

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدّمة لنيل شهادة الماستر في
تخصص: ريادة الأعمال



الموضوع

الترقية و دورها في تحسين أداء العاملين

-كلية الأدب و الفنون نموذجاً-

من إعداد الطالب: نكاع منور

تحت إشراف: د. بوحريز دايج فريال

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذة التعليم العالي	منصوري مونية
مشرفا	أستاذة محاضرة "ب"	بوحريز دايج فريال
مناقشا	أستاذة محاضرة "ب"	زيتوني صابرين

السنة الجامعية: 2024-2023

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى نَبِيِّكَ مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ



شكر و عرفان

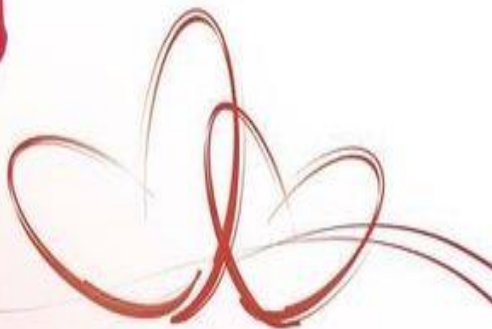
قال الله تعالى: وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد لله الذي وهبني التوفيق ومنحني الثبات وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر وطيب العرفان إلى فضيلة الأستاذة المشرفة " بوحيرز دايج فريال" لقبولها الإشراف على مذكرتي

والشكر موصول إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، في قسم علوم التسيير بجامعة مستغانم وكل من شجّعني على العمل في هذا الموضوع.



إهداء

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل وأتمنى من الله أن أكون قد وفقت في ذلك.

أهدي هذا العمل إلى من حملتني وهنا على وهن وربتني على مكارم الأخلاق

"أمي الغالية"

إلى من كان لي نعم المرشد ونعم السند والصديق "أبي الغالي"

إلى ماء العيون، أختي

إلى جوهر الحياة إخوتي: عابد، عبد الله، تواتي

إلى الأصدقاء المقربين: مسلم مروى و مختار نورالهدى

إلى كلّ الأساتذة

إلى جميع طلبة التسيير و الإقتصاد

أهدي هذا العمل المتواضع

نكاع منور



الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية و الترقية	
06	مقدمة الفصل الأول
/	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
07	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية
/	المبحث الثاني: ماهية الترقية
16	المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها
18	المطلب الثاني: أنواع الترقية
21	المطلب الثالث: مصادر الترقية
/	المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية
22	المطلب الأول: أسس ومعايير الترقية
26	المطلب الثاني: مراحل تقييم الترقية
27	المطلب الثالث: شروط و نتائج نظام الترقية الجيد
31	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي و الترقية في المؤسسة	
33	مقدمة الفصل الثاني
/	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

34	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
37	المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء
37	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي
/	المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء
39	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
40	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
/	المبحث الثالث: أثر الترقية في تحسين الأداء الوظيفي
52	المطلب الأول: دوافع العمل
57	المطلب الثاني: أهداف التحليل بالنسبة لأداء الأفراد العاملين
58	المطلب الثالث: الترقية و دورها في الإنتقاء بأداء المؤسسة
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة كلية الأدب العربي و الفنون	
63	مقدمة الصل الثالث
/	المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحميد بن باديس
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الجامعة
65	المطلب الثاني: تعريف جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
66	المطلب الثالث: كليات ومعاهد الجامعة
/	المبحث الثاني: دراسة حول كلية الأدب العربي و الفنون
67	المطلب الأول: تعريف الكلية
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
70	المطلب الثالث: أقسام الكلية
/	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج المقابلة في كلية الأدب و الفنون جامعة مستغانم

72	المطلب الأول: عرض أسئلة المقابلة وخصائص المبحوثين
73	المطلب الثاني: عرض إجابة المبحوثين
79	المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة
81	خلاصة الفصل الثالث
83	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
95	الخلاصة



قائمة
الجدول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء	36
(2-2)	معايير الأداء	38
(1-3)	الهيكل التنظيمي لكلية الأدب العربي و الفنون	71

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	جدول يمثل المدة الزمنية للترقية بالدرجة	19
(1-3)	خصائص المبحوثين	72



مقدمة عامة

تلعب الترقية دوراً محورياً في حياة الموظف المهنية، حيث تعد واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. تعد الترقية بمثابة اعتراف رسمي من قبل المنظمة بقدرات الموظف وجهوده وإنجازاته، مما يعزز شعوره بالرضا والانتماء، ويزيد من حماسه لمواصلة العطاء وتحقيق المزيد من النجاحات .

في هذا السياق، تكتسب دراسة أثر الترقية على الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، حيث تسهم في فهم كيفية تأثير هذه العملية على سلوك الموظفين ومستويات إنتاجيتهم. تعد الترقية أكثر من مجرد زيادة في الراتب أو تغيير في اللقب؛ فهي ترتبط بتحسين المهارات، وزيادة الالتزام، وتحفيز النمو الشخصي والمهني. كما تساهم الترقية في تعزيز الروح المعنوية والثقة بالنفس، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة في أداء المهام الوظيفية .

تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة محددة، وتحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة. ستتناول الدراسة كذلك سياسات الترقية المتبعة داخل المؤسسات وتأثيرها على الروح المعنوية والثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض تحديات الترقية وكيفية التغلب عليها لتحقيق أقصى استفادة منها .

حيث من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم توصيات يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. ستساعد هذه التوصيات المديرين والقادة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات الترقية وتحقيق توازن بين مصالح الموظفين واحتياجات المؤسسة .

و في الأخير ، نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية الترقية كأداة لتحفيز الأداء الوظيفي، وتقديم رؤى قيمة تساعد المديرين والقادة في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء فرقهم. نأمل أن تكون نتائج هذا البحث مرجعاً مهماً للأكاديميين والممارسين على حد سواء، وأن تساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال الحيوي.

الإشكالية

كيف ساهم نظام الترقية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية الأدب و الفنون بجامعة مستغانم ؟

الأسئلة الفرعية

و لشرح أفضل اعتمدنا الأسئلة التالية :

كيف يتم اعتماد طريقة الترقية في كلية الأدب و الفنون ؟

هل في كلية الأدب و الفنون يتم تقييم الأداء الوظيفي ؟

الفرضيات

لمعالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الناجمة عنها نضع الفرضيات التالية :

عند وضع نظام الترقية يجب أخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات من أهمها متطلبات الموظفين و طبيعة نشاط المؤسسة .

حتى تتحقق الأهداف لابد على كلية الأدب و الفنون من تطبيق نظام ترقية جيدو الذي تم دراسته .

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دور الترقية في تحسين أداء العاملين كما تسعى أيضا إلى :

التعرف على أهم مكونات نظام الترقية و دوره في تقييم الأداء الوظيفي .

الترقية تحفز الموظفين لبذل جهد أكبر و تحسين أدائهم الوظيفي .

إبراز دور و مكانة الترقية في كلية الأدب و الفنون .

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب التي جعلتني اختار هذا الموضوع هي نوعان أسباب ذاتية و موضوعية تتجلى فيما يلي :

الأسباب الذاتية :

المسامة في إثراء البحث العلمي بالجزائر بمثل هذه المواضيع .

الانحياز الشخصي في دراسة هذه المواضيع ذات أهمية في وقتنا الحالي .

الرغبة الشخصية للإطلاع على واقع نظام الترقية في الجامعات .

الأسباب الموضوعية :

توعية حول حق الترقية وكيفية تطبيق و سير هذا النظام .

أهمية نظام الترقية و نتائجه من خلال تقييم الأداء الوظيفي .

اندراج الموضوع ضمن اختصاص تكويني .

حدود الدراسة

1 - الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في كلية الأدب و الفنون .

2 - الحدود الزمنية :

كانت حدود زمن الدراسة ممتدة من 2024/02/18 إلى 2024/03/18 خلال السنة الدراسية 2024/2023.

المنهج المستخدم :

في دراستنا، استخدمنا منهجًا متعدد الجوانب ليتماشى مع الموضوع المدروس. اعتمدنا الأسلوب الوصفي لعرض المفاهيم المتعلقة بنظام الترقية، وأهدافه، ودوره، وأهميته. كما اعتمدنا على الأساليب النظرية لنظام الترقية في الجامعات، وكذلك على البيانات، والمجلات، والكتب لغرض تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها كأساس للإطار النظري، إذ يُستخدم هذا المنهج بشكل كبير. في الجانب التطبيقي، أجرينا زيارة ميدانية لكلية الأدب والفنون.

خطة وهيكل الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة، فركزت على خطة البحث تتكون من مقدمة و ثلاثة فصول و خاتمة و هي كالتالي :

- **المقدمة :** و شملت على طرح الإشكالية و أسئلة الدراسة و فرضياتها، أهداف و أهمية الدراسة و غير ذلك .

- **الفصل الأول :** حيث تعلق بالإطار النظري للدراسة، و نظمن ثلاثة مباحث ، شمل المبحث الأول ماهية تسيير الموارد البشرية، اما المبحث الثاني فتناول ماهية الترقية ، و المبحث الثالث فكان شروط وإجراءات الترقية .

- **الفصل الثاني :** يشمل الأساليب النظرية للأداء الوظيفي و الترقية في المؤسسة ، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول كان حول ماهية الأداء الوظيفي و أهميته ، خصائص .. الخ ، أما المبحث الثاني فتضمن أسستقيم الأداء ، و المبحث الثالث تم فيه تطرق إلى أثر الترقية في تحسين الأداء الوظيفي .

- **الفصل الثالث :** خصصته لدراسة ميدانية و يشمل المبحث الأول تقديم لكلية الأدب و الفنون و المبحث الثاني فتضمن عرض نتائج المقابلة .

- **الخاتمة :** و تم ذكر فيها أهم النتائج التي توصلت لها و التوصيات و الاقتراحات .

الفصل الأول

أساسيات حول تسيير
الموارد البشرية و الترقية

مقدمة الفصل :

تسيير الموارد البشرية هو مجال أساسي في إدارة الأعمال يركز على إدارة العنصر البشري في المؤسسات والشركات. يهدف تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير وتحفيز القوى العاملة. تشمل هذه المجالات عدة جوانب مثل تخطيط الموارد البشرية، واختيار الموظفين، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وإدارة العلاقات العمالية. يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية لاستدامة الأعمال وتحقيق التفوق التنافسي، حيث يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين وإدارة المواهب بكفاءة.

بحيث قمت بتقسيم هذا فصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية الترقية

المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

التسيير الفعّال للموارد البشرية يعتبر أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة أو شركة. يهدف تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين، وتطوير القدرات البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. فيما يلي تمهيد حول أساسيات تسيير الموارد البشرية ومفهوم الترقية.

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية كان لابد إلينا الولوج أولاً لمعنى التسيير ومن بعدها تعريف الموارد البشرية.

أولاً: تعريف التسيير

1. لغة: الإدارة والتوجيه

2. اصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات منها

1- يعرفه بترسون وبولمان على أنه: "أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض جماعة إنسانية معينة"¹

2- وقد عرفه الدكتور نوري منير: "التسيير على أنه: عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف"².

3- ويعرفه القاموس الفرنسي "La rousse" التسيير هو: مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات وإدارة المؤسسات"³.

يعرفه "رابح مراد يزة" أنه: "هو مجموعة تلك العمليات المنظمة والمتكاملة الهادفة إلى تحقيق غاية وجود تلك المؤسسة أو المنظمة من خلال تحديد أهدافها، وتنسيق جهود الأفراد المشكلين لها بغية تحقيق ذلك"⁴.

ثانياً: الموارد البشرية: وهي جميع العناصر البشرية المشكلة للمنظمات، بدون استثناء من قيادات عليا، إلى مشرفين إلى العمال المهنيين البسطاء، والمورد البشري يشكل أحد أقطاب المنظمة إذا بالإضافة إلى المورد المالي والمورد المعلوماتي والعلمي يتم وضع أسس المنظمة منتجة.⁵

فالموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة من الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.⁶

كما نعرفها أنها: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط توحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة السياسات والإجراءات التي تنظم أداء

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2003، ص 250.

² - أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد6، العدد الثاني، 15 / 09 / 2022، ص 4.

³ - المرجع نفسه، ص 4.

⁴ - رابح مراد يزة، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، العدد الثامن عشر، ص 212.

⁵ - المرجع نفسه، ص 212.

⁶ - أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، ص 4.

مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من منظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.¹

و من التعريفات السابقة نستنتج: التسيير (Management) هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد والأنشطة داخل المؤسسات أو المنظمات بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. يتعامل التسيير بشكل رئيسي مع إدارة الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والعمليات.

ثالثا: تسيير الموارد البشرية: توجد العديد والعديد من تعريفات تسيير الموارد البشرية من أبرزها ما يلي:

1- هي مجموعة من العمليات التي تعني بتلبية احتياجات المؤسسة من العمال، مع مراعاة متطلبات في ظل احترام حقوق العامل، وتشمل جميع المحطات بدءا من التوظيف والترقية والتكوين إلى غاية إنهاء علاقة العمل.

2- تعرف أيضا على أنها : العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم ، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.²

3- هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.³

4- وكتعريف إجرائي يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هو ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف وضع خطة وبرنامج واستراتيجية للقطاع البشري الذي يضمن وجود اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة للتحقيق الاستقرار.

5- كما أنها تعرف بأنها: العنصر القادر على استخدام العناصر الانتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي.⁴

6- نجد من يعرف الموارد البشرية بأنها: "كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرصا يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع".⁵

7- ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمة إمدادها بالعناصر المطلوبة".¹

¹- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 21-22.

²- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017م، ص 22.

³- عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات : مرجع سبق ذكره ، ص 22.

⁴- أكروم ميريام ، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

⁵- كامل بربور، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت ، 1976 ، ص 150.

8- أما "Griffi" And "Delisi" فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة"².

حيث نستنتج أن تسيير الموارد البشرية هو تسيير الموارد البشرية هو عملية إدارة شاملة تهدف إلى تحسين أداء العمالة داخل المؤسسات والمنظمات. تشمل هذه العملية تخطيط وتنظيم وتطوير الكوادر البشرية بشكل يعزز من إنتاجيتهم ورفاهيتهم، وذلك من خلال توظيف أفضل الممارسات والاستراتيجيات في مجالات اختيار الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أدائهم، وإدارة علاقات العمل باختصار، تسيير الموارد البشرية يركز على الاستثمار في العنصر البشري كأساس لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو يعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية الأعمال لضمان استدامة ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية الحديثة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

قد تعددت مسميات تسيير الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فلقد سميت بألقاب عدة نجد منها: إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

ولقد كان عام 1990 هو بداية تحول نقطة لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، والتي تحولت إلى SHRM بتغيير المصالح إلى أ.م. ب لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود الإدارة البشرية، فمرت بمراحل التي جعلتها تصل إلى نتيجة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية حتى صارت على الحال الذي عليه الآن:

1-2: الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر و عقود الزمن السنة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعي بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية.

فكانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، كان الصناع مثلاً يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:¹

¹ - عمر و صفى عقلى ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 13

² - وزاتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2009، ص 50.

● نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الأدلة أكثر من اعتمادها على العامل.

● نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير . وعلى الرغم من ذلك هذه والمرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على هذا التغير السريع، كما له تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة، وقد انعكس ذلك على النظر للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية.

2-2: ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها " فريدريك " تابلور " w. Fredrick Talor (1856-1915) فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيارات الانسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة Time and notion study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.²

ويعتبر تاييلور الاختيار العلمي للعاملين الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة لكي يتم اختيارهم، كما يجب الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم حيث يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بالهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الإنساني للعمال، بحيث كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفًا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزه فله مكافآت تشجيعية.

3-2: نمو المنظمات العمالية: قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت

أنداك "بالهثرون "HAW Thorn" وهي دراسة ميدانية قام بها "التون جابو" وزملاؤه نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESKRJELECTRICCO بجانب مدينة شيكاغو، ولقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية.³

ركزت هذه الحركة على المواءمة ما بين الفرد والجماعة، والجماعية والمنظمة، والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية، وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة المنظمات العمالية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف

¹ - رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار يازورى للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن، 2009، ص 15-16

² - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، وار المعارف، مصر، 1970م، ص 50.

³ - قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات للدراسة العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت - العدد رقم 1، العدد رقم 2، د.ت، ص 6.

العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية، وزيادة الرضا عن العمل ، وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية، وإن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في هذه الحركة باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه.

وبالتالي انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى به التaylorية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافظه للعمل هو المال فقط. لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه فقط مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملة معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية بالتالي إنتاجيته، فلقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم ، وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.¹

2-4: داية الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بظهور في المنظمات المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء الأوائل الذين ساعدوا في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال في إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان، ويميل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واختصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين باهتمام الموارد البشرية المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.²

فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وحدث المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام 1943 بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص وكانوا يسمون آنذاك بـ PERSONNEL OFFICER : ضابط موظف الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.³

2-5: ولادة إدارة الأفراد:

¹ - ينظر، عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - المرجع السابق ، ص 44.
² - علي غربي ، إسماعيل قيرة، بلفاسم سلطانية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 125
³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

بعد الحرب العالمية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL، له مبادئ وقواعد وأصول تدريس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel Management and Industriel Relations، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.¹

ومما فقد دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلتزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة .. الخ) وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفصيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولتري هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.²

2-6: ولادة إدارة الموارد البشرية:

بعد عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو " إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURSE MANAGEMENT التي يرمز لها في HRM وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة العامة. في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة على الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية.³

لقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيو در سوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد، وإحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه، لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، الذي كان يطلق عليها بعضهم إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين ... الخ، ولو يعد يستخدم مصطلح

¹ - عمر وصفى عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - المرجع نفسه، ص 46.

³ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص 03.

وظائف الأفراد Personal fonctions بل يستخدم عوضا عنه أنشطة الموارد البشرية acivite Human Resources، فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم¹ فتزايدت قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم أنهم شركاء في العمل، ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها وأصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليها رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات².

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية ، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية من بينها: الإعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات الحديثة في إنجاز مختلف الوظائف التي كانت تعتمد على العامل ، مما يجب التأكد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل: إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا ، وقد كان عام 1990، فهو بداية تصدر الثورة التدريجية كما ذكرنا سلفاً ، والاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج. وهناك عدة عوامل وأسباب ساعدت في بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة مستقلة وكجزء من العملية الإدارية من بينها:

- ✓ اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها.
- ✓ التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين³.
- ✓ ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
- ✓ ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية⁴.
- ✓ التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
- ✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود علاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي - ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي - ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

³ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 11.

⁴ - قريعي أحمد ، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية) ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتجه معظم المؤسسات في عصر العولمة في شتى أرجاء العالم نحو الاستثمار في رأس مالها البشري بهدف رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها، وقد اعتبر المورد البشري في السابق إحدى الموجودات (Assets)، لكنه يخسر في الوقت الحاضر مولدا للعوائد، فإذا ماتم توظيفه بالشكل الصحيح، يكون قادرا على زيادة قيمة المؤسسة في السوق، وكذلك يعطي أفضلية تنافسية في مواجهة بقية المنافسين.¹

ويمكن ملاحظة أهمية الموارد البشرية بقوة في المؤسسات الحديثة، التي تساعد على فهم مختلف الأنشطة وممارستها، وتكمن في ما يلي:

- 1- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين ومنها
- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.
- تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- 2- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.²
- 3- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- 4- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- 5- تضع الخطط المناسبة لتدريب كما تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- 6- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.

إن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد أكبر مهمة حيث أن العنصر البشري هو من أهم عناصر الانتاج ومن خلالها يتم جذب واستقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه، وبالتالي على المنظمة تعمل على تزويد الأفراد بكافة الوسائل التي تمكنهم بالقيام بأعماله لما فيه مصلحتها ومصالحتهم.

مما ساعد على بروز أهمية الموارد البشرية في اكتشاف أهمية العنصر البشري، وكذا كبر حجم المنظمة ونمو وكبر عدد الموظفين، وكذا ظهور النقابات وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.³

¹ - محمد عواد، تأملات في إدارة الموارد البشرية، سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية، دت، ص 05.

² - نجم عبد الله الغزاوي عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 47.

³ - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18.

المبحث الثاني: ماهية الترقية :

الترقية في سياق إدارة الموارد البشرية تمثل عملية تطوير وتقدم مهني يتم منحه للموظفين الذين يظهرون أداءً متميزاً ويبدعون في أداء مهامهم. يُعتبر ترقية الموظفين خطوة مهمة تشجع على الاستمرارية وتعزز الولاء للمؤسسة، كما أنها تعكس تقديراً لجهودهم وإسهاماتهم.

المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها:

أولاً: مفهوم الترقية:

أ- لغة:

"تعني الترقية الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي، ترقية، أي رفعه وصعده، أما كلمة ترفيع فهي مشتقة من ترفع ترفيعاً بمعنى تعلق وترفع الشيء أو الرجل بمعنى رفعه وقدمه"¹. والرقي بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حال إلى حال، وما يزال يترقى حتى بلغ غايته، وترقي العامل: ارتفع من درجة وظيفية إلى درجة أعلى السلم الإداري.²

وهي اسم من فعل رقي، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثرياً فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.³

ب- اصطلاحاً: جاءت تعريفات عديدة للترقية وتعددت حسب آراء الكتاب والباحثين فنجد:

1- "يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها."⁴

2- كما يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالياً ومستقبلاً، حيث يمكن أن تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فحياة الموظف المهنية تبدأ بأدنى درجات السلم الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد دخله.⁵

3- "تعرف الترقية أنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترقية إليها."⁶

¹ - حلوريا منير أبو جابر : النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2000-2001، ص 29.

² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والطباعة التوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 122.

³ - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية . رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس ، 2010، ص 87

⁴ - عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص: 324.

⁵ - أمينة شعبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العامة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص 51.

⁶ - نواف كنعان، القانون الإداري، الوظيفة العامة بالقرارات الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 405.

- 4- ويقصد بها أيضا "حق الموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي والارتقاء في وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية"¹.
- 5- على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلات المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء"².
- 6- و بالتالي يمكننا القول أن الترقية : هي خطوة نحو التطور المهني والشخصي، تمنح للموظفين الذين يظهرون تفانياً وكفاءة في أداء واجباتهم. تعد الترقية تقديراً للجهود المبذولة والنتائج المحققة، حيث تمنح الفرصة للموظف لزيادة المسؤوليات وتحقيق مزيد من التأثير والتألق في دوره داخل المؤسسة. تعتبر الترقية أيضاً فرصة للنمو والتطور المهني، حيث يمكن للموظف تطوير مهاراته وكفاءاته لمواجهة التحديات الجديدة بكفاءة أكبر. بشكل عام، تعزز الترقية الرغبة في التفاني والانخراط في العمل، مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء. هذه النظرة الشخصية تبرز أهمية الترقية كفرصة للنمو والتطوير المستمر، وتعكس رؤية إيجابية تجاه تقدير الجهود وتحفيز الموظفين على تحقيق النجاح والتفوق في مساراتهم المهنية.

ثانياً: أهمية الترقية:

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فتكمن صفتها المادية في الزيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقدم عندهم دافع احترام النفس، وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل أكثر ضخامة وأهمية بالنسبة للإدارة والعاملين، وتبدو هذه الأهمية فيما يلي:

- "الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية في الطاقات البشرية من حيث النوع والكم"³.
- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل جهود في أدائه للمهام والمسؤوليات الخاصة به.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين⁴.
- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق مستوى أعلى في الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.

¹ - محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 224.

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 245.

³ - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي وعلى كافة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

⁴ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 497.

- تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجاباً بمستوى أدائه سعياً للترقية. فالأفراد يميلون إلى الرقي ولسبب أن تعطي لهم مستويات أكبر فأكثر الناس يميلون إلى التقدير المادي، والتقدير المعنوي.¹

المطلب الثاني: أنواع الترقية
تتمثل أنواعها في:

أ- **الترقية في الدرجة:** ويقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بع توفر شرط الأقدمية المطلوبة في النسبة المعنية وتبعاً للتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه ترقيتهم في الدرجة.²

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأسس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.³

ونستنتج من ذلك أن صيغة الترقية في الدرجات ترتبط بفكرة المسار المهني للموظف العام، ولهذا فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني، أي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح في تحسين مستواه بصفة تدريجية طوال هذه المدّة، بدون أن يتوقف هذا التعبير على تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤولياته ولا على تطور في منصبه أو رتبته، وبالتالي فالترقية في الدرجات لا ترتبط إلا بارتفاع في الأقدمية.⁴

وتبين الوتائر الثلاثة المتعمدة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى من المادة 11 منه: "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث: مدة الترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقاً للجدول الآتي":⁵

(1-1) جدول يمثل المدة الزمنية للترقية بالدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

¹ - علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002، ص 125.

² - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي وعلى كافة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص 182.

⁵ - المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المنشور في الجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

(المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المنشور في الجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007).

في هذا الجدول يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تصل إلى 12 درجة بعد ما كانت 10 درجات، كما احتساب المدة تغيرت كذلك، فقد أصبحت المدة الدنيا سنتين و6 أشهر بدلا من سنتين، والمدة المتوسطة 3 سنوات و6 أشهر بدلا من سنتين، وهذا يدل على الصرامة في الترقية وإعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة التي تجعل يمر من درجة إلى درجة أعلى.

وتكون الترقية من درجة إلى أخرى بالمدة القصوى حق مكتسب، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم: "تتمّ الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى...".¹

ب الترقية بالرتبة:

يقصد بالترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة لمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويعود برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم المسؤوليات.² فهي تعد تلك الترقية التي يستفيد منها الموظف بموجب مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والأنظمة الأساسية الخاصة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانوي عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

ج الترقية في الفئة:

الترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي الرتبة لذا يتم الاختبار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

تضع الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تغير المعاملة موحدة من حيث الأجر وغيره في أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة عامل.³

د. الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأبدي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنع أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا في

¹ - المادة 13 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304، مرجع سبق ذكره

² شادلي خالد، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2016/2015، ص16

³ زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص145.

التنظيم، هذه الترقية لاتتم إلا في أوقات الأزمات، بيت تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتببات.¹

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتببات²

ويطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، حيث يهتمون بالمركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بها أعضاء الإدارة العليا من التنظيم ويتطلب الأمر من وجود أسس عملية للترقيات ومعايير واضحة لاختبار الأفراد المستحقين لها.

ذ. الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته، ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتتقصان شغالاته الخارجية عن إطار العمل، يتفرغ لوظيفته فيتقنها.³

ر. الترقية الاجتماعية:

سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليها لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليها.⁴

ويجب اعتبارها عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية. ولقد كانت هذه أهم أنواع الترقية التي تنحصر بين زيادة في الأجر ورفع تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والاختصاصات، فهذه الأنواع تختلف من بلاد إلى أخرى

المطلب الثالث: مصادر الترقية:

تأخذ الترقية تبعا لأشكالها مصدرية متميزين فهي إما داخلية أو خارجية.

(أ) الترقية الداخلية:

³ زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، المرجع السابق، ص145.

² محمد انس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1989، ص2، ص25.

³ زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري، مرجع سبق ذكره، ص146.

⁴ محمد انس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، 1973، ص125.

يقصد بالترقية الداخلية هي التي تخص الموظفين داخل المؤسسة، وهي وسيلة تستعملها المؤسسة لتدعيم الجهد الذي يبذله أحسن الموظفين لرفع قدراتهم ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع مايلي:

1. تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.
2. تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم للترقية الداخلية¹
3. تحفيز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

ب) الترقية الخارجية:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العامة داخلها بكفاءات جديدة وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف² فالإدارة الأكثر نجاحا فهي التي تمثل إلى سياسة الترقية من الداخل، الإدارية الوسطى والعليا بحيث أن تتوفر سياسة التدريب لشغل هذه الوظائف، وكذلك شعور بالأحقية لتعين في هذه الوظائف، ولذلك لا يتم استخدام سياسة الترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود.

المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية:

المطلب الأول: أسس ومعايير الترقية

هناك عدة طرق تنتهجها الإدارة للترقية تختلف في أساليبها لكنها لا تخرج عن معايير أساسية من أهم هذه العناصر:

أ- الترقية على أساس الأقدمية: هذه الطريقة تتخذ مدة خدمة الموظف أساسا للترقية من وظيفة على أساس افتراض أن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة الموظف وبين كفاءته وصلاحيته أي أن الأقدمية تعتبر قرينة على الكفاءة، وهذا المعيار يؤدي إلى الإدارة ويوضح القواعد عامة تتبع لترقية العاملين الأكفاء³.
وتعني الأقدمية: "صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة"⁴.

ويقوم هذا المعيار على قرينة مفترضة مفادها طول الخدمة للموظف التي قضاها في الخدمة الأدنى، حيث يعد دليلا على خبرته وكفاءته التي تؤهله للترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة فهذا طريقة الانتقال بطريقة آلية إلى الوظائف العليا بين أقدم العاملين في الوظيفة الأدنى، ويعد هذا الأسلوب الأكثر وضوحا وتبسيطا للترقية وهي مجرد مرور وقت معين.

¹ هاشمي حرفي الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجار بالأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص184-185

² نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد دراسة ميدانية، مطاحن الحروش، 2006، 2008، ص11

³ حلوريا جبلي أحمد أبو جابر، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية "دراسة مقارنة"، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000/2001، ص29.

⁴ محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989، ص83.

ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية، وأنه لا مكان لوجود تحيز، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، كما تعمل على تحقيق العدالة بمعناها الواسع وذلك بعدم التمييز بين الموظفين، كما يلاءم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وكفاءات عالية المستوى.¹ توجد عدة عيوب لهذا المعيار بحيث يقوم بقتل روح الابتكار لدى الموظف لأنه مطمئن على ترقيته، وبذلك يصبح الموظف متكاسلا خاملا ويترقى على الممتاز، فيسود الكسل والخمول، ويتوقف الموظفون عن التسابق وتحقيق طموحاتهم.² وهذا المعيار لا يعمل على تحقيق المساواة والعدالة بين جميع الموظفين بل يؤدي للظلم لأن جميع الموظفين سيترقون بما فيهم المجد وغير المجد،³ مما يحرم الإدارة من الاستفادة من ذوي الكفاءة والقدرة المتوفرة لديها، والتي لا تستحق الترقية لعدم توفر الأقدمية المطلوبة قانونيا.⁴ ويعد الأخذ بمعيار الأقدمية أمرا منتقدا فيمكن أن يكون الموظف الأحدث أكثر جدارة، والأقدم الأدنى كفاءة فالعبرة ليست بكم قضيت في الوظيفة وإنما كيف كنت تؤدي الوظيفة.⁵ ومن ثم جمهور الموظفين يفضلون طريقة بالترقية، حيث لو نظرنا إلى فكرة الأقدمية كمعيار للترقية لوجدنا أن الترقية تكفل الخبرة في مجال الوظيفة العامة، وكذلك يكفل هذا المعيار روح الاستقرار والطمأنينة بين الموظفين.⁶ يجب أن يتم استخدام معيار الأقدمية بحكمة ويجب أن تتم موازنته مع عوامل أخرى مثل الأداء والمهارات والتطور المهني للموظفين، في بعض الحالات قد تكون من الأفضل للمؤسسة تحديد معايير للترقية تعتمد على مزيج من الأقدمية لضمان الحصول على الأفضل للوظائف الأعلى.

ب. الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على تحقير العاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، غير أن تطبيق هذا الأساس يصطدم بصعوبات مثلا: عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءات الموظف.

والكفاءة هي مجموعة من العناصر والصفات الذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وتقاس كفاءة الموظف عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه

¹ صبري جبلي احمد عبد العال، نظام الجدارة في توليفة الوظائف العامة" دراسة مقارنات بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي"، إدارة الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008، ص98.

² سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري تنظيم السلطة الإدارية والإدارة المحلية التنظيم القانوني للوظيفة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص319-320.

³ شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007/2006، ص147.

⁴ فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1991، ص224.

⁵ محمد باهي أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص267.

⁶ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص552.

الإدارية، من حيث التزامه ومواظبته وسلامة قراراته، حيث يحث هذا المعيار على مضاعفة إنتاجهم وتحسين أدائهم ورفع مستواهم.¹

ويستند هذا المعيار على عوامل التي تفتح المجال أمام الموظفين لقياس كفاءته، وهو ما يتم غالباً بأسلوب التقارير، و القيام بتحديد الجهة التي تقرر الترقية و تحدد الوسائل و الأساليب التي يجب عليها إتباعهم لإنهاء عملية الترقية، و تقوم بتوحيد أسلوب المتابعة و تقييم الموظف من طرف رؤسائه في الوظيفة من خلال القيام بواجباته و ما يأمره به رئيسه.²

إن الأخذ بسلطة الإدارة المقيدة في اختيار الموظف الأكفأ للترقية يقتضي وضع معايير موضوعية عادلة لقياس هذه الكفاءة بحيث تكون هذه المعايير بمثابة الضوابط القانونية التي تحمّن فرص التحضير أو إساءة استعمال السلطة في الترقية الأغراض شخصية بعيدة عن مصلحة العمل في الجهاز الإداري.³

إن أسلوب الترقية بالكفاءة هو عبارة عن مكافأة للموظف الملتزم بواجبات وظيفته، حيث يقوم بخلق مجال المنافسة بين الموظفين ليكونوا محلاً للترقية، كما يؤدي إلى شغل الوظائف بأكفأ الموظفين من خلال فتح المجال أمام الموظفين الممتازين لتقلد المناصب القيادية.⁴

وهذه تعتبر من مزايا الكفاءة التي تساهم في رفع مستوى الإدارة وتقدمها ويخلق روح العمل في نفس الموظف ليكسب الترقية.

وتتمثل عيوب الترقية بالكفاءة فيما يلي:

يفتح هذا المعيار الباب أمام الاعتبارات الشخصية والتي لا مناص من وجودها في عملية التقييم كما يخلق الحقد والحسد بسبب شكوك الرؤوس في نزاهة رئيسه، مما ينتج عنه ضعف قدرات الموظف وترعه لمهامه.⁵

ويبني هذا المعيار على أساس قيام الموظف بصفة مؤقتة بمهام الوظيفة الجديدة، التي سيرقى إليها، وذلك على سبيل التجربة لفترة معينة حتى يتم التثبيت من صلاحياته لشغلها، وبناء أعلى هذه المدة إما أن يرسم بصفة نهائية بالوظيفة الجديدة، وذلك لإثبات الكفاءة لشغلها أو يعاد إلى وظيفة السابقة لعدم صلاحية، أو يرشح لشغل وظيفة أخرى تتلاءم مع مهاراته وقدراته واستعداداته.

¹ فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 225.

² سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 123-124.

³ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة "دراسة ميدانية" مع التركيز على التشريع الج 20 زائري، المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 117.

⁴ ثواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 127.

⁵ سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

هذا المعيار يشجع على تحقير الموظفين ويعزز من عملية اختيار الأفراد أكثر تأهيلاً وقدرة على تحقيق النجاح في الوظائف الأعلى في المؤسسة.

ت. الترقية الأقدمية والكفاءة معاً: أصبحت المؤسسات تزوج بين معياري الأقدمية و الكفاءة لأن كل منهما يكمل الآخر و يخفي عيوبه، و يستعمل هذا الأساس عندما يتم اختيار مثلاً ألف شخص من بين أقدم العاملين، فإذا تساوت الكفاءة بينهم يفضل الشخص الأقدم في العمل، فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب مهارات و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط الأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و لاستحقاق.

ومن جهة معيار الترقية في الإدارة الإسلامية، فقد كان هو الاختيار المؤسس على الصلاحية ذلك أن الترقية كانت تتمثل اختيار جديداً، ولذا لزم أن تعتمد في إجراءاتها على ذات المبادئ التي يستند إليها في التعيين بدايةً، ولذلك لم يكن الأقدمية اعتبار ملحوظا في الاختيار، اللهم إلا إذا كشفت بشكل قاطع عن صلاحية الموظف، وقتها لا يكون لها إلا دور ثانوي في الاختيار كما يقول ابن تيمية: «هو معرفة الأصل، وذلك أنها يتم بمعرفة مقصود الولاية، و معرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد و الوسائل تم الأمر»¹.

فمعايير الترقية عادة تتضمن مجموعة من العوامل التي يتم تقييمها لتحديد ما إذا كان يستحق الموظف الترقية أم لا، ويمكن أن تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى كما ذكرنا سلفاً وفقاً لطبيعة العمل واحتياجاته المحددة.

المطلب الثاني : مراحل تقييم الترقية

تقييم الترقية في معظم المؤسسات يتبع مجموعة من المراحل لضمان عدالة ودقة عملية التقييم. تختلف هذه المراحل قليلاً من مؤسسة لأخرى، لكن عادةً ما تتضمن الخطوات التالية :

- تحديد المعايير والمتطلبات : تحديد المعايير التي يجب أن يستوفيها الموظف ليكون مؤهلاً للترقية. قد تشمل هذه المعايير الأداء الوظيفي، المهارات الفنية، المهارات القيادية، سنوات الخبرة، ومستوى التعليم .

¹ حلوريا منير أبوجابر، النظام القانوني الترقية في الوظيفة العمومية " دراسة مقارنة مرجع سبق ذكره ، ص53

- جمع البيانات : جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظف من خلال مراجعات الأداء الدورية، التقييمات، التقارير، والملاحظات. يمكن أيضاً أن تشمل هذه البيانات ملاحظات من الزملاء والمشرفين .

- التقييم الأولي : إجراء تقييم أولي للموظف بناءً على البيانات المجمعة. هذا قد يتضمن مراجعة السجل الوظيفي للموظف والأداء السابق .

- المقابلات : إجراء مقابلات مع الموظف لمناقشة أدائه وتطلعاته المهنية. يمكن أن تشمل المقابلات أيضاً أسئلة متعلقة بالمهارات القيادية والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر .

- مقارنة المرشحين : إذا كان هناك أكثر من موظف مؤهل للترقية، يتم مقارنة أدائهم ومهاراتهم لتحديد الأنسب للترقية. قد تشمل هذه المقارنة تحليل الفجوات بين المؤهلات والمتطلبات

- اتخاذ القرار : اتخاذ قرار نهائي بشأن الترقية من قبل لجنة أو مدير القسم المعني. يتم تقييم جميع المعلومات والبيانات المتاحة للوصول إلى قرار مستنير .

- إعلان القرار : إبلاغ الموظف بالقرار سواء كان إيجابياً أو سلبياً. إذا كان القرار إيجابياً، يتم شرح تفاصيل الترقية والمسؤوليات الجديدة. إذا كان القرار سلبياً، يتم تقديم ملاحظات بناءة حول كيفية التحسين للحصول على الترقية في المستقبل .

- التنفيذ : تنفيذ الترقية بشكل رسمي، والذي قد يتضمن تعديل الراتب، تغيير المسميات الوظيفية، وتحديد-المسؤوليات الجديدة

- التقييم والمتابعة : متابعة أداء الموظف بعد الترقية لضمان تكيفه مع الدور الجديد وتقديم الدعم اللازم إذا دعت الحاجة. هذه المراحل تساعد في ضمان عملية تقييم ترقية عادلة وشفافة، وتعزز الثقة بين الموظفين وإدارة.

المطلب الثالث : شروط و نتائج نظام الترقية الجيد

نظام الترقية الجيد هو عملية رسمية تُمكن الموظفين من الانتقال إلى مستويات أعلى من الوظائف داخل المنظمة بناءً على معايير محددة. يتم تصميم هذا النظام لتعزيز الأداء وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.¹ إليك شرح مفصل عن شروط ونتائج نظام الترقية الجيد:

شروط نظام الترقية الجيد: ²

¹ . Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

² . Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

1 الشفافية والوضوح :

- وصف واضح للوظائف : يجب أن تكون هناك أوصاف وظيفية محددة لكل مستوى وظيفي توضح المهام والمسؤوليات .

- معايير محددة : يجب أن تكون معايير الترقية واضحة ومعروفة لجميع الموظفين. يمكن أن تشمل هذه المعايير الأداء الوظيفي، المهارات الفنية، السلوك المهني، والمدة الزمنية في الوظيفة الحالية .

2التقييم العادل :

- نظام تقييم موضوعي : يجب أن يكون هناك نظام تقييم أداء موضوعي وعادل يتضمن تغذية راجعة دورية .

- مقابلات التقييم : يمكن أن تشمل مقابلات تقييم دورية لتحديد مدى استعداد الموظف للترقية .

3التطوير المهني :

- برامج التدريب : يجب أن توفر المنظمة فرص تدريب وتطوير مهني تساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للترقية .

- خطط تطوير شخصية : يمكن إعداد خطط تطوير شخصية لكل موظف تتضمن أهدافاً محددة للتطوير.

4 المساواة :

- فرص متكافئة : يجب أن تكون فرص الترقية متاحة لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو أي عامل آخر غير مرتبط بالأداء المهني .

- سياسات عدم التمييز : يجب أن تكون هناك سياسات صارمة تمنع التمييز في عملية الترقية.

5تقييم الأداء الدوري :

- التقييم السنوي أو نصف السنوي : من المهم إجراء تقييمات دورية للأداء، مثل التقييم السنوي أو نصف السنوي، لتقييم مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم .

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) استخدام مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لتقييم إنجازات الموظفين بدقة¹.

6 مشاركة الموظفين في العملية :

- المشاركة في تحديد الأهداف: إشراك الموظفين في عملية تحديد أهدافهم المهنية وخطط الترقية يعزز الالتزام والتحفيز .

- التغذية الراجعة المستمرة : توفير قنوات للتغذية الراجعة المستمرة بين الموظفين ومديريهم لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

7 المرونة في الترقية :

- مسارات الترقية المتعددة : تقديم مسارات ترقية متعددة تسمح للموظفين بالانتقال إلى أدوار إدارية أو فنية حسب مهاراتهم وقدراتهم.

- الترقيات الأفقية : بالإضافة إلى الترقيات العمودية، يجب النظر في الترقيات الأفقية التي تمنح الموظفين فرصًا لتوسيع مهاراتهم عبر وظائف مختلفة.

نتائج نظام الترقية الجيد: 2

1 تحفيز الموظفين :

- زيادة الإنتاجية : الموظفون الذين يرون فرصًا حقيقية للترقية يكونون عادة أكثر تحفيزًا وأعلى إنتاجية .

- رضا وظيفي أكبر : الترقية تعزز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

2 الاحتفاظ بالموظفين :

- تقليل معدلات الدوران الوظيفي : نظام الترقية العادل يقلل من رغبة الموظفين في البحث عن وظائف أخرى، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي .

- بناء الكفاءات الداخلية: الترقية من الداخل تساعد على بناء كفاءات قوية داخل المنظمة.

¹Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.

². Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.

3 تحسين الأداء التنظيمي :

- كفاءات محسنة: الترقيات بناءً على الأداء والكفاءة تعني أن المناصب العليا يشغلها أشخاص مؤهلون، مما يحسن الأداء العام للمنظمة .
- تعزيز الثقافة التنظيمية: نظام الترقية الجيد يعزز ثقافة العدالة والتطوير المستمر داخل المنظمة.

4 التكيف مع التغييرات :

- مرونة أكبر: الموظفون المدربون والمطورون بشكل جيد قادرون على التكيف بشكل أفضل مع التغييرات والتحديات الجديدة .
 - ابتكار وتطوير: نظام الترقية الذي يشجع على الابتكار يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- 5تحسين معنويات الموظفين :

- الاعتراف بالجهود : الترقية تعني الاعتراف بالجهود والإنجازات التي حققها الموظف، مما يعزز معنوياته .
- تحسين الصورة الذاتية : الشعور بالتقدم المهني يساهم في تحسين الصورة الذاتية للموظف ويزيد من ثقته بنفسه.

6 تعزيز بيئة العمل :

- ثقافة الأداء العالي : نظام الترقية القائم على الأداء يعزز ثقافة الأداء العالي والتفوق بين الموظفين .
- روح الفريق : الموظفون الذين يرون فرصًا للترقية يميلون إلى التعاون بشكل أفضل مع زملائهم لتعزيز فرص الجميع .

7الاستدامة التنظيمية :

- تخطيط التعاقب الوظيفي : نظام الترقية الجيد يساعد في تخطيط التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية القيادة .
- التكيف مع التغييرات : بوجود موظفين مؤهلين ومتطورين، تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات السوقية والتكنولوجية.

أمثلة عملية من الشركات: 1

المثال الأول: شركة جوجل - (Google): جوجل تطبق نظام تقييم أداء يسمى "OKRs" (Objectives and Key Results)، حيث يحدد الموظفون أهدافاً رئيسية ونتائج رئيسية لتحقيقها. يتم مراجعة هذه الأهداف دورياً، ويؤدي تحقيقها إلى ترقية وتحفيز.

المثال الثاني: شركة جنرال إلكتريك - (General Electric): جنرال إلكتريك لديها برنامج يسمى "Session C"، وهو عبارة عن جلسات تقييم وتخطيط التعاقب الوظيفي تُعقد سنوياً لمراجعة أداء الموظفين وتحديد المرشحين للترقية.

خطوات لتنفيذ نظام ترقية جيد: 2تحديد الأهداف: تحديد أهداف الترقية بوضوح وكيفية تحقيقها. تصميم معايير الأداء: وضع معايير أداء دقيقة ومحددة.

تدريب المدراء: تدريب المدراء على كيفية تقييم الموظفين بشكل عادل وموضوعي. مراقبة وتقييم النظام: مراجعة نظام الترقية بشكل دوري لضمان فعاليته وعدالتابع هذه المبادئ، يمكن للمنظمات تصميم وتنفيذ نظام ترقية فعال يعزز الأداء، ويرفع معنويات الموظفين، ويحافظ على الكفاءات العالية.

خلاصة الفصل

تعد عملية تسيير الموارد البشرية والترقية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق نجاحها واستدامتها. من خلال التخطيط السليم، والتوظيف الفعال، وتطوير مهارات الموظفين، وتقييم أدائهم بدقة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين بها. كما أن الترقية، باعتبارها أداة تحفيزية قوية، تسهم في تحسين الرضا الوظيفي وتعزز من ولاء الموظفين للمؤسسة، مما يقلل من معدل دورانهم.

باستخدام استراتيجيات تسيير الموارد البشرية والترقية بشكل فعال، تستطيع المؤسسات ليس فقط تحقيق أهدافها الحالية ولكن أيضاً بناء أساس قوي للنمو والتطور المستقبلي. لذلك، من الضروري أن تستمر المؤسسات في مراجعة وتحديث سياساتها وإجراءاتها في هذا المجال لضمان مواكبتها للتغيرات والتحديات الجديدة في بيئة العمل.

باختصار، يمثل تسيير الموارد البشرية والترقية استثماراً في العنصر البشري، وهو الاستثمار الأهم الذي يمكن أن تقوم به أي مؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام.

1. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

2. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill Education.



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي والترقية في المؤسسة

مقدمة الفصل :

في ظل البيئة العملية المتغيرة والمنافسة، أصبحت عمليات تقييم الأداء الوظيفي والترقية تعتبر من أهم الآليات التي تساهم في تطوير وتحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات. يعد تقييم الأداء الوظيفي عملية حيوية تهدف إلى قياس أداء الموظفين وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. وفيما يلي، سنتناول أثر هذه العملية على عمليات الترقية داخل المؤسسة. يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل عملية تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تأثيرها على قرارات الترقية داخل المؤسسة. سنركز على استكشاف العلاقة بين تقييم الأداء والفرص المتاحة للترقية، وكيفية استخدام هذه العملية كآلية لتعزيز التطوير المهني وزيادة الرضا والولاء للموظفين. تشكل عمليات التقييم والترقية أدوات فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. من خلال هذه المذكرة، سنستكشف أفضل الممارسات في تقييم الأداء وكيفية تحسين عمليات الترقية لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكبر. في الأقسام التالية، سنستعرض مراجع الدراسات السابقة والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي وعمليات الترقية، ونقدم منهجية البحث والإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة

وقسمت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء

المبحث الثالث : أثر الترقية في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

موضوع الأداء الوظيفي يمثل جانباً مهماً في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة. يعتبر الأداء الوظيفي مفهوماً شاملاً يعكس كفاءة وفعالية العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. من المهم فهم عناصر الأداء الوظيفي وعوامل تأثيره، بما في ذلك المهارات، والمعرفة، والمواقف، والظروف المؤسسية. يشمل الأداء الوظيفي أيضاً الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الموظفين.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

1.1- الأداء:

أ. التعريف اللغوي:

في معاجم اللغة يتضح أن "الأداء" مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.¹

"وهو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به".²

ب. التعريف الاصطلاحي:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقاً من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات، وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

و عرف الأداء بأنه: " تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".³

و عرف أيضا بأنه: " الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ وإدارة بالقدرات وإدارة الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

1.2- تعريف الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي فذكر من بينها:

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

² الصالح مصلىح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم للطباعة والنشر والتوزيع، 1996، ص32.

³ توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص43.

⁴ محجوبي أسامة، أثر التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص07.

- 1- يعرفه عبد القادر سعدي بأنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له، بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات الخارجية المحيطة به".¹
 - 2- ويعرفه أحمد صقر عاشور: " كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".²
 - 3- تعرفه رواية حسن الأداء بأنه: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³
- يلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يؤديها، كما عليه القيام بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة به. ويعرفه الخزامي بأنه: " سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون".⁴
- وقد ارتبط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى قد تظهر عند البعض مرادف له وهي الكفاءة والفعالية، نجده عند الأستاذ Jacques Barreaux عند تحليله للركيزة الثالثة للأداء وهي التنافسية على مستوى السوق، حيث ارتبط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية.

(1-2) يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء



(عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص126)

¹ عبد القادر سعدي، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص82.

² محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1971، ص50.

³ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص21.

⁴ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص27-28.

- 1/ **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضاً تمثل النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة"¹، فالكفاءة تتجسد من خلال:
- **معرفة كيفية التعبئة:** فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية، في دفتر الموارد مراعيًا إلى كيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني.
 - **معرفة كيفية التحويل:** تكون على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف قصد الأداء الجيد للنشاط.
 - دراية فنية معترف بها ومجربة: يجب أن تكون الكفاءة مصادقًا عليها من طرف المحيط وقابلة للتجربة من طرف الواقع والموظف.
- 2/ **الفعالية:** ويعرف «Khmakhem» الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة"².

الفعالية = الأهداف المحققة (المخرجات) / الأهداف المحددة (المخرجات المخططة)

فالفعالية إذن تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها.

كذلك ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف"³.

المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء:

للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:⁴

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والطباعة، عمان، ط1، 2006، ص169.

² رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003، ص53-56.

³ فرانسيس ديف، مايك روك، ترجمة عبد الرحمان هيجان، القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص91.

⁴ درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظري ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص96.

- 2- نوعية العمل: وتشمل الدقة، الإتقان والبراعة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.¹
- 5- الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وفيم واتجاهات ودوافع.
- 6- الموقف: ويشمل ما تتصف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، والهيكل التنظيمي، والجانب الفيزيقي.

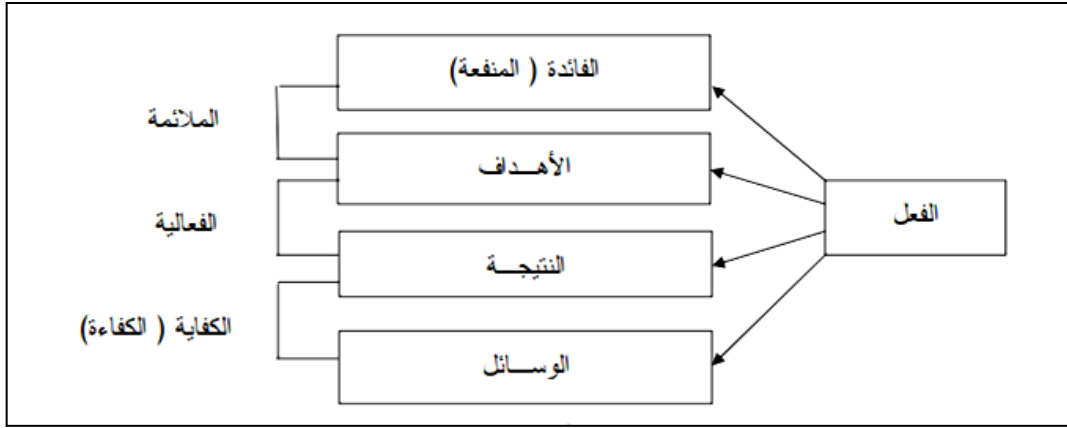
المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:²

- 1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بالكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.
- 2- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم أهمية استغلاله استغلالاً أمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
- 3- **الكمية:** هي جهد العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتقان على الجهد والكمية المنجزة من العمل كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.
- 4- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات منظمة ومرتبة للتطبيق العملي لمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات وفق قواعد وقوانين وتعليمات، غلا أنه يفضل الإتقان بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

(2-2) يوضح معايير الأداء

¹ أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودي، ط1، 1994، ص72.
² زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودي، 2007، ص34-35.



المصدر علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، د ط 2002، ص 132

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية تقوم بها الشركات والمؤسسات لقياس وتقييم أداء الموظفين في أداء مهامهم وواجباتهم المحددة. يهدف تقييم الأداء إلى تقديم تقييم شامل وموضوعي لأداء كل موظف، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء في المستقبل. حيث يساهم تقييم الأداء في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة فعالية الموظفين، كما يعزز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين من خلال توفير فرص التطوير والتحسين المستمر.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء:

هناك تعريفات متعددة لعمليات تقييم الأداء، تختلف بين المتخصصين والباحثين والدارسين ونجد من بينها:

يعرف تقييم الأداء بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".¹

ويعرفه زوليف بأنه: تقييم أداء العاملين وهو تقييم كل شخص في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه".²

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص10.
² زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجاوي للنشر، عمان، 1998، قص 236.

ويعرف أيضا: "العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير"¹.

ويشير شاويش بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي: "الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل"².

وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل يحددون فيه مستوى أداء من قيموه.

ويعرف الباحث تقييم الأداء الوظيفي أنه: "العملية التي تتم من خلالها تقييم أداء الموظفين سواء طرق العمل والسلوكيات التي يتبعها الموظف في إنجاز عمله حسب المهام الموكلة إليه، وذلك وفق معايير محددة مسبقا: وفي فترة محددة وذلك لغرض اتخاذ قرارات معينة ذات قيمة بناء على نتائج التقييم الفعلية وذلك بكل روح موضوعية ومهنية".

فتقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، مما تطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ، وغالبا ما يكون الرئيس المباشر، ليكون التقييم موضوعيا وسليما، وكذلك تتطلب وجود معايير ومعدلات الأداء إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل، يبنى على نتائج تقييم الأداء وقرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين، ويعتمد تقييم الأداء على الرأي والحكم الشخصي، وهذا ما يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تغير ايجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون عن قصد أو غير قصد.³

فتكون هذه العناصر التي تشكل مفهوم تقييم الأداء في إطار الرأي العام للفرد.

من خلال استعراضنا للتعريف السابقة و المتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف التالي : تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و شاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد و إدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية و المستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل .

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء:

¹مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، 2011، ص3.

²شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص86.

³درة عبد البارى وآخرون، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص270، بتصرف.

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

أ/ **الطرق التقليدية:** الطريقة التقليدية لتقييم الأداء عادة ما تشمل تقييمات سنوية أو نصف سنوية تستند إلى معايير محددة مثل الأهداف المحددة مسبقاً ومهام العمل والمهارات والسلوكيات. يتم تقديم التقييم من قبل المديرين والزملاء، ويستخدم لتحديد المناطق التي يمكن تطويرها وتحسينها. وتشمل مايلي:¹

1/ **طريقة الصفات أو السمات** في تقييم الأداء تركز على تقييم الصفات الشخصية والسلوكية للفرد، مثل الاجتهاد، والمبادرة، والتواصل، والتعاون. يُستخدم هذا النوع من التقييم لتحديد مدى توافق الفرد مع قيم المؤسسة وثقافتها، ويمكن أن يكون جزءاً من عملية التقييم الشاملة أو يُجرى بشكل منفصل.

لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

- **تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء:** يتم بناءً على أهداف محددة وقابلة للقياس. قد تتضمن هذه المؤشرات الرئيسية الأداء المالي مثل الإيرادات والأرباح، وكذلك المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء، ومعدلات الإنتاجية، ومستويات الجودة. يتم استخدام هذه المؤشرات لتقييم أداء الشركة أو الفرد وقياس تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

- **تقييم الأداء بالدرجات:** هو عملية تقييم يتم فيها تخصيص درجات أو تصنيفات لأداء الفرد أو الفريق بناءً على معايير محددة مثل الأهداف المحققة والمهارات والسلوكيات. يمكن أن تكون الدرجات تصنيفات رقمية مثل نسب مئوية أو درجات من 1 إلى 10، أو تقييمات كمية مثل "متجاوز الأداء"، "متوسط"، أو "غير مرضية". تُستخدم هذه الدرجات لتوجيه عملية التطوير الشخصي واتخاذ القرارات بشأن المكافآت والترقيات.

- **تحديد معايير كل مستوى:** تحديد معايير كل مستوى في عملية تقييم الأداء يساعد في توضيح ما يعتبر أداءً ممتازاً، جيداً، متوسطاً، أو ضعيفاً، ويمكن تحديد هذه المعايير بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً والمتوقعة لكل موظف أو فريق على سبيل المثال، في مجال الإنتاج، يمكن تحديد المعايير بناءً على معدلات الإنتاج وجودة المنتج ومعدلات الكفاءة. في حالة تقييم الموظفين، يمكن أن تشمل المعايير السلوكية كالتعاون والاجتهاد والابتكار. تكون المعايير مرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة وتعكس ما يتوقعه الجهاز الإداري من أداء الفرد أو الفريق على مختلف المستويات.

- **إعداد استمارة تقييم الأداء:** هي أداة تستخدم عادة في البيئات العملية لتقييم أداء الموظفين. تتضمن عادة عناصر مثل الأهداف الشخصية، والمهارات، والتواصل، والتفاعل مع الفريق، وغيرها.

خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، ط4، 2011ص

يمكنك إنشاء استمارة تقييم الأداء الخاصة بك بشكل يلبي احتياجاتك واحتياجات المنظمة التي تعمل فيها.

- **تدوين المراقبات:** تدوين المراقبات يعني تسجيل الملاحظات والملاحظات المهمة حول أداء الفرد أو العملية. يمكن استخدامه في مختلف السياقات مثل العمل، أو التعليم، أو الرعاية الصحية. من خلال تدوين المراقبات، يمكن توثيق التقدم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقديم ملاحظات بناءة للأفراد لتعزيز أدائهم.

- **إجراء تحليل النتائج:** يعني دراسة وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال الاستثمارات أو المراقبات أو أي أداة أخرى. يشمل ذلك تحليل البيانات الكمية والكيفية لفهم الاتجاهات والأنماط والعلاقات بين المتغيرات. يمكن استخدام تحليل النتائج لاتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات تحسين الأداء أو العمليات.

90-100 ممتاز

80-89 جيد جدا

70-79 جيد

60-69 متوسط

50-59 مقبول

49 فأقل ضعيف

- **توقيع وتاريخ التقييم:** يعتبران جزءًا هامًا من عملية تقييم الأداء. يُعتبر التوقيع تأكيدًا من الشخص الذي أُجري عليه التقييم بأنه قرأ التقرير ووافق على محتواه. أما التاريخ، فيساعد في تحديد الزمن الذي تم فيه إجراء التقييم، مما يسهل تتبع التقدم عبر الزمن وتحديد الاتجاهات.

2/ طريقة مقياس المعيار المختلط:

هو أسلوب لتقييم الأداء يستخدم معايير متعددة لتقييم جوانب مختلفة من الأداء. إليك خطوات بسيطة لتنفيذه :

1. تحديد المعايير: قم بتحديد مجموعة من المعايير التي ترغب في استخدامها لتقييم الأداء. يمكن أن تشمل هذه المعايير المهارات الفنية، والسلوكيات، والأهداف الشخصية، والتفاعل مع الفريق، وأي معايير أخرى تعتبر مهمة.
2. تحديد الوزن: قد تكون بعض المعايير أكثر أهمية من غيرها. قم بتحديد وزن لكل معيار بناءً على أهميته في العملية التقييمية.
3. جمع البيانات: قم بجمع البيانات المتعلقة بأداء الفرد بناءً على المعايير المحددة.
4. تقييم الأداء: استخدم المعايير والوزن المحددة لتقييم أداء الفرد بشكل شامل.
5. حساب النتيجة: قم بحساب النتيجة الإجمالية لأداء الفرد بناءً على المعايير والوزن المختارة.
6. تقديم الردود: قدم ردود فعل بناءة للفرد بناءً على النتائج، مع التركيز على النقاط القوية والضعف والمجالات التي يمكن تحسينه.
7. توقيع وتاريخ التقييم: قدم النموذج للفرد للتوقيع كتأكيد على استلامه وقراءته، وضع تاريخ التقييم للمرجعية المستقبلية.

3/طريقة الترتيب:

هي عملية تنظيم العناصر بطريقة محددة أو وفقاً لمعايير معينة. إليك طريقة عامة لترتيب العناصر:

1. تحديد الهدف: قبل البدء في الترتيب، حدد الهدف أو المعيار الذي ترغب في تحقيقه من خلال الترتيب.
 2. جمع المعلومات: قم بجمع جميع العناصر أو العناصر التي ترغب في ترتيبها
 3. تصنيف العناصر: قم بتصنيف العناصر وفقاً للمعايير المحددة. يمكن أن تكون هذه المعايير تصاعدياً (من الأقل إلى الأكثر) أو تنازلياً (من الأكثر إلى الأقل) أو أي نوع آخر من الترتيب المطلوب .
 4. تنظيم العناصر: قم بوضع العناصر في الترتيب المطلوب وفقاً للتصنيف الذي قمت به. يمكنك استخدام قوائم أو جداول أو أي طريقة أخرى تعتبر مناسبة للعرض .
 5. مراجعة وتدقيق: قم بمراجعة الترتيب للتأكد من أنه يعكس المعايير المحددة بدقة وأن جميع العناصر موضوعة بشكل صحيح .
 6. إجراء التعديلات اللازمة: قم بإجراء أي تعديلات مطلوبة لضمان أن الترتيب يلبي الغرض المحدد .
 7. توثيق الترتيب: قم بتوثيق الترتيب بشكل مناسب، بما في ذلك التوقيع والتاريخ إذا كان ذلك مناسباً.
- وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة .
- وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد

الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن لترتيب يتم وفقاً لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتموفقاً للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع¹.

4-طريقة التقييم المقالي:تقييم أداء الفرد من خلال مقال يتطلب خطوات محددة :

- فهم المعايير: قبل البدء في القراءة، قم بتحديد المعايير التي ستستخدمها لتقييم الأداء. يمكن أن تتضمن هذه المعايير الإنجازات الشخصية، والمهارات، والسلوكيات، والمساهمات في الفريق، وغيرها .
- تحليل المقال: اقرأ المقال بعناية لتقييم الأداء وفقاً للمعايير المحددة. ابحث عن الأمثلة والأدلة التي تدعم الأداء الجيد أو السيء .
- تقييم الأداء: استخدم المعايير المحددة لتقييم الأداء وفقاً للمعلومات المقدمة في المقال. قارن الأداء بالمعايير وحدد المدى الذي يتناسب معه .

1-أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص 59-58

- تقديم التغذية الراجعة: بناءً على التقييم، قم بتقديم تغذية راجعة بناءة تشمل النقاط القوية والضعف والمجالات التي يمكن تحسينها، مع استخدام أمثلة من المقال لتوضيح التقييم .

- التوقيع والتاريخ: قدم توقيعك كتأكيد على إكمال التقييم وتاريخ القيام به للمرجعية المستقبلية.

5-طريقة المقياس الرتبي البياني: هي أسلوب لتقييم الأداء يستخدم لتصنيف العناصر وفقاً لترتيبها النسبي بدلاً من تقديم تقديرات كمية. إليك كيفية تنفيذها :

- تحديد العناصر: قم بتحديد العناصر التي تريد تقييمها، مثل مهارات العمل، أو السلوكيات، أو الأداء العام .

- ترتيب العناصر: قم بترتيب العناصر وفقاً لأدائها المتوقع بالترتيب من الأعلى إلى الأدنى، أو بالعكس اعتماداً على الاحتياجات .

- إنشاء الرتبة البيانية: استخدم مخطط بياني لتوضيح الترتيب النسبي للعناصر. يمكنك استخدام مخطط شريطي أو دائري أو أي نوع من المخططات التي تعتبر مناسبة .

- توثيق النتائج: قم بتوثيق الترتيب النسبي للعناصر والبيانات المستخدمة في الرسم البياني .

- تحليل البيانات: قم بتحليل الرسم البياني لفهم الترتيب النسبي للعناصر وتحديد الأولويات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين .

- تقديم التغذية الراجعة: استخدم الرسم البياني كأداة لتقديم التغذية الراجعة بشكل بصري وواضح للأفراد أو الفرق التي يتم تقييمها .

- التوقيع والتاريخ: قم بتوقيع الرسم البياني كتأكيد على إكمال التقييم وتاريخ القيام به للمرجعية المستقبلية.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أنتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيتمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلباً على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء¹.

ب/ الطرق الحديثة

1-طريقة المواقف (الأحداث الحرجة): يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

طريقة المواقف تعتمد على مبادئ محددة :

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 160 - 162.

تحديد المواقف الحاسمة: يتم تحديد المواقف الرئيسية التي يواجهها الموظفون في العمل والتي تؤثر بشكل كبير على أداءهم .
توصيف السلوك المرغوب: يتم تحديد السلوك المرغوب في المواقف المحددة وتحديد المعايير التي يجب أن يتماشى معها الموظفون .
ملاحظة السلوك: يتم مراقبة سلوك الموظفين في المواقف المحددة وتسجيل ملاحظات حول أدائهم وتفاعلهم .
تقييم الأداء: يتم تقييم أداء الموظفين استناداً إلى تفاعلاتهم وسلوكهم في المواقف المحددة، وتقديم ملاحظات بناءة وتوجيه لتحسين الأداء .
تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن استخدام نتائج تقييم المواقف لتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة أدائهم في المستقبل .
إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها¹.

2- قائمة مراجعة:

هي إحدى الطرق الحديثة لتقييم الأداء، حيث يتم استخدام قائمة تحتوي على مجموعة من البنود أو الأسئلة المحددة لتقييم أداء الموظف. يتم تطوير القائمة بناءً على المعايير والمهارات التي ينبغي تقييمها، وتقوم القائمة بتوجيه المقيّم في جمع المعلومات وتقديم تقييم شامل لأداء الموظف. هذا النهج يساعد في توحيد عملية التقييم وضمان احتساب جميع العناصر الهامة.
طريقة قائمة المراجعة توفر عدة فوائد :
الموضوعية: تساعد القائمة على تحقيق موضوعية أكبر في عملية التقييم، حيث يتم تقييم أداء الموظف بناءً على معايير واضحة ومحددة مسبقاً .
الاستناد إلى البيانات: يمكن استخدام البيانات المحصلة من القائمة لتوجيه النقاش واتخاذ القرارات بشأن التطوير الوظيفي والترقيات .
توجيه للموظفين: يمكن استخدام القائمة كأداة لتوجيه الموظفين وتوضيح الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم .
تسهيل التواصل: يمكن استخدام القائمة كأداة لتسهيل التواصل بين المدير والموظف، حيث يتم مناقشة النتائج وتوجيهات التطوير استناداً إلى نتائج التقييم .
تحسين الأداء: تساعد القائمة في تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين، مما يمكنهم من التركيز على تطوير المهارات اللازمة لتحسين أدائهم .
استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2006، ص150.

على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.¹

3- طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمروؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس والمروؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمروؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المروؤوس.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المروؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المروؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات.
- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمروؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.
- ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

فوائد طريقة الإدارة بالأهداف تشمل :

- توجيه الأداء: يوجه تحديد الأهداف المحددة والقابلة للقياس والمتحققة للموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق النتائج المطلوبة .
- زيادة الالتزام: يعزز مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف الخاصة بهم وبالتالي زيادة مستوى الالتزام والمسؤولية .
- تحسين التواصل: يساهم في تحسين التواصل بين المدير والموظف بشأن الأهداف والتوقعات وتقديم التوجيه والدعم اللازم .
- تطوير الموظفين: يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح .
- قياس الأداء: يتيح تحديد الأهداف قياس أداء الموظفين بشكل واضح وموضوعي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .
- تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمروؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة².

4 - طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS:

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافرها بهذه الطريقة مقياس التقدير المعتمد على جوانب السلوكية (Behaviorally Anchored)

¹سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 200، ص 407 . ص 408
²أحمد أبو السعود محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

(Rating Scale - BARS) هي طريقة لتقييم الأداء تقوم على توصيفات سلوكية محددة لكل مستوى من مستويات الأداء. تتضمن هذه الوصفات أمثلة محددة على السلوك الذي يتوقع أن يظهره الموظف في كل مستوى. تتميز طريقة BARS بالتالي:

الموضوعية: توفر وصفا دقيقا للسلوك المتوقع في كل مستوى من مستويات الأداء، مما يساعد على تحقيق موضوعية أكبر في عملية التقييم.

التفصيل: تقدم تفاصيل محددة حول السلوك المتوقع في كل مستوى من مستويات الأداء، مما يساعد على فهم أفضل للتوقعات والمعايير.

الإيجابية: تشجع على التركيز على السلوك الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على النقاط الضعيفة فقط.

القابلية للتطوير: يمكن تحديث وتطوير مقياس BARS بسهولة عند الحاجة لتوفير وصف دقيق للسلوك المطلوب لتحقيق النجاح في المنظمة.

التوجيه الدقيق: توفر وصفا دقيقا للسلوك المطلوب، مما يسهل على الموظفين فهم التوقعات والعمل على تحسين أدائهم.

باستخدام طريقة BARS، يمكن للمنظمات تحسين دقة عمليات تقييم الأداء وتوفير توجيه دقيق للموظفين لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم¹. ومنه نستنتج بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته
- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم
- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين يعاب على هذه الطريقة أنها:
- تقتضي وقتا و جهدا كبيرا لإعدادها.
- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف².

5 - مقياس الاختيار الإلزامي (الإجمالي): هو طريقة استخدام في تقييم الأداء تتضمن عدداً من البيانات المختلفة، ولكل منها خيارات اثنين أو أكثر. يتوجب على المقيم اختيار الخيار الأفضل أو الأقرب إلى وضع الموظف. تستخدم هذه الطريقة لمحاولة التقليل من تأثير التحيز وتوفير تقييم موضوعي لأداء الموظف. في هذا المقياس، يتعين على المقيم اختيار البيانات التي تصف أداء الموظف بشكل أفضل من بين مجموعة من البيانات المتنافسة. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن المقياس بيانات متعلقة بالمهارات الشخصية، مثل العمل الجماعي، والمرونة، والالتزام بالمواعيد النهائية، وهل يفضل الموظف القيام بالأعمال المنفردة أو العمل الجماعي. تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية و كذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء. ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين،

¹سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص535.

²محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط2، 2010، ص214.

فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين¹.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية حاسمة في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى قياس وتقييم أداء الأفراد أو الفرق أو المؤسسات بناءً على معايير محددة. يعتبر تقييم الأداء أداة أساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير القدرات الفردية، ويتضمن عملية تقييم الأداء تحليل الأداء السابق، وتحديد النواقص، وتقديم التوجيهات والتدريبات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي. من خلال هذه المقامة، سنستكشف أهداف تقييم الأداء وأهميتها في سياق الإدارة الفعالة، ويمكن التطرق إلى أهم الأهداف على النحو التالي:²

1- الأهداف الإدارية: و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا و تتضمن الأهداف الإدارية لتقييم الأداء عدة جوانب مهمة، منها:

- تحسين الأداء العام: يهدف تقييم الأداء إلى تعزيز أداء الأفراد والفرق والمؤسسات بشكل عام، من خلال تحديد النواقص وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر
- تحقيق الأهداف المؤسسية: يعمل تقييم الأداء على تحديد مدى تحقيق الأفراد والفرق لأهداف المؤسسة، وتوجيه الجهود لضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة
- تطوير المهارات والقدرات: يساعد تقييم الأداء في تحديد المهارات والقدرات التي تحتاج إلى تطوير، وتوفير الفرص والتدريبات الضرورية لتطويرها
- توجيه السلوك والأداء الفردي: يعمل تقييم الأداء على توجيه السلوك والأداء الفردي للأفراد، وتقديم التوجيهات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة
- اتخاذ القرارات الإدارية: يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمكافآت والترقيات وتوجيه الاستثمار في التطوير الشخصي والمهني .
- بإختصار، تهدف الأهداف الإدارية لتقييم الأداء إلى تحقيق التحسين المستمر وتطوير الأفراد والمؤسسات لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

2- الأهداف السلوكية: و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين .

الأهداف السلوكية لتقييم الأداء تركز على تقييم السلوك والأساليب التي يتبعها الأفراد في أداء مهامهم وواجباتهم. من بين هذه الأهداف:

- تقييم الاحترافية والأخلاقيات: يهدف تقييم الأداء السلوكي إلى تقييم مدى اتباع الأفراد للمعايير الأخلاقية والاحترافية في العمل.

¹خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره ، ص165 ص166 .

²محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ، ص192 ص

- تقييم التعاون والعمل الجماعي: يتعلق هذا الهدف بقدرة الفرد على التعاون مع زملائه والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم مهارات الاتصال: يهدف إلى تقييم مهارات الاتصال الفعالة للأفراد، سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء والشركاء الخارجيين.
- تقييم القيادة والتحفيز: يتعلق هذا الهدف بقياس قدرة الأفراد على القيادة وتحفيز الفرق لتحقيق الأهداف المحددة.
- تقييم التفاعل والاستجابة للتغيير: يهدف إلى تقييم قدرة الأفراد على التفاعل مع التغييرات في بيئة العمل والاستجابة لها بفعالية .
- تتمثل أهمية الأهداف السلوكية في تقديم صورة شاملة لأداء الفرد ليس فقط من حيث النتائج التي يحققها، ولكن أيضاً من حيث الطريقة التي يتفاعل فيها مع الآخرين ويساهم في بناء جو عمل إيجابي ومثمر.
- 3- الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي . وتشمل بعض الأهداف الإستراتيجية¹:
- تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية: يعمل تقييم الأداء على تقييم مدى تحقيق الأفراد والفرق للرؤية والأهداف الإستراتيجية المحددة للمؤسسة.
- تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية: يهدف تقييم الأداء إلى تقييم مدى فعالية تنفيذ الإستراتيجيات المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحقيق التميز التنافسي: يعمل تقييم الأداء على تقييم مدى قدرة الأفراد والفرق على تحقيق التميز التنافسي وتفوق المؤسسة في السوق.
- تعزيز الابتكار والتطوير: يهدف إلى تقييم مدى تعزيز الأفراد والفرق للابتكار والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات.
- تحسين أداء المؤسسة بشكل عام: يسعى تقييم الأداء إلى تقديم توجيهات لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين .
- هذه الأهداف الإستراتيجية تساهم في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتضمن استمراريتها وتنافسيتها في السوق.
- 4- الأهداف التنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص139

الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل... الخ.

حيث تقييم الأداء تركز على تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الأفراد لتحسين أدائهم وتحقيق النمو الشخصي والمهني. ومن بين هذه الأهداف¹:

- تطوير المهارات والكفاءات: يهدف تقييم الأداء إلى تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاج إلى تطوير، وتوفير الفرص والتدريبات اللازمة لتعزيزها.

- تعزيز القيادة والتطوير الشخصي: يسعى تقييم الأداء إلى دعم تطوير القيادة والمهارات الشخصية للأفراد، وتوجيههم نحو النمو المهني والشخصي.

- تعزيز الإنجازات الفردية والتميز: يهدف إلى تعزيز الإنجازات الفردية والتميز في الأداء من خلال توفير التوجيهات والدعم اللازم.

- تعزيز الابتكار والإبداع: يسعى تقييم الأداء إلى تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات.

- تحفيز النمو المهني: يعمل تقييم الأداء على توجيه الأفراد نحو النمو المهني وتحقيق الأهداف المهنية، من خلال تحديد الفرص والتدريبات المناسبة.

هذه الأهداف التنموية تساهم في بناء القدرات الفردية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسة.

و منه نستنتج ملخص شامل لأهداف تقييم الأداء و هي كالتالي :

- تحديد القدرات والنقاط القوية: يساعد التقييم في تحديد قدرات الأفراد ومهاراتهم القوية، مما يمكنهم من تحقيق الأهداف بفعالية.

- تحديد نواقص الأداء: يساعد التقييم في تحديد النواقص في الأداء، سواء كانت ذات صلة بالمهارات أو السلوك أو الأداء العملي، مما يمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

- توجيه التطوير والتدريب: يمكن استخدام نتائج التقييم لتوجيه الجهود التطويرية والتدريبية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لتعزيز أداء الأفراد.

- اتخاذ قرارات بشأن المكافآت والترقيات: يمكن استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات بشأن المكافآت والترقيات، حيث يتم تقييم الأداء كأحد المعايير الرئيسية لاتخاذ هذه القرارات.

- توجيه الاتجاهات المستقبلية: يمكن استخدام تقييم الأداء لتوجيه الاتجاهات المستقبلية للأفراد أو الفرق أو المؤسسات، من خلال تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها بناءً على الأداء السابق.

¹سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن 2011 ط1 ص 223

المبحث الثالث : أثر الترقية في تحسين الأداء الوظيفي .

في ساحة العمل اليوم، تعد الترقية أحد الأدوات الرئيسية التي تحفز الأفراد على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي. إن الحصول على الترقية يمثل للكثيرين فرصة للنمو المهني والشخصي، ويترتب عليها تحديات وفرص جديدة. تهدف هذه المقالة إلى استكشاف أثر الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال فحص العوامل المؤثرة في تأثير الترقية على أداء الفرد، بالإضافة إلى استكشاف الآليات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء بعد الحصول على الترقية.

المطلب الأول : دوافع العمل

مفهوم الدوافع : سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ، باعتبار أن محرك وأساس السلوك هو الدافع ،¹ وله أنواع مختلفة التي تؤثر على سلوك الفرد ، منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي .

تعريف الدوافع : رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد ، كما أن الحاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد، فاعتماد على قوة الدافع ، يتحدد هذا السلوك ، فالبحث عن الأكل يأتي من واقعيولوجي طبيعي و هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، فهيمجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، فيحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر فهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك، من أجل تحقيق هدف معين.²

دوافع السلوك الإنساني: يسعى الفرد إلى إرضاء حاجته المفتقدة ، ما ينتج عنه نوع منالتوتر يدفعه للقيام بسلوك معين يؤدي إلى الدافع الذي هو توتر داخلي يدفع الفرد لتحقيقهدف معين ، فدراسة الدوافع تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني ، فإذا عرفنا دوافع فرد ما، فإنه باستطاعتنا أن نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة ، كما نستطيع أن نستخدم معرفتنا بدوافع الفرد ، في ضبط و توجيه سلوكه إلى وجهات معينة ، فنهى بعض المواقف الخاصة التيمن شأنها أن تثير فيه دوافع معينة ،

¹ عبد الغفور يونس ، "تنظيم و إدارة الأعمال " مؤسسة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية مصر العربية، 1961ص 150

² عادل حسين ، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر العربية ، 1998 ص 113

- تحفزه للقيام بأعمال التي نريد منه أدائها ، و تمنعه القيام ببعض الأعمال الأخرى التي لا نريد منه أدائها.
- دوافع السلوك الإنساني تشمل مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تحفز الأفراد على السلوك الإنساني والتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي. تتضمن هذه الدوافع :
- التعاطف والرحمة: الرغبة في مساعدة الآخرين وتخفيف معاناتهم، والاهتمام برفاهيتهم وسعادتهم .
 - العدالة والمساواة: الدافع لتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والمجتمعات، ومكافحة الظلم والتمييز .
 - المسؤولية الاجتماعية: الشعور بالمسؤولية نحو المجتمع والبيئة المحيطة، والرغبة في المساهمة في تحقيق التغيير الإيجابي .
 - الانتماء والتواصل: الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعات اجتماعية والتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي، وبناء العلاقات القوية والداعمة. التعلم والنمو: الرغبة في تطوير الذات واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والسعي نحو التطوير المهني والشخصي .
 - الاحترام والتقدير: الحاجة إلى التقدير والاحترام من الآخرين، والتعبير عنهم بطرق إيجابية ومحترمة .
- هذه الدوافع تسهم في تشكيل سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق التوازن بين احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية وتحقيق الرضا النفسي والمجتمعي.
- دوافع العمل النفسية :** تتمثل في شعور الفرد ، بالاطمئنان على صحته ، وعمله ومستقبل أولاده ومحاط بمختلف التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل ، و الأمراض المهنية ، و البطالة، فهذه العوامل لها دور كبير حيث تنعكس على أداء الموظف لأنالشعور بالأمان شرط أساسي و ضروري من شروط الصحة النفسية ، فإذا كان التوازنالنفسي للفرد أساسه الأمن ، فأمن الجماعة أساسهاالإصلاح الاجتماعي ، فقد أشارت بعضالبحوث العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية و المعنوية بصحة العامل النفسي ، و زيادةإنتاجه².
- تتضمن دوافع العمل النفسية ما يلي :
- الاحترام الوظيفي: يتعلق هذا بشعور الموظفين بالإرهاق النفسي والاكنتاب نتيجة لعدم الرضا عن العمل أو شعورهم بالإحباط من نقص التحفيز والتحديات في العمل .
 - الاحترافية والتطوير الشخصي: يشمل هذا الدافع الرغبة في تطوير المهارات الشخصية والمهنية، وتحقيق التقدم في مسار العمل، والانخراط في الأنشطة التي تساهم في تحقيق النمو الشخصي .
 - المساهمة والتأثير: يتعلق هذا الدافع برغبة الموظفين في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والتأثير على العمليات واتخاذ القرارات التي تؤثر إيجاباً على الفريق والمنظمة .

¹ إبراهيم العمري، عبد الله اسعد " العلوم السلوكية – بين النظرية والتطبيق ، مطابع مؤسسة روز

اليوسفبيروت، 143، ص1976، لبنان

²Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds) , *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot - 1993, p.533

- التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: يتعلق هذا الدافع برغبة الموظفين في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، والاستمتاع بالوقت مع العائلة والأصدقاء بجانب تحقيق النجاح المهني .
- التقدير والاعتراف: يعتبر الاعتراف بالجهود والإنجازات المهمة للموظفين من قبل المديرين والزملاء دافعا قويا للموظفين للمضي قدما وتقديم أفضل ما لديهم في العمل .
إن هذه الدوافع النفسية تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء الموظفين في العمل، وقد تساعد في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير و احترام الآخرين ، و أن تكون له مكانة و قيمة اجتماعية ، و شعوره بأهمية اجتماعية، و أن وجوده و جهوده لها قيمة تؤثر علنا لآخرين، لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن و يزيد من الرغبة في العمل الجماعي.
العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: يقصد بها أن الفرد يوجه كل طاقاته و إمكانياته ليستغلها داخل مجال عمله، للوصول إلى طموحاته و أهدافه المسطرة، و تعتبر هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته و إثبات شخصيته، و أن يقوم بأعمال إيجابية ذات قيمة نافعة للآخرين من خلال القيام بالعمل الموكل إليه

دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور الفرد برغبة لديه ليؤكد ذاته في عمله ، من خلال ما يقدمهم ابتكارات و تطورات و تحسينات في العمل ، بإحساسه و شعوره بما يقوم به من جهود و عمل يتوافق مع الأهداف المسطرة و المنشودة، التي تسعى الدولة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة لتحقيقها.
دوافع الاستقرار: تتمثل في حاجة الفرد العامل إلى الشعور باستقرار في العمل، بوجود عدالة و مساواة في المعاملة ، و لا توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات، والعلاوات و الترفقيات، فهذه دلالات لسعادة الفرد و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من رخاء و إشباع لحاجاته، و يمكن القول أن الاستقرار مزيج من علاقات العمل، و الرضا عن الزملاء و الرؤساء و عن بيئة العمل، و كذلك الاستقرار من ناحية المستقبل¹.

دوافع الفرد إلى الأداء الجيد و ارتفاع إنتاجه: من عوامل نجاح المنظمة تطبيق نظام خاص للحوافز ، باستخدام كل الوسائل الممكنة و المتاحة لحث الفرد الموظف على بذل جهد و العمل الجيد المنتقن، و هناك عدة رؤى تعرف الحوافز بأنها مثير خارجي يعمل على خلق و تحريك الدافع الداخلي للفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي يطلبه صاحب العمل ، فمن هذا المنظور يمكن التفرقة بين الحافز و الدافع ، فأول خارجي أما الثاني فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، فالحافز يمكن أن يحرك و يوقظ الدافع لأداء جيد و ارتفاع إنتاجه . و من هنا ينظر إلى الدافع على أساس أنها عملية مرحلية و متعددة تمر بعدة خطوات ، قبل الوصول إلى العملية الإشباع و الرضا² .

- ظهور الحاجات و الرغبات الداخلية ، التي تتمثل في التوتر و عدم التوازن لدى الفرد

¹ كريس أريجيس ، " الفرد والمنظمة " ، ترجمة سامي الجمال ، الهيئة العامة للكتاب والأجهزة العلمية ، القاهرة، مصر العربية 1970

ص، 77

² عبد الغفار حنفي ، حسين الفراز ، " السلوك التنظيمية و إدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر العربية، 1996 ،

ص 66

- البحث و الاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.
- السلوك و الهدف المتبع لإشباع حاجة الفرد.
- الربط بين الحاجات و التقويم.
- مرحلة الجزاء صوابا كان أم عقابا ، يعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع حاجة الفرد.
- ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية ، فإذا كانتدورة الدوافع قد أشبعت فالنتيجة تكون توازن و رضاء. فبالإضافة إلى هذه الخطوات التي تمر بها الدوافع هناك عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في هذه العملية

1.

الجهد: وتعني الطاقات التي يبذلها الفرد أثناء تأدية عمله.

القدرة: و تعني الاستعدادات و الصفات الشخصية كمجموعة واحدة ، التي تميز الفرد مثل الذكاء.

العوامل التنظيمية: لها دور في التأثير على عملية الدوافع ، وعلى سلوك الأفراد و أدائهم.

الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية: الرضا الوظيفي غير محدد المعالم ، و أمتاز باختلاف المفاهيم المؤثرة فيه ، إلا أنه يمكن تفسيره ، على أنه تخفيض التوتر الناتج بين توقعات الفرد و طموحاته ، والحاجات غير المشبعة كالرضا عن الوظيفة بإتاحة فرصة لإبراز مهارات و قدرات الفرد و من محركاتها نذكر منها :

- توفير الجو المناسب لنظام الإشراف العام مما يزيد من خبرات العاملين ، كما تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة للفرد.
- الرضا عن الأجر ، بتناسب الأجر مع العمل المبذول ، وتكلفة المعيشة.
- إتباع سياسة المكافأة الحافزة ، و تفضيل الحوافز الجماعية و الفردية.
- الرضا عن النمو و الترقية الوظيفية ، بحيث تتضمن نمو و ترقية الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، مع توفير التكوين المتواصل و التأهيل المناسب للعامل.
- الرضا عن أساليب الإشراف و القيادة الرشيدة ، كإظهار الصداقة في العمل، و مساندة الرئيس لمروسيه عند الطلب، و العدالة في معاملة المرؤوسين.
- الرضا عن مجموعة العمل ، كالانسجام بين أعضاء مجموعة العمل ، و التقارب الثقافي و العلمي و الفكري للمجموعة².
- الرضا عن النواحي الاجتماعية ، ببحث المشكلات الاجتماعية للفرد العامل و مساعدته في حلها، و كذا توفير العناية الصحية و وسائل تنقل الفرد العامل في محيطه.
- أسباب اهتمام بالرضا الوظيفي : يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ، و مدى فاعليتها بالمنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا ، ستكون حتما قليلة النجاح و المر دودية و الإنتاجية ، مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا

¹Eric COBUT, Géraldine BOMAL, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, Edition Edipro, 2009, p 122

²HERIZBERG Frederick , VORAZ Charles , « adapte le travail et la nature de l'homme », paris, entreprise moderne d'édition, 1978, p 213

، فالموظف الراضين عمله هو الأكثر استعداد للاستمرار بوظيفته ، و تحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل،¹ أو أهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي، تناوله مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه، و البيئة المحيطة به ، و من هذه الأسباب :

- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.

- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج ، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى الزيادة الإنتاج.

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.

العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي: و تشمل النظام و النصوص و الإجراءات و الرواتب الحوافز المادية والمعنوية، و نوع القيادة و كيفية اتخاذ القرارات ، و الرقابة و الإشراف و العلاقات الإنسانية في العمل بين الزملاء ، و علاقة كل فرد عامل ببيئة عمله، و ظروف و نوع العمل ، و في دراسات سابقة أكدت أن الدخل المال إذا كان مناسباً للفرد العامل فإنه يحقق درجة عالية من الرضا، و تتيح له فرص الترقية في العمل ، بالإضافة إلى الإشراف الساندي بيئة عمله. و درجة الرقابة التي تفرض على مختلف النشاط الذي يمارسه الفرد العامل.²

حيث نستنتج مما سبق هناك عاملين مهمين للرضا الوظيفي فالأول متصل مباشر بالعمل ، أما العامل الثاني متصل بظروف و جوانب أخرى للعمل .

أ-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل : هناك عوامل مهمة للرضا الوظيفي ، وهي ثلاثة عوامل تتصل مباشرة بالعمل منها :

-كفاءة الإشراف المباشر: يؤثر المشرف المباشر بشكل كبير على تجربة العامل في العمل. إذا كان المشرف يقدم الدعم والتوجيه بشكل فعال ويظهر اهتماماً بتطوير مهارات العامل ورعاية مصالحه، فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.² الرضا عن العمل نفسه: عندما يشعر العامل بالاستمتاع والرضا من أداء مهامه ووظيفته، فإنه يكون أكثر رضاً وارتياحاً في العمل. يمكن أن يكون الرضا مرتباً بعدة عوامل مثل التحديات المثيرة، والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

-الاندماج مع زملاء العمل: عندما يشعر العامل بالانتماء إلى فريق العمل ويتفاعل بفعالية مع زملائه، يزداد شعوره بالراحة والملائمة في بيئة العمل. العلاقات الإيجابية مع الزملاء قد تساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والإنتاجية.³

¹دره عبد الباري ، "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة "، الطبعة ، 1مجلة الاقتصاد، جامعة اليرموك ، الأردن 1986، ص91

²النجار نبيل الحسيني، راغب مدحت مصطفى، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر القاهرة، مصر، 1992، ص162

³عادل حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

ب- العوامل المتصلة بظروف أخرى : فهذه العوامل لها صلة بظروف و جوانب العمل الأخرى وهي :

توفيراً لأهداف في التنظيم: عندما يكون لدى الموظف أهدافاً واضحة ومحددة في إطار المنظمة، يشعر بالارتياح والاتجاه نحو تحقيقها. الشعور بأن الأهداف مقبولة ومناسبة يزيد من الالتزام والإنتاجية .

- المكافأة المنصفة: يسعى الموظفون للحصول على مكافآت تعكس جهودهم وإسهاماتهم في العمل. عندما يشعرون بأن المكافأة عادلة ومنصفة بالنسبة لجهودهم وتحقيقاتهم، فإن ذلك يزيد من رغبتهم في التميز والعمل بجهد أكبر .

- الحالة الصحية البدنية والذهنية: يلعب الاهتمام بالصحة البدنية والذهنية دوراً هاماً في أداء الموظفين ورفاهيتهم العامة. العمل على توفير بيئة عمل صحية ومحفزة يساهم في تحسين النتائج والمعنويات، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة .

- طبيعة الحوافز وفلسفتها: تختلف الحوافز وفقاً لطبيعتها وفلسفتها، حيث يمكن أن تكون داخلية أو خارجية. فهي تؤثر على سلوك الموظف ودافعيته لتحقيق الأهداف والمكافآت. إدارة الحوافز بشكل فعال تساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم¹.

المطلب الثاني : أهداف التحليل بالنسبة لأداء الأفراد العاملين

إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين مكونات الأداء . حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث العمل وحركة هذه الموارد².

الأسباب التحليل:

يمكن القول بأن الحاجة إلى تحليل الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها³ :

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد التحليل:

تحلّل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد و تحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات الأداء يترتب عليها تقرير نوع الأداء المطلوب، و الفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب

¹مبارك بن علي الجزار "، الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مكتبة نايف، الرياض ، المملكة السعودية ، 2006ص150

²سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره ،ص 112.

³عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011، ص 45

لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، ومعرفة المهارات المطلوبة، وتنمئذ طرق جمع المعلومات بهدف تحديد تحليل للأداء في فيما يلي:

- الملاحظة غير الرسمية
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع على مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف رؤسيتهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلّم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية

الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.¹

نماذج تقييم الأفراد العاملين:

3/ نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين: هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهمهذه النماذج ما يلي:²

نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

نموذج باركر Parker

نموذج سايرو (وار بيرد راكم (warrbirdrakham) CIRO (Contents ; inputs ; reaction ; outputs)

نموذج معهد سراتاجو saratag

المطلب الثالث: الترقية ودورها في الانتقاء بأداء المؤسسة

أهمية الترقية في العمل يسعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية ليس لإضافة المزيد من المسؤوليات والمهام، بل لأنها شكل رئيسي لتعزيز معنويات الموظف، وتتجه الإدارة الناجحة للترقية لزيادة الإنتاجية، بالإضافة للمزيد من المزايا والفوائد التي تعود على الشركة والموظف، وتكمن أهمية الترقية في ما يأتي:³

-تحسين أداء الموظف وطموحه وعمله الجاد تُساعد الترقية الإدارة العليا على معرفة الأداء والعمل الجاد لموظفي المؤسسة، والاعتراف بهم مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والأهمية حيث إنه عندما تُقدّر جهود الموظف فإنه سيتوجه للعمل بجدية أكبر، وسيحاول تحسين أدائه بشكل مما يعود بالنفع على الشركة.

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من

وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 45، ص 46

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 210،

³ Anastasia Belyh (8/10/2020), "When and How to Promote Your Employees"

-زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة يعدّ حصول الموظف على ترقيات سبباً في زيادة الحافز لديه لمواصلة العمل بجدّ مع تقديم أفضل ما لديه، وسيشعر بالانتماء لمكان العمل والتفكير لصالحه، حيث يُعتبر هذا أهمّ سبب لتقديم الترقيات، والذي بدوره يعود لصالح المؤسسة.

-يشجع الموظف على التمسك بمنصبه عندما تقوم الإدارة بترقية الموظف، سيشعر الموظف بقيمته في المؤسسة ممّا يجعله يتمسك بمنصبه، والذي يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهرة والموهوبين دون الحاجة إلى توظيف أشخاص جدد وإعادة تأهيلهم، ممّا يوفر الوقت والمال.

-زيادة الروح التنافسية في مكان العمل عندما ترقية الموظف الأفضل من ضمن الفريق، يُحفّز ذلك أعضاء الفريق الآخرين لأداء العمل بشكل أفضل من الموظف الذي حصل على الترقية، والذي يُساعد على تطوير روح تنافسية في مكان العمل، حيث يُعتبر هذا النوع من المنافسات مفيداً للمؤسسة لأنّه يعمل على تحسين الإنتاجية بشكل عام.

-إكتشاف القادة المستقبليين يكون تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة من خلال تحديد قادة المستقبل ويحتاج ذلك إعدادهم وترقيتهم واكتشاف مهاراتهم ومواهبهم بشكل أكبر.

-يزيد من رضا الموظف يشعر الموظف الذي لا يحصل على أيّ تقدير أو تقييم لعمله بالاستياء وعدم الرضا، وحالة الاستياء هذه لا تكون مفيدة لمصلحة المؤسسة، لأن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، لذلك تساعد الترقية على زيادة رضا الموظفين وتقليل الاستياء.

أنواع الترقية من حيث الهدف: الغرض الوحيد من الترقية في أيّ مؤسسة هو تحفيز العمال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الربحية، حيث أن بعض المناصب الوظيفية التي تتمتع بفرص ترقية ممتازة، تعتبر هدف للعديد من الأشخاص، وتكون هذه الترقيات كما يأتي¹:
ترقية معنوية مثل تعيين الموظف في منصب ما، أو نقله لمنصب أفضل أو لرتبة أكبر أهمية في المؤسسة.

ترقية ماديّة تكون على شكل حوافز مالية أو زيادة في الراتب أو من خلال توفير مكان للإقامة بالإضافة لتأمين المواصلات كتكريس إحدى سيارات الشركة للموظف على سبيل المثال لا الحصر.

دور الترقية في المؤسسة :

تساهم في بناء روح الفريق وزيادة الإنتاجية، كما أنها تعكس سياسة المؤسسة في الاهتمام بتطوير موظفيها. الترقية في المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

-تقدير الإنجازات: يلعب تقدير الإنجازات الفردية دوراً هاماً في عملية الترقية، حيث يجب أن تستند قرارات الترقية إلى الأداء الفردي والإنجازات الملموسة التي يحققها الموظف.

- الشفافية: يجب أن تكون عمليات الترقية شفافة وعادلة، حتى يتمكن الموظفون من فهم معايير الأداء والتطلعات المطلوبة للحصول على الترقية، وهذا يعزز الثقة والرضا في العمل.

¹ Chrisantus Oden, "The Importance of Employee Promotion in Business Organization", ProjectTopics, Retrieved 22/1/2022.

- التطوير المهني: يسهم توفير الفرص للتطوير المهني والتدريب في زيادة فرص الحصول على الترقية، حيث يمكن أن يسهم تطوير المهارات والمعرفة في تعزيز الكفاءة والتأهيل للمناصب القيادية.
- التوازن بين الأداء والثقافة التنظيمية: يجب أن تكون عمليات الترقية متوازنة بين الأداء الفردي وملائمة الشخص للثقافة التنظيمية، حيث يتمثل القيام بالواجبات بشكل فعال وأيضًا في التأقلم مع قيم ورؤية المؤسسة.
- توفير التوجيه والتقييم الدوري: يسهم توفير التوجيه والتقييم الدوري في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتقديم الإرشادات والدعم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المهنية، مما يزيد من فرص الحصول على الترقية في المستقبل.

خلاصة الفصل

الترقية والأداء الوظيفي يرتبطان بشكل وثيق، حيث تُعتبر الترقية جزءًا من نتائج الأداء الممتاز والكفاءة في العمل. عمل الموظف بجهد وتفانٍ يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي يزيد من فرص الحصول على الترقية. من جانبها، تُعتبر الترقية تحفيزًا للموظف لزيادة جهده وتحسين أدائه، وهكذا يتشكل دائرة تفاعلية إيجابية بين الأداء والترقية. إدارة الأداء الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في تحديد وتقييم الأداء، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والفرص للتطوير والنمو المهني، مما يسهم في تعزيز فرص الحصول على الترقية للموظفين المستحقين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة كلية الأدب

العربي والفتون

مقدمة الفصل:

تهدف الدراسة الميدانية، إلى تعزيز فهم الطلاب وتطبيقهم العملي في مجالات دراستهم. يُعتبر هذا النوع من الدراسات جزءاً أساسياً من المناهج الأكاديمية لأنه يمنح الطلاب فرصة لاكتساب خبرات عملية وميدانية تعزز مهاراتهم وتحليلهم النقدي.

في كلية الأدب العربي والفنون، تُنظم الدراسة الميدانية بالتعاون مع مؤسسات محلية ووطنية، حيث يتعرض الطلاب للعمل الفعلي في مختلف المجالات المتعلقة بدراساتهم، مثل الأدب واللغة والفنون البصرية. يتم تصميم البرامج بشكل يضمن توافقها مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع، مما يساهم في إعداد الطلاب لسوق العمل بشكل أفضل بعد التخرج.

بحيث قسمت هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحميد بن باديس

المبحث الثاني: دراسة حول كلية الأدب العربي و الفنون

المبحث الثالث: المقابلة

المبحث الأول : تقديم جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم

تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي يقوم به كلياتها و معاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر البشري

وتقدم العلم و التنمية والقيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين و الفنانين و الخبراء في مختلف المجالات إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة و طرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع.

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول الجامعة

جامعة مستغانم كسائر الجامعات مرت بمراحل تطور من خلالها التعليم العالي والبحث العلمي منذ إنشاء أول مركز جامعي سنة 1978 و عملت على تطوير البحث العلمي الذي يعتبر هدفا أساسيا ضمن استراتيجيات الدولة و مسيرة التعريب مكسبا وطنيا من أجل ربح معركة النمو الاقتصادي، فإن تطور التعليم العالي يبقى رهينة شرطين أساسيين هما:

✓ رفع مستوى الأستاذ والموظف بكيفية موضوعية من تأدية مهامهم على أحسن وجه و تحقيق الأهداف الموسوعة.

✓ رفع الميزانية الخاصة بتطوير المخابر و الورشات وتشجيع تكوين الكاتبة المديرية الرئيسية من أجل تبادل الخبرات والتجارب مع الدول الصديقة ذات التجارب المتطورة.

ثم إنشاء المركز الجامعي بمدينة مستغانم للمرة الأولى سنة 1978 و كان عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مدعم باستقلالية مالية كان يظلم الفروع التالية:

الجدع المشترك للعلوم الدقيقة و التكنولوجيا.

✓ جدد مشترك في العلوم الطبيعية.

و الطلبة الذين يستطعمهم هذا المركز من الولايات التالية : مستغانم - غليزان - شلف - و عين الدفلى حيث بلغ عدد الطلبة في تلك الفترة 274 طالب و منذ ذلك الوقت تطور المركز و ازدهر ليتم توسيعه حيث فتحت فيه عدة فروع خلال السنة الجامعية:

✓ 1984 حل و تقسيم المركز الجامعي بمستغانم إلى مدارس ومعاهد وطنية للتعليم العالي للعلوم والتقنية بيولوجيا الكيمياء المدرسة العليا للتربية البدنية.

✓ 1992 إعادة تنظيم مؤسسات التعليم العالي بمستغانم المركز الجامعي، المدرسة العليا للأساتذة في العلوم الأساسية المدرسة العليا للرياضة البدنية.

✓ 1997 إدماج المعهد الوطني للتكوين العالي للفلاحة إلى الجامعي بمستغانم.

✓ 1998 تأسيس جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

✓ تأسيس كلية العلوم و علوم المهندسين.

✓ 2000 إدماج المعهد الوطني للتكوين الاستقبال العمومي.

✓ 2009 انشاء كلية العلوم و التكنولوجيا.

✓ 2011 إعادة هيكلة الكلية إلى أربع أقسام.

المطلب الثاني : تعريف جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقبال المالي. انشأت بمرسوم تنفيذي¹ رقم 14 - 256 مؤرخ في 29 أوت سنة 2004 بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و التوضيح تحت وصايته.

المطلب الثالث: كليات ومعاهد الجامعة

تتكون الجامعة من هيئات ورئاسة الجامعة و الكليات ومعهد الاقتضاء من الملحقات كما تتضمن مصالح إدارية و تقنية مشتركة.

يحدد النظام الإداري لرئاسة الجامعة و الكلية والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

و بموجب المرسوم التنفيذي 03-279 تم تحديد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة مستغانم وهي:

✓ كلية العلوم و التكنولوجيا.

✓ كلية الأدب العربي والفنون.

¹المرسوم التنفيذي رقم 04-256 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 54 - ص 54.

✓ كلية الحقوق و العلوم التجارية.

✓ كلية العلوم الإجتماعية.

✓ معهد كلية العلوم والتكنولوجيا.

✓ معهد التربية الرياضية والبدنية.

المبحث الثاني : دراسة حول كلية الأدب العربي و الفنون

المطلب الأول:تعريف الكلية

الكلية في وحدة تكوين وبحث في الجامعة هدفها التحصيل العلمي والبيداغوجي الطالب في مختلف الميادين والتخصصات العلمية المعتمدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

أ) العميد : يحتل المكان الرئيسي في الكلية حيث يهتم بـ:

✓ التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.

✓ الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها.

✓ العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة والمنشات والتجهيزات والأدوات وغيرها.

- ✓ مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية وإبلاغ رئيس الجامعة عن كل ما منشأته المساس بسير العمل بالكلية أو ما ينسب إلى احد أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.
- ✓ اعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها وشئون الدراسة والاستحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي بشأنه لعرضه على مجلس الجامعة.

(ب) نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

ويساعده في مهامه كل من:

- ✓ رئيس مصلحة التدريس.
- ✓ رئيس مصلحة التقييم والتعليم.
- ✓ رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

(ت) نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

ويساعده في نادية مهامه كل من:

- ✓ رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- ✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- ✓ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

- ✓ أخذ و اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- ✓ متابعة سير أنشطة البحث.
- ✓ المبادرة بأعمال الشركة مع القطاعات الاجتماعية والإقتصادية. المبادرة بأعمال من أجل تنشيط و دعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية و كذا تقييد.
- ✓ برامج تحسين مستوى الأساتذة و تحديد معلوماتها. متابعة سير المجلس العلمي للكلية و المحافظة على أرشيفه.
- يتم تعيين نائب العميد بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد استشارة رئيس الجامعة لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الجامعيين ذوي الرتبة الأعلى.

ث) الأمين العام للكلية : و هو المسؤول على متابعة و تسيير مصالح الكلية

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
- ✓ مصلحة الوسائل العامة و الصيانة.
- ✓ مكتب الأمن الداخلي

مهام الأمين العام:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني المستخدم للكلية.
- ✓ ضمان تسيير الأرشيف و توثيق الكلية و المحافظة عليها.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية و ضمان تنفيذه .
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية و الرياضية و الثقافية لفائدة طلبة الكلية بالتنسيق مع الهيئات المعنية.

✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

✓ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

ج) مسؤول مكتبة الكلية:

يتم تعيينه بموجب مقرر من العميد من بين الموظفين الذين يملكون رتبة محافظ المكتبات بالجامعة بشرط أن يكون مثبت.

المهام : يكلف مسؤول المكتبة بما يلي:

✓ اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.. صيانة الرصيد الوثائقي و التحين المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيليو غرافية.

تشمل مكتبة الكلية مصلحتين:

✓ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

✓ مصلحة التوجه والبحث البيلو غرافي.

المطلب الثالث: أقسام الكلية

❖ **قسم اللغة العربية :** ويتفرع إلى فرعين: قسم الدراسات الأدبية وقسم الدراسات اللغوية و يرأسه أستاذ ذا رتبة عالية ويساعده نائبين من أساتذة الشعبة.

❖ **قسم الفنون:** و ينقسم إلى قسمين : قسم الفنون البصرية و قسم فنون العرض، يرأسه أستاذ مع مساعدة نائبين من نفس الشعبة.

المهام : تتمثل مهام رؤساء الأقسام فيما يلي:

✓ متابعة تسجيلات الطلبة و تسيير ملفاتهم.

(1-3) جدول يبين خصائص المبحوثين (العينات الاربعة)

الرقم	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة الميدانية	الحالة العائلية	المستوى المعيشي	مكان الإقامة
1	ذكر	34	ماستر	9 سنوات	أعزب	متوسط	حضري
2	أنثى	27	سنة ثالثة ثانوي	1 سنة	مطلقة	متوسط	حضري
3	أنثى	40	سنة ثالثة ثانوي	10 سنوات	متزوجة	متوسط	حضري
4	ذكر	40	ماستر	18 سنة	متزوج	متوسط	حضري

(المصدر: من إنجاز الطالب)

لقد قمت بإجراء مقابلة مع أربعة موظفين من كلية الأدب العربي و الفنون حيث حاولت من خلال هذه المقابلة طرح بعض الأسئلة لإلمام بمختلف جوانب الموضوع الذي أنا بصدد دراسته و الحصول على أجوبة مناسبة له .

حيث نظمت هذه المقابلة و طرحة 10 أسئلة و هي كالتالي :

1. ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أدائها وتحديد الأفراد المستحقين للترقية؟
2. هل هناك فرص للتطوير المهني والتدريب المتاحة للموظفين لتعزيز فرصهم في الحصول على الترقية؟
3. هل هناك نظام رواتب ومكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي؟ وكيف يؤثر ذلك على تحفيز الموظفين للتميز؟
4. ما هي السياسات والإجراءات المتبعة للترقية داخل المؤسسة، وكيف يمكن للموظفين الحصول على معلومات حولها؟
5. هل يتم تقديم فرص للموظفين لتولي مهام ومسؤوليات إضافية كجزء من عملية الترقية؟ وكيف يتم تقييم قدرتهم على التكيف مع هذه المسؤوليات الجديدة؟
6. كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين لم يتمكنوا من الحصول على الترقية؟ هل تُقدم لهم ملاحظات بناءة وفرص للتطوير؟

7. ما هي الأدوار التي تلعبها القيادة العليا في تعزيز ثقافة الأداء وتحفيز الموظفين للسعي نحو الترقية؟

8. ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين نظام الترقية و جعله أكثر فعالية في تعزيز أداء الكلية؟

9. كيف يمكن للترقية أن تساهم في تحسين الرضا و الأداء الوظيفي في كلية الأدب و الفنون؟

10. هل نظام الترقية و تقييم الأداء يتميز بالموضوعية في كلية الأدب و الفنون ؟

المطلب الثاني: عرض إجابة المبحوثين

1. ما هي المعايير التي تستخدمها كلية الأدب و الفنون لتقييم أدائها وتحديد الأفراد المستحقين للترقية؟

تصريح المبحوث الأول : نحن لا نستخدم معايير دقيقة أو واضحة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المستحقين للترقية. القرارات تتخذ بشكل عشوائي أو قد يكون النقد الشخصي للمدير هو المعيار الرئيسي .

تصريح المبحوث الثاني : لا يتم استخدام معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين وتحديد الأفراد المستحقين للترقية. القرارات قد تكون استناداً إلى اعتبارات شخصية أو غير موضوعية بدلاً من الأداء الفعلي .

تصريح المبحوث الثالث : الكلية لا تستخدم معايير موضوعية وواضحة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المستحقين للترقية. العمليات قد تكون غير شفافة وتعتمد على تقديرات شخصية دون توفير معايير محددة للموظفين.

تصريح المبحوث الرابع : لا يوجد نهج موحد لتقييم أداء الموظفين وتحديد المستحقين للترقية. القرارات قد تكون غير مبنية على أساس معايير محددة وقد تختلف من حالة لأخرى دون وضوح أو شفافية.

2. هل هناك فرص للتطوير المهني والتدريب المتاحة للموظفين لتعزيز فرصهم في الحصول على الترقية في كلية الأدب و الفنون؟

تصريح المبحوث الأول : نحرص على تقديم فرص محدودة للتطوير المهني والتدريب، وهذا يمكن أن يؤثر على فرص الموظفين في الحصول على الترقية. نحن نركز أساساً على الأداء الحالي دون توفير برامج تدريبية متقدمة تساعد في تطوير المهارات اللازمة للمناصب العليا.

تصريح المبحوث الثاني : يوجد تقييدات في الفرص المتاحة للتطوير المهني والتدريب. نحن نقدم بعض البرامج التعليمية الأساسية، ولكنها ليست شاملة بما يكفي لتعزيز فرص الموظفين في الحصول على الترقية بشكل كافٍ .

تصريح المبحوث الثالث : نظامنا يوفر بعض الفرص للتطوير المهني والتدريب، لكنها غير كافية لدعم فرص كافية للموظفين في الحصول على الترقية. البرامج المتاحة ليست متقدمة بما يكفي لتطوير المهارات اللازمة للمناصب العليا في المؤسسة .

تصريح المبحوث الرابع : توجد تحديات في توفير فرص كافية للتطوير المهني والتدريب المتقدم. نحن نقدم برامج محدودة ولكنها لا تغطي كافة الاحتياجات الوظيفية للموظفين الذين يسعون للترقية. 3. هل هناك نظام رواتب ومكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي؟ وكيف يؤثر ذلك على تحفيز

الموظفين للتميز؟

تصريح المبحوث الأول : ليس لدينا نظام رواتب ومكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي. بدلاً من ذلك، نحن نعتمد على نهج شامل يشجع على التعاون والعمل الجماعي بدلاً من التنافس الفردي. نحن نؤمن بأن هذا النهج يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل .

تصريح المبحوث الثاني : لا يرتبط بالأداء الوظيفي بشكل مباشر. بدلاً من ذلك، نحن نركز على توفير مكافآت عادلة ومتساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن أدائهم الفردي. هذا يعكس التزامنا بالعدالة والمساواة داخل الفريق .

تصريح المبحوث الثالث : ننتهج نهجًا مختلفًا حيث لا يوجد نظام متقدم للرواتب والمكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي. بدلاً من ذلك، نحن نقدم برامج تحفيزية متنوعة تعزز رضا الموظفين وروح الفريق بدلاً من التركيز على الأداء الفردي .

تصريح المبحوث الرابع : لا نعتمد على نظام رواتب ومكافآت يرتبط بالأداء الوظيفي بشكل مباشر. بدلاً من ذلك، نحن نركز على تقديم مزايا إضافية وفرص تطوير مهني تعزز رضا وتحفيز الموظفين بشكل شامل دون التركيز على الأداء الفردي .

4. ما هي السياسات والإجراءات المتبعة للترقية داخل المؤسسة، وكيف يمكن للموظفين

الحصول على معلومات حولها؟

تصريح المبحوث الأول : نتبع سياسات وإجراءات واضحة للترقية تشمل تحديد المعايير اللازمة لكل مستوى وتقديم التوجيهات للموظفين حول كيفية تحقيق هذه المعايير. يمكن للموظفين الحصول

على معلومات حول السياسات والإجراءات هذه من خلال الوثائق الداخلية المتاحة عبر نظامنا الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية أو من خلال مديرهم المباشرين .

تصريح المبحوث الثاني : نتبع سياسات شفافة وعادلة للترقية تشمل إعلان المناصب الشاغرة داخلياً، وتحديد المتطلبات والمعايير اللازمة لكل منصب. يمكن للموظفين الحصول على معلومات حول هذه السياسات من خلال الدورات التدريبية الدورية والمواد الإعلامية التي تُنشر عبر منصاتنا الداخلية .

تصريح المبحوث الثالث : تتمثل في تحديد المسارات الوظيفية المتاحة والمعايير المحددة لكل منصب. يتم توفير معلومات مفصلة حول هذه السياسات من خلال الدليل الوظيفي للموظفين، بالإضافة إلى جلسات شرح دورية تقدمها إدارة الموارد البشرية لتوضيح الخطوات المطلوبة للترقية .

تصريح المبحوث الرابع : هناك إجراءات رسمية للترقية تشمل تقديم طلبات للوظائف الشاغرة وإجراء مقابلات تقييمية وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً. يمكن للموظفين الحصول على معلومات حول هذه الإجراءات من خلال الدليل الوظيفي الذي يتضمن أيضاً أمثلة على أسئلة المقابلات والمعايير التي يتم تقييمها.

5. هل يتم تقديم فرص للموظفين لتولي مهام ومسؤوليات إضافية كجزء من عملية الترقية؟

وكيف يتم تقييم قدرتهم على التكيف مع هذه المسؤوليات الجديدة؟

تصريح المبحوث الأول : لا يتم تقديم فرص كافية للموظفين لتولي مهام ومسؤوليات إضافية كجزء من عملية الترقية. عملية الترقية قد تكون محدودة ومقيدة بالمهام الحالية دون إضافة مسؤوليات جديدة، وهذا قد يؤثر سلباً على فرص تطوير الموظفين.

تصريح المبحوث الثاني : تكون فرص تولي مهام ومسؤوليات إضافية محدودة أو غير واضحة كجزء من عملية الترقية. القرارات قد تكون غير منتظمة وقد تعتمد على اعتبارات شخصية بدلاً من القدرات الفعلية على التكيف مع المسؤوليات الجديدة.

تصريح المبحوث الثالث : قد تكون فرص تولي مهام ومسؤوليات إضافية محدودة جداً كجزء من عملية الترقية. لا يتم تقديم معايير واضحة أو مقابلات تقييمية منتظمة لتقييم قدرة الموظفين على التكيف مع هذه المسؤوليات الجديدة.

تصريح المبحوث الرابع : لا يكون هناك تركيز كبير على توفير فرص للموظفين لتولي مهام ومسؤوليات إضافية كجزء من عملية الترقية. العملية قد تكون غير واضحة ولا تشمل تقديم فرص واضحة للنمو والتطور في المسؤوليات الوظيفية.

6. كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين لم يتمكنوا من الحصول على الترقية؟ هل تُقدم لهم

ملاحظات بناءة وفرص للتطوير؟

تصريح المبحوث الأول : نعم، نقدم للموظفين الذين لم يحصلوا على الترقية ملاحظات بناءة عن أدائهم ونقاط التحسن المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، نوفر لهم فرصًا للتطوير من خلال برامج تدريبية مخصصة وإرشادات من مديريهم للمساعدة في تعزيز مهاراتهم وزيادة فرصهم للترقية في المستقبل.

تصريح المبحوث الثاني : نحن نؤمن بأهمية دعم تطوير كافة موظفينا، بما في ذلك الذين لم يحصلوا على الترقية. نقدم لهم ملاحظات بناءة وجلسات فردية مع المديرين لمناقشة النقاط التي يمكن تحسينها. بالإضافة إلى ذلك، نوفر لهم فرصًا للتطوير من خلال برامج تدريبية متخصصة ومنحهم فرصًا لتولي مهام إضافية لزيادة خبراتهم.

تصريح المبحوث الثالث : نحن نتبنى نهجًا شاملاً لدعم الموظفين الذين لم يحققوا الترقية. نقدم لهم تقييمًا شاملاً لأدائهم مع ملاحظات بناءة، ونعمل على وضع خطط تطويرية شخصية تستهدف تعزيز نقاط قوتهم وتحسين نقاط الضعف. يتضمن ذلك توفير فرص للتدريب والتعلم المستمر.

تصريح المبحوث الرابع : نحن نعتمد على مقاربة داعمة للموظفين الذين لم يحصلوا على الترقية. نقدم لهم ملاحظات فورية وبناءة حول أدائهم ونقاط التحسين المحتملة. كما نقدم لهم خطط تطوير شخصية مخصصة تشمل برامج تدريبية وفرصًا لتعلم المهارات الجديدة التي يمكن أن تعزز فرصهم في المستقبل.

7. ما هي الأدوار التي تلعبها القيادة العليا لكلية الأدب و الفنون في تعزيز ثقافة الأداء وتحفيز

الموظفين للسعي نحو الترقية؟

تصريح المبحوث الأول : من خلال وضع رؤية واضحة للمسارات المهنية داخل المؤسسة، وتوفير الدعم والإرشاد المستمر للموظفين. كما تعزز القيادة العليا الثقافة الاسترشادية بمشاركة تجاربها وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر.

تصريح المبحوث الثاني : تعمل على تعزيز ثقافة الأداء من خلال تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. حيث تشجع على التعلم والتطوير المستمر عبر برامج تدريبية متقدمة، وتعزز الانفتاح والشفافية في عملية التقييم والترقية .

تصريح المبحوث الثالث : تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين للسعي نحو الترقية من خلال تعزيز ثقافة الأداء المبنية على النتائج والتميز. تقديم القيادة العليا لمثال يحتذ به وتوجيهات واضحة حول التطوير الشخصي والمهني يشجع الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

تصريح المبحوث الرابع : تلعب دوراً محورياً في بناء ثقافة الأداء العالي من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة. يشمل ذلك تعزيز التواصل الفعال والتشجيع المستمر، بالإضافة إلى إنشاء نظام شفاف للتقييم والترقية يعزز العدالة والشفافية في الفرص المتاحة للترقية.

8. ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين نظام الترقية و جعله أكثر فعالية في تعزيز

أداء الكلية؟

تصريح المبحوث الأول : يجب توضيح عملية الترقية بشكل شفاف ومنهجي، مع نشر المعايير والإجراءات بوضوح لكافة الموظفين .

تصريح المبحوث الثاني : تنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعلومات والخبرات بين الإدارات المختلفة، مما يعزز من فهم الإجراءات ويساعد في تطبيقها بشكل متنسق .

تصريح المبحوث الثالث : اعتماد نظام تقييم شامل يأخذ في الاعتبار الجوانب المختلفة من أداء عضو هيئة التدريس، مثل التدريس، البحث، والخدمة المجتمعية .

تصريح المبحوث الرابعة: إجراء مراجعات دورية لنظام الترقية لضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للكلية ومتطلبات الجودة الأكاديمية.

9. كيف يمكن للترقية أن تساهم في تحسين الرضا و الأداء الوظيفي في كلية الأدب و الفنون؟

تصريح المبحوث الأول: نظام الترقية الذي يقوم على معايير شفافة وعادلة يعزز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والعدالة، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم وأدائهم .

تصريح المبحوث الثاني: الترقية تفتح لنا أبواب التطوير المهني من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في مؤتمرات وورش عمل متخصصة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

تصريح المبحوث الثالث: نظام الترقية الفعال يساهم في تحسين الأداء العام للكلية من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لتحقيق نتائج أفضل.

تصريح المبحوث الرابع : عملية الترقية المتوازنة والمتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للكلية تساهم في تحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر فعالية.

10. هل نظام الترقية و تقييم الأداء يتميز بالموضوعية في كلية الأدب و الفنون ؟

تصريح المبحوث الأول: أشعر أن نظام الترقية في الكلية لا يتميز بالموضوعية الكافية. القرارات غالباً ما تتأثر بعلاقات شخصية أو ضغوط إدارية بدلاً من الاعتماد على الأداء الأكاديمي والبحثي الفعلي .

تصريح المبحوث الثاني : ألاحظ أن هناك تبايناً كبيراً في كيفية تطبيق المعايير على الموظفين. في كثير من الأحيان، يتم تقديم الترقيات لمن لديهم علاقات قوية مع الإدارة، مما يجعل النظام غير عادل ويفتقر للموضوعية .

تصريح المبحوث الثالث : يبدو أن الترقية لا تعتمد دائماً على جودة التدريس أو الأبحاث، بل تتأثر بعوامل خارجية مثل العلاقات الشخصية مع مسؤولي الكلية .

تصريح المبحوث الرابع : رغم جهودنا لجعل النظام موضوعياً، إلا أن هناك دائماً مجالاً للتحسين. أحياناً، تتسلل بعض العوامل غير الموضوعية إلى عملية التقييم، مما يؤثر على عدالة النظام.

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة

1- التركيز على العلاقات الشخصية والاتصالات الداخلية .

2- لا، الموظفون يعتمدون على مجهوداتهم الذاتية .

3- لا، يؤدي إلى تراجع الدافع للتمييز .

4- سياسات واضحة ومكتوبة متاحة عبر بوابة الموارد البشرية.

5- نادراً ما تُتاح الفرص، والتقييم غير دقيق .

6- تُقدم ملاحظات بناءة وفرص للتطوير .

7 - تعزز القيادة العليا ثقافة الأداء بروى واضحة وتحفيز الموظفين.

8- وضع معايير واضحة، وتوفير برامج تدريبية، وتعزيز التواصل .

9- تزيد الدافع لتحقيق نتائج أفضل والشعور بالتقدير.

10- لا، نظام الترقية وتقييم الأداء في كلية الأدب والفنون يفتقر إلى الموضوعية، إذ يتأثر بالعلاقات الشخصية والمحابة على حساب الكفاءة الحقيقية.

التحليل

نظام الترقية وتقييم الأداء في كلية الأدب والفنون يواجه تحديات تؤثر على نزاهته. إذ يتمحور حول العلاقات الشخصية والاتصالات الداخلية، مما يدفع الموظفين للاعتماد على جهودهم الفردية لتحقيق التقدم، وهذا يضعف الحافز للتميز. نادراً ما تتاح فرص الترقية، والتقييم عادةً ما يكون غير دقيق، مما يزيد من شعور الموظفين بالإحباط وقلة التقدير. رغم ذلك، هناك عناصر إيجابية مثل وجود سياسات واضحة ومكتوبة على بوابة الموارد البشرية، وتقديم ملاحظات بناءة وفرص للتطوير. تسعى القيادة العليا لتعزيز ثقافة الأداء من خلال رؤية واضحة وتحفيز الموظفين، مع وضع معايير واضحة وتوفير برامج تدريبية، مما يساعد على زيادة الحافز لتحقيق نتائج أفضل. ولكن على الرغم من هذه الجهود، يبقى النظام متأثراً بالعلاقات الشخصية والمحابة، مما يؤثر سلباً على نزاهة التقييم والترقية.

خلاصة الفصل الثالث:

لتحسين نظام الترقية وتقييم الأداء في كلية الأدب والفنون، ينبغي وضع معايير واضحة ومحددة للترقية تضمن العدالة والشفافية. توفير دعم مستمر للبحث والتطوير يعد ضرورياً لتعزيز الابتكار والنمو الأكاديمي. تعزيز الشفافية في عملية الترقية يمكن تحقيقه من خلال تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة، مما يسهم في تبادل المعرفة وتجنب سوء الفهم. إشراك الطلاب في تقييم الأداء يُضفي بعداً إضافياً ويضمن أن صوتهم مسموع في تحسين العملية التعليمية. كذلك، تشجيع الأنشطة الطلابية واعتبارها جزءاً من معايير الترقية يعزز من تفاعل الطلاب والأساتذة. تطوير نظام تقييم شامل ومتعدد الجوانب يضمن تقييم الأداء من زوايا مختلفة، ما يزيد من دقته وموضوعيته. وأخيراً، إجراء مراجعات دورية لنظام الترقية يضمن التحسين المستمر ويعالج أي نقاط ضعف تظهر بمرور الوقت، مما يعزز من كفاءة النظام ويضمن تطويره الدائم بما يخدم مصلحة الجميع.



الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن الترقية تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. من خلال الترقية، لا يتم فقط الاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم، بل يتم أيضاً تحفيزهم على تطوير مهاراتهم وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة. تعزز الترقية الشعور بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للموظفين ويزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن سياسات الترقية الفعالة والمبنية على معايير شفافة وعادلة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. هذه البيئة تشجع الموظفين على السعي لتحقيق التميز في أدائهم وتطوير قدراتهم باستمرار. كما أن الترقية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تحفز على التعاون والإبداع، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

مع ذلك، لتحقيق الفوائد المرجوة من الترقية، يجب على المؤسسات أن تتبنى نهجاً استراتيجياً في إدارة عمليات الترقية. يتضمن هذا النهج تقديم برامج تدريبية مستمرة، وتوفير فرص للتطوير المهني، والتأكد من أن سياسات الترقية تتماشى مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

في الختام، تأمل هذه المذكرة أن تسهم في توجيه المؤسسات نحو تطوير استراتيجيات فعالة للترقية، تعود بالنفع على الموظفين وتساهم في تحقيق النجاح المؤسسي. نرجو أن تكون النتائج والتوصيات المقدمة مرجعاً قيماً للقادة والمديرين في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في بيئة العمل

النتائج الرئيسية:

- **التحفيز وزيادة الالتزام:** تبين أن الترقية تعزز من تحفيز الموظفين وتزيد من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة. الموظفون الذين تمت ترقيتهم يظهرون استعداداً أكبر لبذل الجهود وتحقيق الأهداف المؤسسية.

- **تطوير المهارات:** الترقية ترتبط بشكل وثيق بفرص تطوير المهارات المهنية والشخصية، حيث يساهم الانتقال إلى مناصب أعلى في تعزيز الخبرات والمعارف.

- **تحسين الروح المعنوية:** تؤدي الترقية إلى رفع الروح المعنوية بين الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل ويزيد من التعاون والإبداع.

- **تحديات الترقية:** أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات في عمليات الترقية، مثل عدم الشفافية والمحسوبية، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على معنويات الموظفين وأدائهم.

التوصيات:

- وضع سياسات واضحة وشفافة: يجب على المؤسسات تطوير سياسات ترقية واضحة وشفافة تعتمد على معايير أداء محددة ومعروفة .
- تقديم برامج تدريبية: لضمان جاهزية الموظفين للمسؤوليات الجديدة، ينبغي توفير برامج تدريبية مستمرة ودعم التطوير المهني .
- تعزيز التواصل الداخلي: من المهم تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان فهم الجميع لسياسات الترقية وأهدافها .



قائمة
المراجع

الكتب:

- إبراهيم أغمري، عبد الله اسعد " العلوم السلوكية – بين النظرية والتطبيق ، مطابع مؤسسة روز اليوسف بيروت، لبنان، 1976
- إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والطباعة التوزيع ، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004
- أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودي، ط1، 1994.
- أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية
- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- حلوريا جبلي أحمد أبو جابر، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية "دراسة مقارنة"، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000/2001.
- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2011،
- درة عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008.
- درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظري ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن،
- دره عبد الباري ، "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة"، الطبعة ، 1مجلة الاقتصاد، جامعة اليرموك ، الأردن، 1986،
- رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار يازوري للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن، 2009.
- رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003.

- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجاوي للنشر، عمان، 1998.
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار اسامة للنشر والطباعة، عمان، ط1، 2006.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن 2011 ط1
- سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري تنظيم السلطة الإدارية والإدارة المحلية التنظيم القانوني للوظيفة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1990.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط200.
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2006،
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
- شادلي خالد، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2016/2015.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007/2006.
- الصالح مصبح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم للطباعة والنشر والتوزيع، 1996
- صبري جبلي احمد عبد العال، نظام الجدارة في توليفة الوظائف العامة" دراسة مقارنات بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي"، إدارة الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008.
- عادل حسين ، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر العربية ، 1998، ص 113
- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة "دراسة ميدانية" مع التركيز على التشريع الج 20 زائري، المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، ط1، 2009.
- عبد الغفار حنفي ، حسين الفراز ، " السلوك التنظيمية و إدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر العربية، 1996.
- عبد الغفور يونس ، "تنظيم و إدارة الأعمال " مؤسسة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية مصر العربية، 1961
- عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011.
- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، وار المعارف، مصر، 1970م

- علي غربي ، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة ن الجزائر، 2002.
- عمر و صفى عقلى ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2009.
- فرانسيس ديف، مايك روك، ترجمة عبد الرحمان هيجان، القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1991
- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت ، 1976 .
- كريس أرجيرس ،" الفرد والمنظمة "،ترجمة سامي الجمال ،الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية ، القاهرة،مصر العربية 1970 .
- مبارك بن علي الجزار "، الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مكتبة نايف، الرياض ، المملكة السعودية، 2006.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط2، 2010.
- محمدانسقاسم جعفر، مذكراتفيالوظيفة العامة، ديوانالمطبوعاتالجامعيةالإسكندرية،مصر، ط2، 1989
- محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.
- محمد أنس قاسم جعفر،نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة،دار النهضة العربية، 1973.
- محمد باهي أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2003.
- محمد عواد، تأملات في إدارة الموارد البشرية ، سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية ، دت .
- محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1971.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2008.
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017م.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، 2011.
- معهد نجيب توقيف، عبد الله محمد باركة، العلاقات الصناعية بالشركات والمؤسسات العامة، مطبعة المدني، القاهرة، ط1، 1996
- النجار نبيل الحسيني، راغب مدحت مصطفى، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر القاهرة، مصر،، 1992.
- نجم عبد الله الغزاوي عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2010.
- نواف كنعان، القانون الإداري، الوظيفة العامة بالقرارات الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- هاشمي حرفي الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- هاشمي حرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2012.
- وزاتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2009.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006.

المذكرات:

- أمينة شعبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العامة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014.
- توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية . رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس ، 2010.
- حلوريا منير أبو جابر : النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2000-2001.
- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودي، 2007
- عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- محجوبي أسامة، أثر التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

المجلات:

- أكروم ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد6، العدد الثاني، 15 / 09 / 2022.
- رابح مراد يزة، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، العدد الثامن عشر.
- قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات للدراسة العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت - العدد رقم1، العدد رقم 2، د.ت.

المشاريع:

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

القوانين و المراسيم:

- المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المنشور في الجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.
- المادة 13 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المرجع نفسه.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-256 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 54

المجلدات:

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14

مراجع أجنبية:

- Anastasia Belyh (8/10/2020), "When and How to Promote Your Employees"
- Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.(2006).
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource (2007). Management*. Oxford University Press.
- Chrisantus Oden, "The Importance of Employee Promotion in Business Organization", ProjectTopics, Retrieved 22/1/2022.
- Dessler, G. *Human Resource Management*. Pearson. (2020).
- Eric COBUT, Géraldine BOMAL, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*,Edition Edipro,2009
- HERIZBERG Frederick , VORAZ Charles , « adapte le travail et la nature de l'homme », paris, entreprise moderne d'édition, 1978,p 213
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning. (2011).
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. *Compensation*. McGraw-Hill Education(2014).

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education. (2017).
- Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds) , *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot – 1993



المأخض

المخلص:

تعتبر الترقية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم الوظيفي. تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال استكشاف العلاقة بين الترقية ومختلف جوانب الأداء الوظيفي .

تلعب الترقية دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. من خلال تبني سياسات ترقية فعالة وعادلة، يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين مصالحها واحتياجات موظفيها، مما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. نأمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مفيداً للمؤسسات في سعيها لتحقيق التميز والنجاح المستدام.

الكلمات المفتاحية: الترقية، الأداء، المؤسسة.

SUMMARY

Promotion is one of the most important tools used by organizations to motivate employees and enhance their job performance. This thesis aims to study the role of promotion in improving employees' job performance by exploring the relationship between promotion and various aspects of job performance.

Promotion plays a pivotal role in improving job performance and enhancing employee job satisfaction. By adopting effective and fair promotion policies, organizations can balance their interests with the needs of their employees, contributing to the achievement of strategic goals and enhancing their competitive edge in the market. We hope this study serves as a valuable reference for organizations in their pursuit of excellence and sustainable success.

Keywords : promotion, performance, institution