقية المتاحة .
- التقدير والإحترام من الرؤساء للعمال من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل بكفاءة.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

- أحمد زكي بدري ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، دون طبعة ، 1978 .
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة ، الدار الهندسية ، الطبعة الثالثة، مصر ، 2010 .
- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر ، دون طبعة ، الإسكندرية ، مصر 2007 .
- ثابت زهير ، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر ، دون طبعة ، مصر، 2001 .
- حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، دون طبعة ، الأردن ، 2016 .
- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 .
- حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 .
- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الرضى الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للنشر ، دون طبعة ، مصر ، 2014 .
- سعد علي حمود العنزلي ، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، دار اليازوري للنشر ، دون طبعة ، الأردن ، 2022 .
- سيد علي شتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ، مكتبة الأشعة الفنية ، دون طبعة ، مصر ، 1997 .
- شمس الدين بشير الشريف ، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية ( بين النظرية والتطبيق ) ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، الجزائر ، 2014 .
- صلاح الشتواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة ، مصر 1999 .
- عادل حسن مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، دون طبعة ، لبنان ، 1992.
- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، مصر ، 2003 .

- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ( في القرن الحادي و العشرين ، منحني نظمي ) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 .
- عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، دون طبعة، الجزائر ، 2019 .
- عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011.
- فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2010 .
- ليلي الألفي ، المعايير الحديثة في تقييم أداء العاملين ، دار التعليم الجامعي، دون طبعة ، مصر ، 1980 .
- محمد انس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، مصر 1973
- محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، مصر، 2010 .
- محمد فاتح محمود المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر، دون طبعة ، الأردن ، 2016
- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2007.
- نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ، عمان 2013 .

### المقالات:

- وراس أمينة، أثر الترقية على المسار المهني بالمؤسسة، مجلة دراسات اجتماعية وإنسانية، المجلد 10، العدد2، 16/ 03/2021،.

### الرسائل الجامعية:

- جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006.
- ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، السنة 2010/2009.

### المطبوعات:

- خالد رجم وآخرون، مطبوعة بيداغوجية بعنوان ادارة الموارد البشرية، المستوى الثانية، مقياس إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمنت ،معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة 2016/2017.

### النصوص القانونية:

- المادة 54 من المرسوم التشريعي رقم 85- 59 ، المعدل والمنتّم المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الرسمية، العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985 .
- المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في 15 جويلية 2006 .

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الهياكل الصحية.

استمارة استبيان بعنوان:

أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية  
دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة  
- مستغانم -

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص إدارة الهياكل الصحية، تحت عنوان: " أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية"، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة، تسرني مساهمتكم في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم على أسئلة هذا الإستبيان، مع العلم أن هذه الإجابات تستغل للبحث العلمي و فقط لذلك نرجو منكم الإجابة بموضوعية، وشكرا جزيلا.

عند الإجابة يرجى وضع علامة ( X ) على الإجابة التي تراها مناسبة.

المعلومات الشخصية :

- الجنس :  ذكر  أنثى
- الفئة العمرية : أصغر من 30 سنة  بين 30 و 40 سنة  أكبر من 40 سنة
- المستوى الدراسي : متوسط  ثانوي  جامعي
- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات  بين 05 و 20 سنة  أكثر من 20 سنة

محتوى الإستمارة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>المحور الأول: الترقية الوظيفية</b>						
1	الترقية تجعلك راض في عملك					
2	تحصلت على ترقية أثناء العمل بالمؤسسة					
3	تطبق الإدارة مبدأ المساوات في تأمين فرص الترقية					
4	تأخذ الترقية في المؤسسة أشكال متعددة ومتنوعة					
5	ترقية حق من الحقوق الوظيفية					
6	تمنح الترقية على أساس الكفاءة والجدارة					
7	الترقية على أساس الأقدمية إجراء عادل					
8	تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني					

					أنا على علم بالمعايير التي تطبقها المؤسسة في مجال الترقية	9
					الترقية لها علاقة بتحسين الأداء بالمؤسسة	10
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>						
<b>بُعد القدرة</b>						
					معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة لي	11
					أبذل الجهد الكافي للقيام بالأعمال الموكلة لي	12
					أشعر أن الأعمال المطلوبة مني واضحة	13
<b>بُعد الدافعية</b>						
					الأجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع ما أبذله من جهد	14
					تساهم الزيادة في الأجر من رفع الأداء بالمؤسسة	15
					التقدير و الإحترام من أهم الأمور التي تدفعني للعمل .	16
<b>بُعد الفعالية</b>						
					أحب أن أنجز عملي بسرعة ودقة	17
					أحرص على أوقات الحضور والإنصراف من العمل	18
<b>بُعد الكفاءة</b>						
					أنا مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة	19
					أطور دوريا مهاراتي بما يخدم وظيفتي	20



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الترقية الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، الذي تم توزيعه على أفراد العينة الممثلة في مجموعة من موظفي المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور فعال للترقية في أداء الموظفين وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم.

الكلمات المفتاحية: الترقية، التحفيز، الأداء الوظيفي، الكفاءة.

## Résumé:

Cette recherche vise à savoir l'ampleur de l'impact de la promotion fonctionnelle sur le rendement au travail a etablissement hospitalier specialise mere enfant lallakhiera- mostaganem , et pour réaliser ce travail nous avons utilisé la méthode descriptive analytique , la méthode de recherche consistant en questionnaire pour léchantillon .

L'étude a révélé le rôle de la promotion dans l'amélioration du rendement des employés, et Il y a aussi un impact de la promotion sur la performance des employés de l'etablissement hospitalier specialise mere enfant lallakhiera – mostaganem.

Mots clés: Promotions fonctionnelle , stimulation , le rendement au travail, efficacité.