

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس
النخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري – غرداية

من إعداد الطلبة:

– مامين أكرم
– كفوس صالح

نوقشت وأجيزت بتاريخ 22 ماي 2025 أمام أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. خيرة زقيب	أستاذ محاضر – أ.	غرداية	مشرفا
د. بلعربي محمد	أستاذ محاضر – أ.	غرداية	رئيسا
د. سايح عبد الله	أستاذ محاضر – أ.	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/ 2025



ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم

وهم لا يظلمون""

صدق الله العظيم

سورة الاحقاف الآية (19)

إهداء

إلى من كانت دعواتهم سر نجاحي، إلى والديّ العزيزين،
سندي ونبض قلبي، الذين غمراني بحبهما وعطائهما دون حدود
إلى إخوتي وأصدقائي الذين شاركوني دربي وساعدوني على تخطي كل الصعاب
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكنتم مشاعل النور في مسيرتي
إلى كل من ساندني بكلمة، بابتسامة، أو بدعاء صادق، شكري وامتناني لكم جميعاً
هذا العمل المتواضع هو ثمرة جهود مشتركة، وهو لكم كما هو لي
أهدي إليكم هذه المذكرة عربون وفاء وتقدير، متمنياً أن تكون عند حسن ظنكم

أكرم حامين

إهداء

بكل مشاعر الحب والامتنان أهدي هذا العمل المتواضع
إلى من كانوا النور الذي أنار دربي، والسند الذي اشتد به أزي،
والسقف الذي ظللني في كل لحظة تعب وسعي... إلى والدي العزيز،
من علمني معنى الإصرار، وزرع في حب الطموح والسعي نحو الأفضل،
إلى والدتي الحبيبة من كانت دعواتها سر توفيقني،
وصبرها عنوان قوتي وابتسامتها نوري في كل العثرات....
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي دوما مصدراً للتشجيع والدعم
إلى أصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني لحظات الجد والاجتهاد،
ووقفوا بجانبني في كل الصعاب....
إلى كل أساتذتي الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم، إلى كل من آمن بي ودفعني نحو الأمام،
ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة....
أهدي لكم هذه المذكرة، ثمرة سنوات من الكفاح والسهرة
عرفاناً وتقديرًا لما قدمتموه لي، فلو لاكم لما كنت أنا كما أنا اليوم.

كفوس صالح

شكر وعرفان

نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاح هذا العمل،
ورافقنا خلال مسيرتنا الجامعية نتوجه بخالص الامتنان إلى مشرفتنا الفاضلة، الدكتورة:

" خيرة زقيب "

على ما قدمته لنا من دعم علمي وتوجيهات ثمينة. كما نعبر عن شكرنا العميق للأساتذة الكرام
الذين أغنونا بعلمهم، وساهموا في بناء معرفتنا خطوة بخطوة.

ولا ننسى أن نشكر لجنة المناقشة التي صوبت العمل لإخراجه في أحسن نسخة.
وإلى زملائنا وأصدقائنا، الذين كنتم خير رفقة في هذا الدرب، شكراً على الدعم والمؤازرة.
نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من آمن بنا وساندنا، فهو ثمرة جهد جماعي وتعاون مشترك.

أكرم + صالح

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تحليل تأثير نظام الترقية والتحفيز على أداء ورضا الموظفين في المؤسسات الاقتصادية، وقد تم تطبيقها في بنك بولاية غرداية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتصنيف وتحليل البيانات، وتم تقسيمها إلى ثلاثة فصول. توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية في الترقية، وأن وجود نظام عادل وشفاف للتحفيز يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة. كما أثبتت الدراسة أن التحفيز المادي والمعنوي يساهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، رغم وجود تأثير للعلاقات الشخصية في بعض قرارات الترقية.

الكلمات المفتاحية: ترقية، تحفيز، رأس المال، خزينة، مالية

Abstract

Our study aims to analyze the impact of the promotion and incentive system on employee performance and satisfaction in economic institutions. It was applied at a bank in the state of Ghardaia. The study relied on the descriptive-analytical method to collect, classify, and analyze data and was divided into three chapters. The results showed that the institution primarily depends on job performance and professional competence for promotions, and that having a fair and transparent incentive system leads to higher employee satisfaction and increased commitment to the institution's goals. The study also demonstrated that both material and moral incentives effectively contribute to improving employee productivity and enhancing a positive work environment, despite the influence of personal relationships in some promotion decisions.

Keywords: Promotion, Motivation, Capital, Treasury, Finance

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
A	إهداء 1
B	إهداء 2
C	شكر
D	الملخص
E	قائمة المحتويات
F	قائمة الجداول
G	قائمة الأشكال البيانية
H	قائمة الملاحق
I	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ب-ج-د-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لنظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية والدراسات السابقة	
7	المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الترقية
7	المطلب الأول: مفهوم الترقية
18	المطلب الثاني: شروط الترقية وبرامجها
18	الفرع الأول: شروط الترقية
19	الفرع الثاني: برامج الترقية
20	المطلب الثالث: تصنيفات أنظمة الترقية ومعاييرها
20	الفرع الأول: تصنيفات أنظمة الترقية
21	الفرع الثاني: أسس ومعايير الترقية
21	المبحث الثاني: مفاهيم حول نظام التحفيز
22	المطلب الأول: تعريف الحافز
22	المطلب الثاني: تصنيف الحوافز
22	المطلب الثاني: تصنيف الحوافز وأهميتها
22	الفرع الأول: تصنيف الحوافز

23	الفرع الثاني: أهمية الحوافز ودورها في تحسين الأداء
24	المطلب الثالث: تصنيف نظام الحوافز والمراحل الأساسية لإعدادها
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
32	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
الفصل الثالث: أهمية نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية	
27	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
28	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
28	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
51	المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسة
53	المطلب الثاني: نتائج الفرضيات
56	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة	1
28	توزع المبحوثين حسب متغير العمر	2
28	اعتماد الترقية على الأقدمية	3
29	الأداء المهني هو المعيار الأساسي المعتمد في الترقية	4
29	يتم منح الحوافز بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً	5
30	تعتمد المؤسسة على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز	6
30	الشفافية في الترقية والتحفيز مطبقة بشكل عادل في المؤسسة	7
31	تلعب العلاقات الشخصية دوراً في فرص الترقية داخل المؤسسة	8
31	التحصيل العلمي من المعايير المعتمدة في الترقية	9
32	توجد لائحة واضحة ومعلنة للترقية والتحفيز في المؤسسة	10
32	الترقية مرتبطة بمدى التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة	11
33	المؤسسة تعتمد نظاماً عادلاً ومتكافئاً في منح الحوافز والمكافآت	12
33	نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي	13
34	عدم وضوح معايير الترقية يولد شعوراً بالإحباط لدى الموظفين	14
34	التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة	15
35	الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي	16
35	وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام	17
36	الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين	18
36	نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف	19
37	الموظف يكون أكثر رضىً عندما يكافأ على مجهوداته بشكل منتظم	20
37	غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق داخل المؤسسة	21
38	تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين	22
38	كلما كان نظام التحفيز فعالاً زادت إنتاجية الموظف	23
39	التحفيز المادي أكثر تأثيراً من التحفيز المعنوي في رفع الإنتاجية	24
39	غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي	25

26	نظام التحفيز يساهم في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين	40
27	المؤسسات ذات نظم التحفيز الجيدة تسجل معدلات إنتاجية أعلى	40
28	التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل	41
29	العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل	41
30	الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية	42
31	التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين	42
32	نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل	43
33	لعلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل	47
34	الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية 48	
35	التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين	49
36	نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل	50

قائمة الاشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزع المبحوثين حسب متغير الجنس	28
02	يمثل توزع العينة حسب متغير السن	29
03	يمثل تتوزع العينة حسب المستوى التعليمي	30
04	يمثل توزع العينة حسب الوظيفة	32
05	يمثل توزع العينة حسب الخبرة المهنية	33

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

قائمة الاختصارات والرموز

الكلمة	إختصارها
دون طبع	د.ط
دون نشر	د.ن
الجزء	ج
تحقيق	تح
مجلد	م
سنة	س
دار	د
طبعة	ط
الصفحة	ص
تعليق	تع

مقدمة

مقدمة

تشكل النظم الإدارية داخل المؤسسات العمود الفقري لأي منظمة تسعى للنمو والتطور. إذ تعتمد المؤسسات بصفة عامة على مجموعة من الآليات والسياسات التي تساهم في تنظيم سير العمل وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة. من بين هذه الآليات، تبرز نظم الترقية والتحفيز كعوامل أساسية تلعب دوراً محورياً في تطوير أداء المؤسسات، حيث تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والالتزام.

لقد بات من الواضح أن هذه النظم لم تعد حكرًا على نوع معين من المؤسسات، بل شملت كافة القطاعات، وبخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تمثل ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فعبّر تطبيق أنظمة ترقية عادلة ومحفزة، تستطيع المؤسسات الاقتصادية تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتحقيق استدامة النجاح. كما تساهم هذه النظم في خلق بيئة عمل صحية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة ويساعدها على مواكبة التحديات الاقتصادية المتغيرة.

بالتالي، فإن فهم وتحليل نظم الترقية والتحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية يمثل خطوة ضرورية لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سواء. ولأهمية هذا الموضوع الحيوي وتأثيره الكبير على تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا العاملين، فقد تم اختيار نظام الترقية والتحفيز كموضوع لدراستنا، بهدف استكشاف مدى فعالية هذه النظم ودورها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل السياسات المعتمدة وتقييم نتائج تطبيقها على أرض الواقع.

وقد تم تقسيم المذكرة الى مقدمة تضمنت الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات التي قادت البحث، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وأهمية وأهداف الدراسة. وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية لتقديم تحليل شامل:

- الفصل الأول: الدراسات السابقة لنظام الترقية والتحفيز: استعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، موضحاً الفروقات بينها وبين دراستنا الحالية لتمييز الإسهام الجديد.

- الفصل الثاني: نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية: تناول هذا الفصل الجانب النظري، معرفًا بمفاهيم الترقية وشروطها وبرامجها وتصنيفاتها، بالإضافة إلى تعريف الحوافز وتصنيفاتها وأهميتها في تحسين الأداء.
 - الفصل الثالث: أهمية نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية وهو بمثابة الإطار الميداني حيث ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، موضحًا المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات (الاستبيان)، ثم عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من البنك محل الدراسة.
- وأخيرًا، توج بحثنا بخاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج الرئيسية التي أكدت الفرضيات، مشددة على أهمية الأداء والكفاءة كمعايير أساسية للترقية والتحفيز، وتأثيرهما الإيجابي على رضا الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم، مع الإشارة إلى ضرورة تعزيز الشفافية والعدالة في تطبيق هذه الأنظمة.

الإشكالية العامة

يعتبر الوظيف العمومي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدولة الحديثة، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء الفعّال للمؤسسات الاقتصادية وبين ضمان الحقوق والواجبات للموظفين العموميين. ومن هذا المنطلق، يشكل الموظف العام العنصر المحوري في عملية تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهداف المؤسسات، مما يستدعي وضع آليات فعالة لضمان استمراريته وتحفيزه على تقديم أفضل أداء ممكن.

في هذا السياق، تُعتبر أنظمة الترقية والتحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة. فالترقية تُعد وسيلة لتقدير جهود الموظف وتحفيزه على تطوير مهاراته، في حين أن التحفيز بمختلف أنواعه (المادي والمعنوي) يلعب دورًا جوهريًا في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الولاء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر نظام الترقية والتحفيز على أداء الموظفين في البنك الوطني الجزائري؟

❖ الأسئلة الفرعية

- ما هي معايير الترقية والتحفيز المتبعة في المؤسسات الاقتصادية؟

- كيف يمكن أن يؤثر نظام الترقية والتحفيز على مستوى رضا الموظفين؟
- ما العلاقة بين نظام التحفيز والإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

❖ الفرضيات

- تعتمد معايير الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية على الأداء الوظيفي، الأقدمية، والكفاءة المهنية.
- يؤدي وجود نظام عادل وشفاف للترقية والتحفيز إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.
- يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

❖ متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل (المؤثر): نظام الترقية والتحفيز ويشمل السياسات والإجراءات المتعلقة بالترقية والمكافآت والمحفزات المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- المتغيرات التابعة (المتأثر)
- أداء الموظفين: يقاس من خلال الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام، والابتكار في العمل.
- رضا الموظفين: يقاس من خلال مستوى الرضا الوظيفي، الولاء للمؤسسة، والاستقرار الوظيفي.
- الإنتاجية العامة للمؤسسة: تشمل مستوى الإنجاز، جودة العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

❖ أهمية الدراسة

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بأنظمة الترقية والتحفيز في بيئة العمل، خاصة في سياق المؤسسات الاقتصادية.
- تساعد في تحليل العلاقة بين الحوافز والترقيات وبين أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.
- تقدم إطارًا نظريًا وتحليليًا يُمكن أن يُستخدم في دراسات مستقبلية تتناول موضوع التحفيز والتطوير المهني.

- توفر توصيات عملية للمؤسسات الاقتصادية حول كيفية تحسين أنظمة الترقية والتحفيز لتحقيق إنتاجية أعلى وتحفيز الموظفين بشكل أكثر فعالية.
- تساعد الإدارات العليا في فهم تأثير سياسات الحوافز على الولاء الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة.
- تساهم في تطوير استراتيجيات جديدة تعزز من عدالة توزيع الفرص الوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز بيئة عمل إيجابية.
- تحسين نظم الترقية والتحفيز ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يساعد في تقليل التكاليف الناجمة عن انخفاض الكفاءة أو التسرب الوظيفي الناتج عن عدم الرضا عن سياسات الترقية والمكافآت.
- يمكن أن يكون نموذج التحليل المقدم في الدراسة مرجعاً للشركات الأخرى التي تسعى لتحسين أنظمة الموارد البشرية الخاصة بها.
- تسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة الوظيفية، مما يرفع مستوى الرضا النفسي والاجتماعي للعاملين.
- تساعد في تعزيز ثقافة التحفيز والتقدير داخل المؤسسات، مما يُشجع على الابتكار والتطوير المستمر.
- تلقي الضوء على كيفية تأثير السياسات التحفيزية على ديناميكيات العمل الجماعي والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة

- تحليل ودراسة تأثير نظام الترقية والتحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.
- فهم العلاقة بين سياسات الترقية والتحفيز ومستوى رضا العاملين، ومدى تأثير ذلك على الإنتاجية.
- تقديم مقترحات لتطوير سياسات الترقية والتحفيز بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز من رضا الموظفين وأدائهم.

- تحليل نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة قيد الدراسة ومنه دراسة المعايير والإجراءات المتبعة في الترقيات والمكافآت، وكذا تقييم مدى عدالة وشفافية أنظمة الترقية والحوافز في المؤسسة.
- تحديد أثر أنظمة الترقية والتحفيز على الأداء الوظيفي من خلال قياس مدى تأثير الحوافز والترقيات على إنتاجية الموظفين وفعاليتهم في العمل، إضافة الى تحليل العلاقة بين أنظمة الترقية والتحفيز وبين معدلات الغياب، التسرب الوظيفي، ومستوى الانتماء للمؤسسة.
- دراسة مستوى رضا الموظفين عن نظام الترقية والتحفيز وتقييم مدى رضا العاملين عن السياسات التحفيزية والترقيات داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الاطار النظري

لنظام الترقية والتحفيز

والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد نظاما الترقية والتحفيز من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، إذ تمثلان ركيزتين محوريّتين في تحقيق الكفاءة الداخلية، وتعزيز الانتماء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين. ولم تعد المؤسسات اليوم تكتفي بمجرد الحفاظ على وجود العنصر البشري، بل أصبحت تسعى إلى الاستثمار الأمثل فيه، من خلال تطوير مهاراته، وتحفيزه، وتمكينه من فرص النمو الوظيفي، أما التحفيز، فهو العامل المحرك للسلوك الفردي والجماعي داخل بيئة العمل، ويشكل قوة دافعة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وهو لا يقتصر على المكافآت المالية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل التقدير المعنوي، وفرص التطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وغيرها من العوامل النفسية والاجتماعية التي تلبي حاجات الفرد وتُشعره بقيمته داخل المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الترقية

المطلب الأول: مفهوم الترقية

أولاً: الترقية لغة

الترقية هي اسم مشتق من الفعل رَقَى، يُرَقَّى، ترقية، وتعني رفع شخص أو مجموعة من الأشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى. وقد يشمل هذا الرفع عدة جوانب، مثل الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي. فعلى سبيل المثال، ترقية شخص أو مجموعة أشخاص في المكانة الاجتماعية داخل البلدة أو المدينة قد تؤدي إلى اعتبارهم من ذوي المكانة الرفيعة، أما الترقية الاجتماعية، فتُعتبر عاملاً مهماً، حيث يمكن أن تكون الثروة أحد العوامل المؤثرة فيها، إذ تُستخدم كمورد يدعم الترقية الاقتصادية¹.

ثانياً: اصطلاحاً

تُعدّ الترقية من أهم المزايا الوظيفية التي يسعى إليها الموظف العام، ويُقصد بها أن يتولى الموظف منصباً بدرجة أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية².

¹ محمد فؤاد مينا، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1967، ص54.

² شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية 32 ش عبد الخالق ثروت، القاهرة 2006-2007، ص147.

ثالثاً: فقها

وضع فقهاء القانون وعلماء الإدارة تعريفات متعددة لمفهوم الترقية، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وهدفها الأساسي. فقد عرفها الدكتور محمد سليمان الطماوي بأنها: "شغل الموظف لوظيفة ذات درجة أعلى من درجته الوظيفية السابقة، مما يترتب عليه زيادة في الامتيازات المادية والمعنوية، بالإضافة إلى توسيع نطاق اختصاصاته الوظيفية"¹.

كما جاء تعريف الترقية في النظام الإسلامي ترقية الموظفين منذ نشأة دولته الأولى، حيث كانت الترقية تُعامل كقرار تعيين جديد، وترتبط دائماً بالكفاءة والصلاحية، وهو ما يتوافق مع أحدث النظريات في الإدارة العامة والقانون الإداري في وقتنا الحاضر².

رابعاً: اجرائياً : هي عملية إدارية تنظيمية تقوم بها المؤسسة وفقاً لمجموعة من الشروط القانونية والإدارية المحددة مسبقاً، يتم بموجبها نقل الموظف من رتبة أو درجة وظيفية إلى أخرى أعلى، وذلك استناداً إلى استيفائه لمعايير الترقية

المطلب الثاني: شروط الترقية وبرامجها

الفرع الأول: شروط الترقية

لا تُعتبر الترقية حقاً مكتسباً للموظف بمجرد استيفائه للشروط القانونية، بل هي إجراء جوازي، حيث تمتلك الإدارة صلاحية تقديرية في منح الترقية أو حجبها، بشرط عدم التعسف في استخدامها أو تجاوز حدود السلطة. وتختلف شروط الترقية من دولة إلى أخرى، إلا أن معظمها يركز على النقاط التالية³:

1. **وجود وظيفة شاغرة ومُعتمدة في الموازنة :** لا يمكن ترقية الموظف إلى منصب غير شاغر، إذ يؤدي ذلك إلى ازدواجية في شغل الوظائف، مما يتعارض مع القوانين والتنظيمات الإدارية. وتلجأ بعض الدول إلى استحداث وظائف جديدة سنوياً في ميزانياتها بهدف ترقية موظفين محددين، حتى وإن لم تكن هناك حاجة فعلية لهذه الوظائف، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى بقاء الموظفين في مهامهم السابقة دون تغيير فعلي في مسؤولياتهم.

¹ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973، ص503.

² جلوريا منير أبو جابر : النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية " دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2001-2002، ص.29.

³ حجاج مصطفى، اثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2017-2018، ص.4-6.

2. استيفاء المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانوناً: تختلف المؤهلات المطلوبة وفقاً للنظام الإداري المعتمد، وتشمل:

- اجتياز امتحان الترقية بنجاح.
- إكمال برنامج تدريبي مخصص للترقية.
- امتلاك شهادات علمية أو خبرات مهنية معينة تؤهل الموظف للمنصب المستهدف.

3. تحقيق الحد الأدنى من درجة التقييم الوظيفي: يشترط حصول الموظف على تقييم أداء لا يقل عن درجة محددة في تقارير الكفاءة السنوية أو الدورية، والتي قد تتراوح بين "متوسط" و"جيد" أو "جيد جداً"، بحسب النظام الإداري لكل دولة.

4. توفر شرط الأقدمية: يجب أن يكون الموظف قد قضى فترة معينة في وظيفته الحالية أو ضمن المستوى الوظيفي المطلوب، وتختلف هذه المدة وفقاً للأنظمة، حيث قد تتراوح بين سنتين إلى ثماني سنوات أو أكثر.

5. الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة: لا يجوز ترقية الموظف إلى منصب يتجاوز الدرجة الوظيفية الأعلى منه مباشرة، وإلا اعتُبرت الترقية باطلة. وعند الترقية، يتقاضى الموظف راتب الدرجة الجديدة أو يحتفظ براتبه السابق إذا كان أعلى.

6. تحديد نطاق الترقية: يمكن أن تكون الترقية مقتصرة على الموظفين داخل الوحدة الإدارية التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة، أو مفتوحة لجميع موظفي الدولة، وفقاً للنظام الإداري المتبع. ففي بعض الدول، يتم حصر الترقية داخل المؤسسة أو الإدارة المعنية، بينما تسمح أنظمة أخرى لجميع موظفي القطاع العام بالتنافس على الوظائف الشاغرة في أي إدارة حكومية.

الفرع الثاني: برامج الترقية

تُعد برامج الترقية الواضحة والفعالة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تؤثر إيجابياً على عدة جوانب منها¹:

- الشعور بالرضا تجاه طبيعة العمل.
- الرضا عن مستوى الأجر والمزايا المالية.
- توفر فرص التطور المهني والترقي الوظيفي.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان 2005 ، ص 276.

• تحسين تجربة الإشراف والقيادة داخل المؤسسة.

• تنمية العلاقات بين أفراد فريق العمل.

• تحقيق الرضا الاجتماعي داخل بيئة العمل.

وبالإضافة إلى دور الترقية في تحسين الأداء الفردي والجماعي، فإنها تُعد إحدى الوسائل الرئيسية لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تساهم في تلبية احتياجات الإدارة من الكفاءات البشرية سواء من حيث العدد أو المهارات المطلوبة. كما أن وجود نظام ترقية واضح ومبني على أسس موضوعية يعزز من فعالية سياسات التوظيف، مما يجعل المؤسسة أكثر جذبًا للأفراد الراغبين في الانضمام إليها للاستفادة من هذه الامتيازات.

علاوة على ذلك، فإن الترقية تُشعل المنافسة الإيجابية بين الموظفين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام ورفع كفاءة العمل. كما تمنح الموظف فرصة لتطوير مهاراته، مما يمنع الشعور بالركود المهني ويشجعه على تحقيق إنجازات جديدة طوال مسيرته العملية. لذلك، يمكن اعتبار الترقية أداة تحفيزية مهمة تعود بالنفع على كل من الموظف والإدارة، حيث تعزز مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب".

وعندما تكون أنظمة الترقية عادلة وخالية من التحيز والمحسوبية، فإنها تفتح المجال أمام الموظفين المجتهدين للحصول على فرص التقدم بناءً على كفاءتهم وأدائهم الفعلي، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: تصنيفات أنظمة الترقية ومعاييرها

الفرع الأول: تصنيفات أنظمة الترقية

تشير التطبيقات الحالية في مختلف الدول إلى أن هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية، وهي¹:

- **نظام الترقية بالاختيار المطلق**: تُعرّف الأقدمية بأنها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة، وتُستمد أهميتها في الإدارة من افتراض أن طول مدة الخدمة يُكسب الموظف خبرة ومهارات تفوق من هم أقل منه في الأقدمية. ويُعتبر مستوى أداء العامل معيارًا أساسيًا لترقيته إلى منصب أعلى يتضمن مزيدًا من الصلاحيات والمسؤوليات والمزايا المالية. لذا، يتطلب هذا النظام متابعة أداء الموظف

¹ نسيم، أحمد الصيد، *الترقية والفعالية التنظيمية*، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة

20 أوت 1955، سكيكة - الجزائر، 2008، ص 12.

وقياس إنتاجيته من خلال مؤشرات دقيقة، مما يتيح تقييم مدى استعداداته لتحمل واجبات ومسؤوليات أكثر تعقيداً في المنصب الجديد.

- **نظام الترقية بالأقدمية:** تعتمد العديد من المؤسسات على الأقدمية كمعيار للترقية نظراً لوضوحه وموضوعيته ومزاياه المتعددة. وتعني الأقدمية الفترة التي قضاها العامل في وظيفته الحالية بشكل خاص، أو إجمالي مدة خدمته في المؤسسة بصفة عامة. ومن أبرز مزايا هذا النظام:
 - تحقيق العدالة والموضوعية في تولي المناصب.
 - الحد من إمكانية إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة.
 - تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة.
 - اعتبار الأقدمية مؤشراً واضحاً على خبرة الموظف وكفاءته المهنية.
- **الأسلوب الشخصي:** في بعض الحالات، قد تتأثر قرارات الترقية بالاعتبارات الشخصية بدلاً من المعايير الموضوعية، حيث يمكن أن يلعب الجنس أو اللون أو الانتماء الجغرافي دوراً في اتخاذ القرار. كما قد تستند الترقية إلى العلاقات الشخصية مثل القرابة أو الصداقة، بدلاً من الاعتماد على الكفاءة الفعلية والخبرة المكتسبة، مما يُضعف مبدأ العدالة والمساواة في الفرص الوظيفية.

الفرع الثاني: أسس ومعايير الترقية

يُعتبر وضع أسس علمية سليمة للترقية من أهم المشكلات التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العامة، إذ غالباً ما يكون عدد الموظفين المؤهلين للترقية أكبر من عدد الوظائف المتاحة. وبما أن فرص الترقية تكون محدودة في العادة، تظهر مشكلة اختيار أكفأ الموظفين وتجسيد الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الترقية.

اتباع المشرع الجزائري عدة أسس، منها الكفاءة، والأقدمية، والترقية الاختيارية، وذلك بهدف استفادة أكبر عدد من الموظفين. لكنه ميّز بين الوظائف العليا، والوظائف النوعية، والوظائف ذات الطابع الروتيني، حيث اعتمد على معيار الكفاءة في الوظائف العليا والنوعية، بينما جعل باقي الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات وقدرات تعتمد على الأقدمية.

كما أن معيار الكفاءة ارتبط بنظام تقييم الموظف، والذي يُحدد بناءً على عدة اعتبارات وفقاً لطبيعة الوظيفة والمؤسسة. ومع ذلك، يُعاب على المشرع عدم تحديده لمعايير التقييم، وتركه للسلطة التقديرية للإدارة حرية التصرف الكاملة في ذلك.

وعليه، يجب الاعتماد على طرق أكثر موضوعية وإنصافاً في تقييم الموظفين، مثل الحوار التقييمي، وإنشاء لجان متخصصة في تقييم الأداء، والاستئناس بآراء المساعدين والزملاء، وغيرها من الأدوات التي أثبتت نجاعتها في مختلف الأنظمة، والتي تساهم في إزالة الحواجز بين الإدارة وأعاونها¹.

المبحث الثاني: مفاهيم حول نظام التحفيز

المطلب الأول: تعريف الحافز

تُعَدُّ كلمة الحافز لغةً مصطلح "حفز"، والذي نعني به "دفعه أو حثه"، كالإسراع، أو التهيؤ للمضي فيه، أو الاستعداد. أما معناه الاصطلاحي، فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تُستخدم لتحفيز المزيد من دافعيته نحو سلوك معين، كأدائه لنشاط أو نشاطات محددة، بالشكل الأمثل الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته².

تُعرَّف على أنها شعور داخلي لدى الفرد يُؤَلِّد لديه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف محددة. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه³.

يُسهم التحفيز في تنمية الدافعية ويؤدي إليها، غير أن التحفيز مصدره خارجي، بينما تنبع الدافعية من الداخل. وعندما تجتمع الدافعية الذاتية مع التحفيز الخارجي، يتكاملان في المعنى، أما في حال غياب الدافعية، يصبح التحفيز وسيلة لحث الآخرين على القيام بالسلوك المطلوب⁴.

¹ صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، مج.9، ع1، 2022، ص.90.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2005، ص.212.

³ كيو انور، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة الستكمال شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص استراتيجية و تسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2015-2016، ص.3-4.

⁴ وجيزي كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات العمليات الإدارية من هج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص.170-174-بتصرف.

المطلب الثاني: تصنيف الحوافز وأهميتها

الفرع الأول: تصنيف الحوافز

يتم تصنيف الحوافز عمومًا إلى حوافز مادية وحوافز معنوية¹.

- **الحوافز المادية:** تُعد من العوامل المحفزة التي تقدمها المؤسسة للأفراد بهدف تلبية احتياجاتهم الأساسية أو الدوافع الفسيولوجية للبقاء. وتشمل الحوافز المادية المكافآت المالية، الرواتب، العلاوات، الامتيازات، والمشاركة في الأرباح.
- **الحوافز المعنوية:** ترتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، إذ تسهم في تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم بوسائل غير مادية. وتشمل هذه الحوافز التقدير والاعتراف بالجهود، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، وتحقيق المكانة الاجتماعية داخل المؤسسة².

الفرع الثاني: أهمية الحوافز ودورها في تحسين الأداء

- تلعب أنظمة الحوافز دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز الأفراد ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهد بطرق فعالة. وتستمد هذه الأنظمة أهميتها من مجموعة من الفوائد والمزايا، من أبرزها³:
1. **زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء:** تؤدي الحوافز الفعالة، سواء كانت مادية أو معنوية، إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما ينعكس إيجابًا على أرباح المنظمة وجودة المنتجات أو الخدمات.
 2. **تحفيز الإبداع والاستفادة من المهارات:** تسهم أنظمة الحوافز في استكشاف مواهب وقدرات الموظفين، مما يساعد على استغلالها بأفضل طريقة وتقليل الحاجة إلى زيادة عدد العمالة، مع إمكانية توجيه الفائض منها إلى مؤسسات تعاني نقصًا في الموارد البشرية.

¹ حازم أحمد فروانة وآخرون ، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء -محافظات غزة- المجلة العلمية العدد الثالث، 2016، ص.116.

² الدالة سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2003، ص 28.

³ سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط. 1، 2012. ص.230-231.

3. تحسين الظروف المعيشية والاجتماعية للعاملين: تساهم الحوافز في تحسين الوضعين المالي والنفسي للعامل، مما يعزز من ولائه للمؤسسة ويجعل مصالحه مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.
4. تقليل تكاليف الإنتاج: من خلال تشجيع التطوير المستمر لأساليب العمل وتبني وسائل حديثة تساهم في ترشيد استهلاك الوقت والمواد الخام، مما يساعد في خفض النفقات التشغيلية.
5. تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل المشكلات الإدارية: تؤدي الحوافز إلى خلق بيئة عمل إيجابية، مما يقلل من المشكلات الإدارية كالتغيب عن العمل، وكثرة الشكاوى، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، ويساهم في زيادة رضا العاملين.

المطلب الثالث: تصنيف نظام الحوافز والمراحل الأساسية لإعدادها

لضمان تصميم نظام حوافز فعال يلبي احتياجات المنظمة ويحفز العاملين على الأداء المتميز، يتم اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن تعديلها وفقاً لاحتياجات المؤسسة وتتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

■ مرحلة التحليل والإعداد

- تبدأ هذه المرحلة بإجراء دراسة شاملة لمختلف العوامل المؤثرة في الحوافز، وتشمل:
- التركيبة العامة للقوى العاملة في المؤسسة.
- حاجات العاملين ودوافعهم، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترات السابقة.
- معدلات الأداء الحالية، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- نظم الحوافز السابقة ومدى فاعليتها، إضافة إلى القوانين واللوائح المنظمة لها.
- السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية ومدى توافقها مع نظام الحوافز.
- كما تتطلب هذه المرحلة دراسة القيم الثقافية السائدة داخل المنظمة، وفهم توقعات العاملين من الحوافز، ونظرتهم إلى الحقوق والواجبات.

■ مرحلة التخطيط والتصميم

- في هذه المرحلة، يتم تحليل البيانات التي جُمعت في الخطوة السابقة لاستخلاص النتائج ووضع خطة متكاملة لنظام الحوافز، وفقاً للعناصر التالية:

¹ علوش فاطمة، بلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023، ص. 20-21.

- تحديد الأهداف الأساسية لنظام الحوافز وإبلاغها لكافة العاملين لضمان الشفافية.
- تحديد الحد الأدنى للأجور استناداً إلى نظام الرواتب المعتمد داخل المؤسسة.
- تحديد معايير الأداء المطلوبة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
- تحديد قيمة الحوافز بناءً على طبيعة الوظائف ومستوى الأداء المتوقع.
- توفير آلية مرنة لمراجعة وتعديل الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة.
- يجب أن تكون خطة الحوافز واضحة وشاملة ومرنة، بحيث يمكنها التأقلم مع التغيرات المستقبلية دون الإخلال بأسسها الرئيسية.
- مرحلة الاختبار والتجربة
- قبل تعميم النظام الجديد، ينبغي اختبار مدى فعاليته من خلال:
- عقد اجتماعات توعوية مع الموظفين لشرح أهداف الخطة وآلية تطبيقها.
- تنفيذ التجربة على نطاق محدود، كأن تُطبق على قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين.
- تقييم مدى فاعلية الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين قبل تعميمها على مستوى المؤسسة.
- مرحلة التنفيذ والمتابعة
- بعد إجراء التعديلات اللازمة بناءً على نتائج المرحلة التجريبية، يتم تنفيذ النظام على نطاق أوسع. كما ينبغي على الإدارة متابعة تنفيذ الخطة بشكل دوري، وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد أي معوقات قد تؤثر على فعاليتها، والعمل على معالجتها لضمان استمرار نجاح النظام وتحقيق أهدافه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت الموضوع "نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة" وتناولته من زوايا مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية . وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها . مع تقديم جدول منظماً يبين الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

دراسة أحمد صالحى وكنزة كربوسة (2012-2013) بعنوان: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين

أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أنظمة الحوافز المختلفة وأسس منحها داخل المؤسسات، بالإضافة إلى دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة محل البحث. كما سعت إلى تحليل الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ومحاولة فهم العلاقة بين الحوافز والأداء، مما يساهم في تحسين آليات التحفيز وتعزيز الكفاءة داخل بيئة العمل.

وقد تم طرح الإشكالية التالية: الى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟

وللاجابة عن الإشكالية تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة. شمل مجتمع الدراسة 91 عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية من 45 عاملاً. أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2012-2013 بين يناير ومايو، وتضمنت مراحل متعددة من جمع البيانات وتحليلها، مستخدمةً المقابلات والاستبيانات لاستقصاء واقع العمل وأساليب تحسين الأداء.

أبرز النتائج:

- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث تتمثل في تحفيز العنصر البشري لرفع مستوى الأداء.
- ترتبط فعالية المؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية.
- تُعد حوافز الأداء بمثابة مكافأة للأداء المتميز، إذ تركز على تحفيز العاملين ومكافأتهم على تميزهم في العمل.
- تحفيز الموارد البشرية يساهم في رفع معنوياتهم، مما يُعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة.
- للحوافز المادية دور بارز في المؤسسة، لكنها غير كافية لتحفيز العاملين بشكل كامل.

- أغلب الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة هي حوافز مادية تُقدّم شهرياً على شكل منح ومكافآت تُدمج ضمن الأجر.
- معظم العمال لديهم ولاء تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم.
- بيئة العمل داخل المؤسسة تُعتبر مقبولة، مما يساهم في تحفيز العمال على الأداء بشكل أفضل.
- هناك عدم رضا عام داخل المؤسسة بشأن الأجور، خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية.

الدراسة الثانية:

دراسة مصطفىاوي توفيق، تحت عنوان " نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين " عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر حيث أجريت ما بين 2019-2020 بجامعة محمد بوضياف المسيلة تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى واقع استخدام نظام الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية. كما تسعى إلى معرفة المزايا المترتبة على تطبيقه، وكذلك العقوبات التي تواجهه. وقد تم معالجة موضوع الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

حيث تم تداول الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال ؟

تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تم استخدامه لوصف وتحليل موضوع البحث بدقة وموضوعية. شملت عينة الدراسة مجموعة من المسؤولين الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، منهم مدراء فرعيون ورؤساء مكاتب، تم اختيارهم بناءً على درايتهم بالموضوع ومناصبهم الإدارية. لجمع البيانات، تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة، مما أتاح الاطلاع على الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين لجمع معلومات تفصيلية حول سير العمل ومدى توافق الموظفين مع مهامهم.

نتائج الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يجب على المسؤول في المؤسسة الإلمام الجيد بالقوانين والتحكم فيها.
- تقدير الأعمال المتميزة والإنجازات التي يحققها الآخرون.

- منح الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقّيات.
- تفعيل الحوافز السلبية وتطبيق مبدأ العقاب الرادع للمسيء أو لمن يتسبب في إعاقة العمل نتيجة الإهمال أو عدم المبالاة، سواء كان ذلك عن قصد أو دون قصد.
- تقدير المؤسسة للموظف واحترامه يعزز من تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبد القادر الجيلالي وأسماء بقي، تحت عنوان "دور الرقية في رفع أداء الموظفين"

عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أجريت ما بين 2017 - 2018 بجامعة أحمد دراية أدرار حيث تناولت أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعمال وعلى أداء المؤسسة وتميزها. كما سعينا إلى الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة، وعلاقتها بأداء الموظفين، وذلك من خلال طرح إشكالية البحث التي تمثلت في التساؤل: "هل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟" وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة شملت 53 عاملاً بنسبة 100% من مجتمع الدراسة. ثم نوقشت نتائج الدراسة لتبيين مدى صحة فرضياتها، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن صحتها.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين الترقية وأداء الموظفين في مديرية الحماية المدنية بأدرار.
- تساهم الترقية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز انتماءهم للمؤسسة.
- هناك علاقة بين تطبيق سياسة الترقية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وزيادة الإنتاجية داخل المديرية.
- تحمل الأفراد ذوي الخدمة الطويلة مسؤولية تجاه الموظفين الجدد، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.
- تساهم الترقية في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.
- تقوم مديرية الحماية المدنية باستقطاب الأفراد ذوي الشهادات والكفاءات العالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة بلخادم مريم ، تحت عنوان "أثر الترقية على أداء الموارد البشرية"

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أجريت ما بين 2017-2018 وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الترقية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة"، وذلك باستخدام محورين: الترقية، وأداء الموارد البشرية، الذي تم تحديده بأربعة أبعاد تتمثل في القدرة، الدافعية، الفعالية، والكفاءة. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة، كما تم تطوير استبيان لجمع البيانات، وبلغ عدد مفرداته (13). كما تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

نتائج الدراسة

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- تُعتبر الترقية من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، كونها الدافع الذي يهتم به المورد البشري ويركز عليه طوال حياته الوظيفية في المنظمة.
- يُعتبر الأداء البشري المقياس الأساسي الذي يمكن من خلاله معرفة، تحديد، وقياس وتقييم الأفراد.
- من الضروري ربط نتائج تقييم الأداء بالترقية لتحديد المسارات المستقبلية لجميع العاملين في المنظمة، وكذلك لضمان ترقية الأفراد الأكفاء.
- المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام الترقية.
- هناك علاقة بين الأداء البشري والترقية.
- أغلب العاملين محايدون بخصوص العوامل التي تدفعهم للعمل في المؤسسة، نظراً لظروف العمل والعلاقات غير الجيدة داخلها.
- يتأثر الأداء البشري بالترقية من خلال الفعالية، حيث يؤدي الأفراد أعمالهم بالطريقة الصحيحة وبدقة داخل المؤسسة.

- الترقية لا تؤثر على قدرات الأفراد، إذ لا يوجد توافق بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم، وكذلك بين المهارات والمعارف التي يكتسبونها.
- الترقية لا تؤثر على الكفاءات، حيث إن نظام الترقية لا يشجع ولا يحفز أداء الكفاءات.

الدراسة الخامسة

دراسة دبابي فتيحة وخيري سارة، تحت عنوان "نظام الترقية في التشريع الجزائري" عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأجريت هذه الدراسة ما بين 2017-2018 حيث يتمحور الموضوع حول نظام ترقية الموظف العام في التشريع الجزائري، والذي يعد من أهم المواضيع التي تهتم الموظف العام والإدارة، نظرًا لأهمية هذا النظام بالنسبة لكليهما. فمن خلاله تختار الإدارة الموظفين الأكفاء لتسيير مرافقها بأفضل طريقة، كما يسعى الموظف جاهدًا للحصول على هذه الترقية، لما لها من دور في تحسين مستواه المهني والمعيشي وتأمين حياته الاجتماعية. وعليه، فإن الإشكالية المطروحة هي: ما مدى نجاعة نظام الترقية في المسار الوظيفي للموظف العام؟

أبرز النتائج:

- وضع المشرع الجزائري ضوابط قانونية لضمان مبدأ المساواة في الترقية بين الموظفين.
- أقر المشرع استثناءات للترقية لأسباب اجتماعية وإنسانية، مثل المجاهدين وأبناء الشهداء.
- يتم تقييم الموظفين دوريًا بهدف تحسين الأداء الوظيفي وضمان الكفاءة.
- يحق للموظف الاعتراض على نتائج التقييم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، لكن دورها استشاري فقط، مما يحد من فعالية هذه الضمانة.
- اختصاص مجلس الدولة بالفصل النهائي في الطعون ضد قرارات الإدارات المركزية يخالف مبدأ التقاضي على درجتين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Chandrakantan & Others بعنوان "Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia"

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا"

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا، حيث شملت الممارسات المدروسة: التعويضات، تبادل المعلومات، الأمن الوظيفي، والتدريب والتطوير. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير هذه العوامل والتحفيزات على تحسين الأداء داخل المؤسسات.

نتائج الدراسة:

- أكدت النتائج وجود علاقة معنوية بين معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يدل على أهميتها في تعزيز كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تبين أن التحفيز، تبادل المعلومات، والتدريب والتطوير لها تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء التنظيمي.
- على عكس التوقعات، لم تثبت الدراسة وجود تأثير معنوي لمتغير الأمن الوظيفي على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث في هذا الجانب.

الدراسة الثانية:

دراسة (Jacob Cherian & Jolly Jacob، 2013)، تحت عنوان "Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees" أثر الفعالية الذاتية على التحفيز والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الفعالية الذاتية وتحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال استخدام أسلوب التحليل التجميعي (Meta-Analysis)، حيث تم تحليل نتائج 14 دراسة سابقة استخدمت جميعها أسلوب التحليل الكمي.

نتائج الدراسة:

- أكدت النتائج أن الفعالية الذاتية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم في بيئة العمل.

- أوضحت الدراسة أن نظرية الكفاءة الذاتية يمكن تطبيقها كأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم.
- أظهرت النتائج أن التحفيز الناتج عن الفعالية الذاتية لا يؤثر فقط على الأفراد، بل يمتد ليشمل التحسينات التنظيمية بشكل عام، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة.

الدراسة الثالث:

دراسة (Nasurdin & Ling 2010) تحت عنوان "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: an Empirical Study In Malaysia" "ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي: دراسة تجريبية في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصناعية الماليزية. شملت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها: الاستقطاب، المكافآت والتعويضات والتحفيزات، تقييم الأداء، التدريب، وإدارة المسار الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارستي التدريب وتقييم الأداء والإبداع التنظيمي، مما يشير إلى أن تحسين هذه الممارسات يمكن أن يساهم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات.
- في المقابل، لم تثبت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب، ونظم المكافآت والتعويضات، والإبداع التنظيمي، مما يعني أن هذه العوامل قد لا تكون مؤثرة بشكل مباشر في تحفيز الإبداع داخل الشركات المشمولة في البحث.
- تؤكد الدراسة على أهمية تطوير برامج تدريبية فعالة ونظم تقييم أداء شاملة لتحفيز التفكير الإبداعي وتحقيق الابتكار التنظيمي في بيئة العمل.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

والجدول التالي يوضح الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة:

الجدول رقم 01: مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

العنصر	دراستنا	الدراسات السابقة
الهدف الأساسي	تحليل العلاقة بين الترقية والتحفيز وتأثيرهما المشترك على الأداء الوظيفي	ركزت معظم الدراسات إما على الترقية فقط أو التحفيز فقط دون الجمع بينهما
مجال التطبيق	المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها	غالبًا ركزت على المؤسسات العمومية (الصحة، القطاع العام، السيارات).
نطاق الدراسة	شملت المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة لتحليل مدى تأثير نظام الترقية والتحفيز على الإنتاجية	اقتصرت بعض الدراسات على مؤسسات معينة مثل المؤسسات الصحية أو القطاع الصناعي الحكومي.
المنهجية	المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل إحصائي متقدم لدراسة العلاقة بين الترقية والتحفيز	اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي فقط دون تحليل عميق للعلاقات بين المتغيرات.
أبعاد الأداء المدروسة	تم تحليل الأداء وفق أربعة أبعاد: القدرة، الدافعية، الفعالية، والكفاءة	معظم الدراسات ركزت على الأداء بشكل عام دون تفصيل أبعاده.
تأثير الترقية على الأداء	أظهرت النتائج أن الترقية لا تؤثر على بعض الأبعاد مثل القدرة والكفاءة، لكنها تعزز الدافعية	ركزت على التأثير الإيجابي للترقية دون تحليل تأثيرها التفصيلي على مختلف جوانب الأداء.
النتائج حول التحفيز	تكشفت أن الحوافز المالية وحدها ليست كافية، ويجب الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق تحفيز مستدام.	بعض الدراسات ركزت فقط على الحوافز المادية ولم تعالج تأثير التحفيز المعنوي بشكل

كافٍ.		
-------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تم التطرق بشكل مفصل إلى مفاهيم الترقية وشروطها وبرامجها، مع تصنيف مختلف أنظمتها ومعاييرها، مبرراً دورها المحوري في تحفيز العاملين وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات. كما تناول الفصل نظام الحوافز من حيث أنواعه المادية والمعنوية، موضحاً أثره المباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق الرضا الوظيفي، والاستقرار المهني. وقد أكد الفصل على أهمية اعتماد معايير موضوعية وعادلة في كل من نظامي الترقية والتحفيز، لما لذلك من أثر في ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص وتعزيز روح المبادرة والانتماء لدى الموظفين. وفي نهاية المطاف، حُصص جزء من الفصل لاستعراض مجموعة من الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الترقية والتحفيز من زوايا متعددة، سواء من خلال دراسات ميدانية أو تحليلية. وقد تم الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، مع الإشارة إلى الفروقات المنهجية والميدانية بين السياقات المحلية والعالمية، ما ساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة، وتقديم أرضية مقارنة تسهم في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن أدبيات الموضوع.

الفصل الثاني: أهمية نظام

الترقية والتحفيز في

المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

أُجري التربص الميداني الخاص بدراستنا في البنك الوطني الجزائري (BNA) فرع غرداية، الواقع في وسط مدينة غرداية، وتحديدًا بشارع أول نوفمبر - تتيبة المخزن. يُعد هذا الفرع واحدًا من فروع وكالة غرداية 2، التي تشمل أيضًا فروعًا في مناطق سيدي عبا، بريان، والقرارة. ويحتوي فرع غرداية هذا والذي أجرينا فيه تربصنا على مجموعة من المكاتب الأساسية، منها: مكتب القروض البنكية، مكتب تسليم الدفاتر والبطاقات المصرفية، مكتب المدير، ومكتب الإعلام الآلي، مما أتاح لنا فرصة ميدانية مميزة للاطلاع على سير العمل البنكي ومعايشة بيئة العمل عن قرب.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في معالجة بحثه بجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها بما يخدم بحثه العلمي ويؤدي بالباحث إلى الوصول أهداف بحثه لإثراء المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج¹. وفي السياق ذاته، يُعد المنهج المسار أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تطرحها إشكالية بحثه². وقد عرّف رشيد زرواتي المنهج على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يلتزم بها الباحث ويسير وفقها من أجل إنجاز بحثه"³.

وانطلاقاً من موضوع البحث وطبيعة الدراسة وأهدافها من تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرة على الملاحظة والاستقصاء والتحليل والتفسير، مما يتيح جمع معلومات وبيانات وافرة حول الموضوع محل الدراسة، وتشخيص خصائصه، إضافة إلى الكشف عن مختلف المعوقات المرتبطة به. كما تم توظيف بعض أدوات المنهج الإحصائي، على غرار تصنيف البيانات وتبويبها، واستخدام النسب المئوية بهدف دعم التحليل الكمي للمعطيات.

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها، وتحليلها بدقة، وتفسيرها، ثم إخضاعها للفحص العلمي بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص11

² سالم عيسى، القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة غرداية، 2023-2024، ص.214.

³ رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص.104.

الواقع وتطويره.¹ ويهدف هذا المنهج إلى رصد الحقائق والمعطيات المرتبطة بالظاهرة قيد الدراسة، مع تحديد أبعادها وخصائصها، وتحليل العلاقات القائمة بينها ضمن إطار محدد، وذلك بغرض الكشف عن الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبيق.²

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، لما يتمتع به من كفاءة في توفير معلومات وفيرة خلال فترة زمنية وجيزة، الأمر الذي يجعله أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة بفعالية. تناول الاستبيان في هذه الدراسة مجموعة من المحاور الأساسية التي تهدف إلى فهم طبيعة نظام الترقية والتحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على انعكاساته على أداء الموظفين وبيئة العمل. وقد شملت بداية الاستبيان بيانات شخصية تتعلق بعناصر العينة، كالجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة المهنية، وذلك بغرض تحديد الخصائص العامة للعينة المدروسة. أما المضمون الموضوعي للاستبيان، فقد توزّع على ثلاثة محاور رئيسية؛ تناول الأول مدى اعتماد معايير الترقية والتحفيز على الأداء الوظيفي، الأقدمية، والكفاءة المهنية، كما رصد ممارسات التقييم المعتمدة داخل المؤسسة، ومدى وضوح وشفافية السياسات المتبعة. أما المحور الثاني، فقد ركّز على أثر نظام الترقية والتحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة، من خلال فحص العلاقة بين عدالة النظام التحفيزي والمشاعر التنظيمية كالرضا والانتماء. بينما اهتم المحور الثالث بدراسة دور التحفيز المادي والمعنوي في تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، من خلال استكشاف تأثير مختلف أشكال التحفيز على الأداء الفردي والجماعي. وتم توزيع الاستبيان على عينة شاملة بلغت 30 موظفا في البنك المركزي الجزائري. وبهذا، سمح الاستبيان بجمع بيانات كمية ووصفية تساهم في تشخيص واقع نظام الترقية والتحفيز، واستكشاف آثاره المحتملة على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

¹ عمار بوحوش، محمود محمد الديبان، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ك.3، الجزائر، 2001، ص.102.

² إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، ط1، الجزائر، 2005، ص.39-40.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	40%
أنثى	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 01: النسبة المئوية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

زُظهر البيانات الإحصائية الخاصة بعينة الدراسة أن نسبة الإناث تمثل 60% من إجمالي الموظفين المستجوبين، أي ما يعادل 18 موظفة، مقابل 40% من الذكور، أي 12 موظفًا من أصل 30 مفردة. وتشير هذه المعطيات إلى أن النساء يشكلن الأغلبية داخل المؤسسة البنكية محل الدراسة، وهو ما قد يعكس توجهًا متناميًا نحو دعم مشاركة المرأة في القطاع المالي والمصرفي، لاسيما في المؤسسات الاقتصادية..

وقد يكون لهذا التمثيل النسوي أثر ملموس على تصورات الموظفين تجاه نظامي الترقية والتحفيز المعتمدين في البنك، خصوصًا في ظل وجود اختلافات على مستوى الخبرة المهنية، طبيعة المهام، أو مستويات الرضا الوظيفي. وعليه، فإن دراسة تأثير متغير الجنس على آليات التحفيز وفرص الترقية تُعدّ

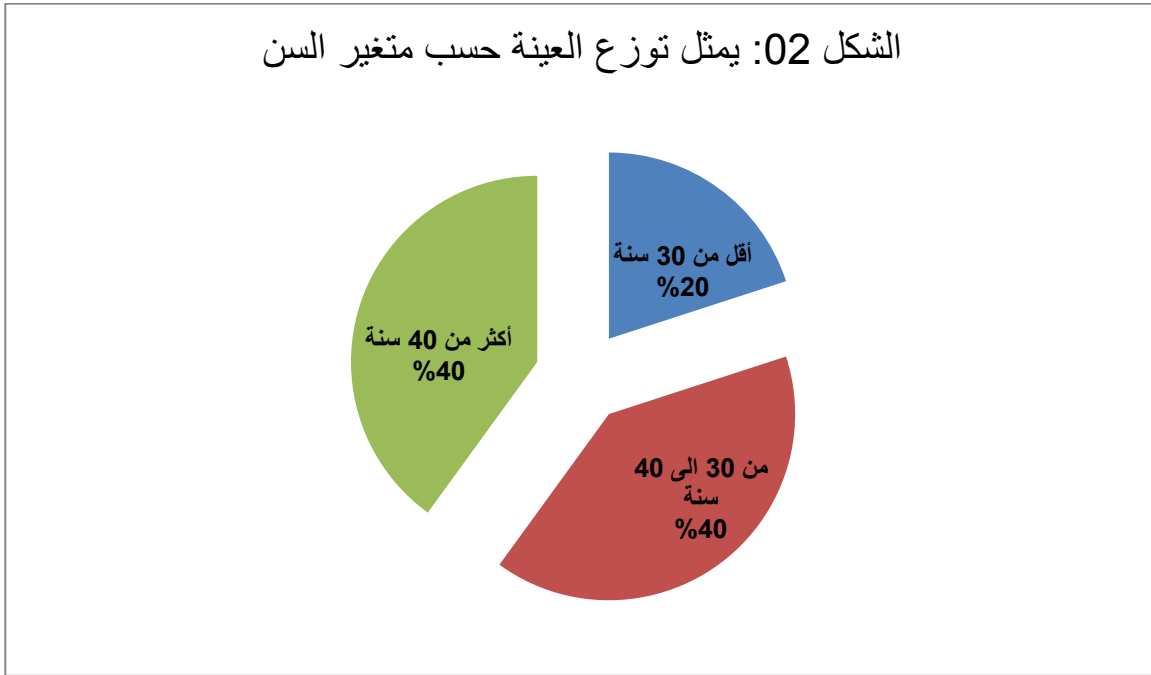
ضرورة لضمان مبدأ الإنصاف داخل بيئة العمل البنكية، وتعزيز العدالة التنظيمية بما يحقق مستويات أعلى من الرضا والالتزام المهني.

الجدول 03: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	04	13%
من 30 إلى 40 سنة	16	53%
أكثر من 40	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 02: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03) الذي يُبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 53% من إجمالي العينة، أي ما يعادل (16) فرداً. تليها فئة "أكثر من 40 سنة" بنسبة 33%، أي (10) أفراد.

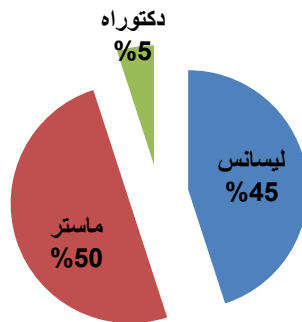
ويُشير هذا التوزيع إلى أن معظم المبحوثين ينتمون إلى فئات عمرية ذات خبرة مهنية متوسطة أو طويلة، ما قد يُعزز من درجة الوعي والمعرفة لديهم بنظام الترقية والتحفيز المعتمد داخل المؤسسة. كما أن انتماء أغلب أفراد العينة إلى فئات أكثر نضجاً مهنيًا يُمكن أن يُساهم في تقديم آراء موضوعية ومستندة إلى تجارب فعلية، مما يُضفي مصداقية على نتائج الدراسة في هذا الجانب.

الجدول 04: يمثل تتوزع العينة حسب المستوى التعليمي

الجنس	التكرار	النسبة
ليسانس	13	43%
ماستر	16	53%
دكتوراه	1	04%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 03: يمثل توزع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

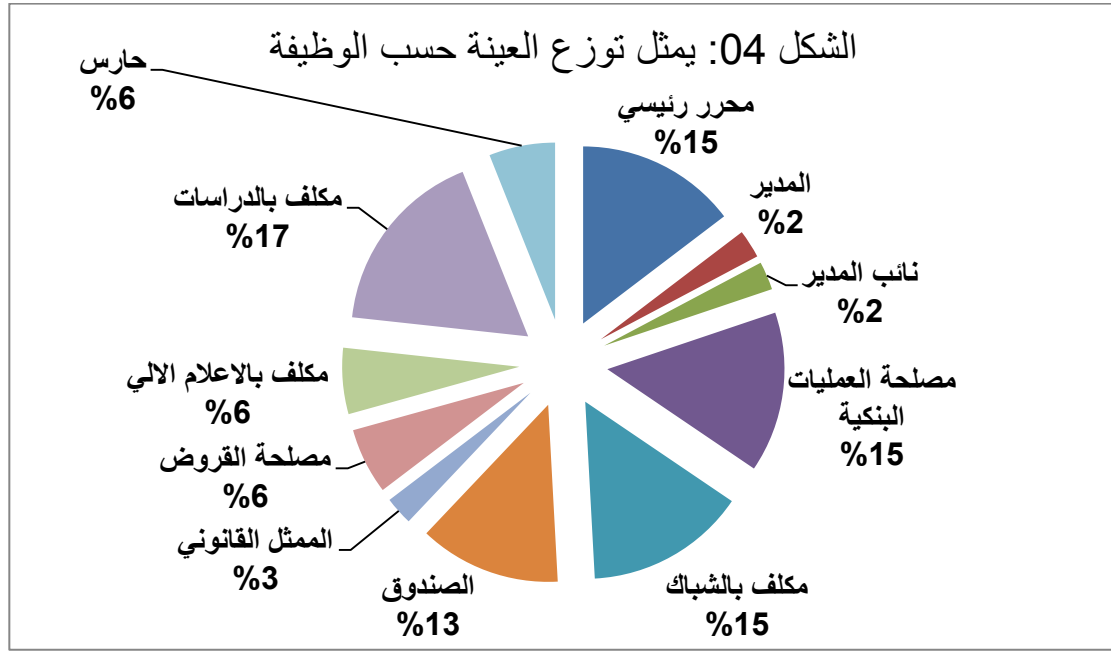
يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين أن فئة الحاصلين على شهادة الماستر تمثل النسبة الأكبر بـ 53% من إجمالي العينة، أي ما يعادل (16) فردًا. تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 43%، أي (13) فردًا، في حين تمثل فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه النسبة الأقل بـ 4% فقط، أي (1) فرد.

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي عالٍ، وهو ما قد ينعكس إيجابًا على وعيهم وفهمهم لآليات الترقية والتحفيز داخل المؤسسة. كما أن ارتفاع نسبة حملة شهادة الماستر قد يدلّ على توجّه المؤسسة نحو توظيف كفاءات مؤهلة علميًا، مما يُعزز من فرص الترقّي ويزيد من التنافسية داخل بيئة العمل. أما انخفاض نسبة الحاصلين على الدكتوراه فقد يُعزى إلى طبيعة المهام الوظيفية داخل المؤسسة، أو إلى محدودية المناصب البحثية أو الإدارية العليا التي تتطلب هذا المستوى من التأهيل.

الجدول 05: يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
محرر رئيسي	05	%17
المدير	01	% 03
نائب المدير	01	% 03
مصلحة العمليات البنكية	05	% 17
مكلف بالشبكات	05	% 17
الصندوق	01	% 15
الممثل القانوني	01	% 03
مصلحة القروض	02	% 7
مكلف بالاعلام الالي	01	% 3
مكلف بالدراسات	6	% 20
حارس	02	% 7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

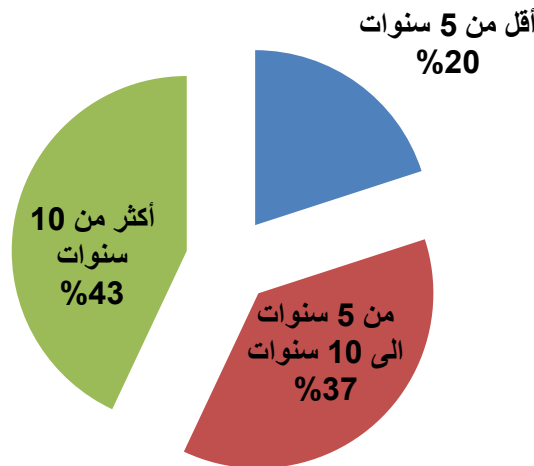
يوضح الجدول رقم 06 توزيع العينة حسب الوظيفة داخل البنك، حيث تتنوع العينة بين 30 موظفًا شملت عدة مواقع وظيفية مختلفة. نلاحظ أن نسبة موظفي مكلف بالدراسات هي الأعلى وتمثل 20% من العينة، تليها ثلاث مجموعات متساوية من المحرر الرئيسي، مصلحة العمليات البنكية، ومكلف بالشبكات بنسبة 15% لكل منها، مما يدل على التركيز على الوظائف التي تتعامل مباشرة مع العمليات البنكية والخدمات اليومية. كما يشكل موظفو الصندوق نسبة 15%، بينما توزعت بقية الوظائف مثل المدير، نائب المدير، الممثل القانوني، مكلف الإعلام الآلي، ومصلحة القروض والحراس على نسب أقل تتراوح بين 3% و 7%. هذا التنوع في التوزيع الوظيفي يعكس تمثيلًا شاملاً للقطاعات المختلفة في البنك، مما يضمن شمولية نتائج الدراسة في تقييم أثر نظام الترقية والتحفيز على جميع المستويات الوظيفية.

الجدول 06: يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	20%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	11	37%
أكثر من 10 سنوات	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 05: يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم 06 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن أغلب الموظفين المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات، بنسبة 43% من إجمالي العينة، ما يعكس وجود تمثيل قوي لفئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، والذين يُفترض أن تكون لديهم معرفة أعمق بنظام الترقية والتحفيز داخل المؤسسة. تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37%، وهي كذلك فئة ذات تجربة متوسطة تسمح بتقييم موضوع الدراسة من واقع ممارسة مهنية معتبرة. أما الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، فقد شكلوا نسبة 20% فقط، وهو ما يُظهر تمثيلاً أقل للموظفين الجدد. هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين الخبرات المختلفة يعزز من موضوعية الدراسة، حيث يشمل آراء موظفين من

مستويات مهنية متنوعة، مما يسهم في تقديم صورة شاملة حول مدى فاعلية نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة البنكية.

المحور الأول: تعتمد معايير الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية على الأداء الوظيفي، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

الجدول 07: اعتماد الترقية على الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	تعتمد الترقية في المؤسسة على الأقدمية فقط دون النظر للكفاءة.
0 %	0	أوافق بشدة
97 %	29	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
3 %	1	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يُظهر الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة (بنسبة 97%) لا يوافقون على أن الترقية في المؤسسة تعتمد على الأقدمية فقط دون النظر إلى الكفاءة، بينما عبّر فرد واحد فقط (3%) عن عدم موافقته الشديدة على ذلك. ولم تسجل أي حالات لمواقف محايدة أو مؤيدة لهذا الطرح. تعكس هذه النتائج إدراكًا عامًا لدى الموظفين بأن الترقية في المؤسسة تأخذ في الاعتبار معايير أخرى غير الأقدمية، وعلى الأرجح تركز على الكفاءة المهنية.

الجدول 08: الأداء المهني هو المعيار الأساسي المعتمد في الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الأداء المهني هو المعيار الأساسي المعتمد في الترقية.
87 %	26	أوافق بشدة
7 %	2	لا أوافق
3 %	1	محايد
3 %	1	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (08) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة، بنسبة 87%، يوافقون بشدة على أن الأداء المهني يُعد المعيار الأساسي المعتمد في الترقية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو اعتماد الكفاءة المهنية كأساس للترقية. في المقابل، أبدى عدد محدود جداً من المبحوثين عدم اتفاقهم مع هذا الطرح، حيث بلغت نسبتهم الإجمالية 10%، موزعة بين من لا يوافقون ومن هم محايدون. وتشير هذه النتائج إلى وجود إدراك عام لدى الموظفين بأن الترقية في المؤسسة تركز على الأداء المهني، ما قد يعكس مستوى معيناً من العدالة والموضوعية في سياسات الموارد البشرية المتبعة.

الجدول 09: يتم منح الحوافز بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

النسبة المئوية	التكرار	يتم منح الحوافز بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
97 %	29	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
3 %	1	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (09) إلى أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 97%، يوافقون بشدة على أن الحوافز تُمنح بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مما يدل على وجود نظام تحفيزي قائم على الأداء والنتائج داخل المؤسسة. بينما أبدى 3% فقط موقفاً محايداً، ولم يسجل أي من المبحوثين اعتراضاً صريحاً على هذا الأسلوب. تعكس هذه النتائج ثقة الموظفين في عدالة وشفافية نظام الحوافز، وارتباطه المباشر بمستوى الإنجاز، وهو ما يعزز من روح المبادرة وتحقيق الأهداف المهنية.

الجدول 10: تعتمد المؤسسة على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز.

النسبة المئوية	التكرار	تعتمد المؤسسة على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز.
97 %	29	أوافق بشدة
3 %	1	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يُظهر الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 97%، يوافقون بشدة على أن المؤسسة تعتمد على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز، ما يدل على وجود نظام إداري قائم على المتابعة المستمرة والعدالة في منح الامتيازات. في المقابل، عبّر 3% فقط عن عدم موافقتهم، بينما لم يُسجّل أي رأي محايد أو رافض بشدة. وتُبرز هذه النتائج إدراك الموظفين لأهمية التقييم المنتظم في تعزيز الأداء وتحقيق العدالة المهنية داخل المؤسسة.

الجدول 11: الشفافية في الترقية والتحفيز مطبقة بشكل عادل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الشفافية في الترقية والتحفيز مطبقة بشكل عادل في المؤسسة.
60 %	18	أوافق بشدة
7 %	2	لا أوافق
17 %	5	محايد
10 %	3	لا أوافق
7 %	2	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (22) إلى أن 60% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الشفافية في الترقية والتحفيز مطبقة بشكل عادل في المؤسسة، مما يعكس رضا غالبية الموظفين عن مستوى العدالة والوضوح في السياسات التحفيزية. ومع ذلك، تظهر بعض التباينات، حيث عبّر 17% عن موقفهم المحايد، في حين أن 24% يتوزعون بين عدم

الموافقة بدرجات متفاوتة (7% لا يوافقون بشدة، 10% لا يوافقون، و7% لا يوافقون إطلاقاً). وتشير هذه النتائج إلى وجود تصور إيجابي عام لدى الأغلبية، لكنه لا يخلو من بعض التحفظات لدى فئة من الموظفين، ما قد يستدعي تعزيز التواصل والتوضيح حول آليات الترقية والتحفيز لضمان الشفافية بشكل أوسع.

الجدول 12: تلعب العلاقات الشخصية دوراً في فرص الترقية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تلعب العلاقات الشخصية دوراً في فرص الترقية داخل المؤسسة.
50 %	15	أوافق بشدة
17 %	5	لا أوافق
7 %	2	محايد
20 %	6	لا أوافق
7 %	2	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن نصف أفراد العينة (50%) يوافقون بشدة على أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً في فرص الترقية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس انتشار هذا التصور بين الموظفين. في المقابل، يرى 37% من المبحوثين خلاف ذلك بدرجات متفاوتة (17% لا يوافقون إطلاقاً، و20% لا يوافقون، و7% لا يوافقون بشدة)، في حين بقيت نسبة 7% محايدة. توضح هذه النتائج أن هناك انقساماً نسبياً في وجهات النظر، إلا أن الميل العام يشير إلى وجود اعتقاد قوي بأن الترقية قد لا تكون مبنية دائماً على الكفاءة، بل تتأثر أحياناً بعوامل شخصية، وهو ما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية والعدالة داخل بيئة العمل.

الجدول 13: التحصيل العلمي من المعايير المعتمدة في الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	التحصيل العلمي من المعايير المعتمدة في الترقية.
100 %	30	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تكشف نتائج الجدول رقم (13) عن إجماع كامل بين أفراد العينة حول أن التحصيل العلمي يُعد من المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة، حيث صرّح 100% من المبحوثين بموافقتهم الشديدة على ذلك. يعكس هذا الإجماع التام ثقة الموظفين في اعتماد المؤسسة على المؤهلات العلمية عند اتخاذ قرارات الترقية، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على مراعاة جانب الكفاءة والمعرفة الأكاديمية في المسار المهني.

الجدول 14: توجد لائحة واضحة ومعلنة للترقية والتحفيز في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	توجد لائحة واضحة ومعلنة للترقية والتحفيز في المؤسسة.
100 %	30	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود إجماع تام بين أفراد العينة بشأن وضوح وعلنية لائحة الترقية والتحفيز في المؤسسة، حيث عبّر جميع المبحوثين بنسبة 100% عن موافقتهم الشديدة على ذلك. ويعكس هذا الإجماع توفر آليات تنظيمية معلنة وواضحة تعتمدها المؤسسة في مجال الترقية والتحفيز، مما يعزز مبادئ الشفافية والانضباط الإداري في بيئة العمل.

الجدول 14: الترقية مرتبطة بمدى التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الترقية مرتبطة بمدى التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة
0 %	27	أوافق بشدة
0 %	1	لا أوافق
0 %	2	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن الترقية في المؤسسة مرتبطة بدرجة التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة، حيث عبّر 27 موظفاً من أصل 30 (أي بنسبة 90%) عن موافقتهم الشديدة على ذلك، بينما عبّر فرد واحد فقط عن عدم الموافقة، واثنان أبديا موقفاً حيادياً. تعكس هذه النتائج إيمان الموظفين بأهمية التماهي مع قيم المؤسسة كعنصر أساسي في استحقاق الترقية، ما يدل على وعي إداري بأبعاد الانتماء المؤسسي كمعيار مهني معتبر.

الجدول 16: المؤسسة تعتمد نظاماً عادلاً ومتكافئاً في منح الحوافز والمكافآت.

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة تعتمد نظاماً عادلاً ومتكافئاً في منح الحوافز والمكافآت.
83 %	25	أوافق بشدة
3 %	1	لا أوافق
3 %	1	محايد
0 %	0	لا أوافق
10 %	3	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد نظاماً عادلاً ومتكافئاً في منح الحوافز والمكافآت، حيث أبدى 25 مشاركاً من أصل 30 (أي بنسبة 83%) موافقتهم الشديدة على هذا البيان. في المقابل، هناك بعض الاستثناءات، إذ عبّر 1 مشارك عن عدم الموافقة، و 1 كان محايداً، بينما أبدى 3 مشاركين (10%) عدم الموافقة الشديدة. تعكس هذه النتائج تقييماً إيجابياً عاماً لعدالة نظام الحوافز في المؤسسة، مع وجود نسبة قليلة تشكك في تكافؤ هذا النظام.

- المحور الثاني: يؤدي وجود نظام عادل وشفاف للترقية والتحفيز إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.

الجدول 17: نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
100 %	30	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى اتفاق كامل بين المشاركين على أن نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث أبدى جميع أفراد العينة (30 مشاركاً بنسبة 100%) موافقتهم الشديدة على هذا البيان. تعكس هذه النتيجة أهمية العدالة في نظام الترقية كعامل أساسي في تعزيز رضا الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول 18: عدم وضوح معايير الترقية يولد شعوراً بالإحباط لدى الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	عدم وضوح معايير الترقية يولد شعوراً بالإحباط لدى الموظفين
90 %	27	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
10 %	3	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن أغلب المشاركين يشعرون بأن عدم وضوح معايير الترقية يسبب لهم إحباطاً، حيث وافق 27 مشاركاً بنسبة 90% على هذا البيان بشدة، في حين كان 3 مشاركين (10%) محايدين، ولم يعارض أحدهم هذا الرأي. تعكس هذه النتائج أهمية وضوح معايير الترقية في تقليل الإحباط وتعزيز رضا الموظفين.

الجدول 19: التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة.

التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى إجماع تام بين المشاركين على أن التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة، حيث وافق جميع الـ30 مشاركاً بنسبة 100% على هذا البيان بشدة، ولم يعبر أي منهم عن معارضة أو حيادية. هذا يعكس أهمية الجانب المالي كعامل محفز رئيسي في تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم.

الجدول 20: الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي

الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى إجماع كامل بين المشاركين حول أن الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي، حيث وافق جميع الـ30 مشاركاً بنسبة 100% على هذا الرأي بشدة، ولم يعبر أي منهم عن معارضة أو حيادية. هذا يبرز الأثر السلبي الواضح للترقيات غير المنظمة على معنويات ورضا الموظفين في المؤسسة.

الجدول 21: وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام

وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تُظهر نتائج الجدول رقم (21) اتفاقًا تامًا بين جميع المشاركين على أن وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام، حيث وافق 100% من العينة بشدة على هذه الفكرة. وهذا يعكس أهمية النظام التحفيزي في تعزيز مشاعر التقدير والاحترام لدى الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول 22: الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين.

الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى إجماع كامل بين المشاركين، حيث وافق 100% منهم بشدة على أن الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين. هذا يعكس مدى تأثير الظلم في الترقية على الحالة النفسية والمعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

الجدول 23: نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف.

النسبة المئوية	التكرار	نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف.
90 %	27	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
3 %	1	محايد
3 %	1	لا أوافق
4 %	1	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى أن غالبية المشاركين، بنسبة 90%، يوافقون بشدة على أن نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف. في المقابل، هناك نسبة صغيرة تقدر بـ 10% تشمل المحايدين والمعارضين، مما يدل على وجود بعض الآراء المتباينة حول هذا التأثير، لكن الاتجاه العام يؤكد أهمية نظام التحفيز في تعزيز استقرار الموظفين المهني.

الجدول 24: الموظف يكون أكثر رضا عندما يُكافأ على مجهوداته بشكل منتظم.

النسبة المئوية	التكرار	الموظف يكون أكثر رضا عندما يُكافأ على مجهوداته بشكل منتظم.
83 %	25	أوافق بشدة
7 %	2	لا أوافق
3 %	1	محايد
3 %	1	لا أوافق
3 %	1	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (24) إلى أن أغلبية الموظفين بنسبة 83% يوافقون بشدة على أن المكافأة المنتظمة على مجهوداتهم تزيد من رضاهم الوظيفي. بالمقابل، هناك نسبة صغيرة تمثل 17% تعبر عن تباين في الآراء بين عدم الموافقة أو الحيادية، مما يدل على أهمية استمرار تطبيق نظام المكافآت المنتظمة لتعزيز رضا الموظفين بشكل عام.

الجدول 25: غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق داخل المؤسسة

غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق داخل المؤسسة.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى اتفاق تام بنسبة 100% بين الموظفين على أن غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق داخل المؤسسة، مما يبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال للحفاظ على التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق وتعزيز الأداء الجماعي.

الجدول 26: تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين.

تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	27	90 %
لا أوافق	1	3 %
محايد	2	7 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى أن أغلب الموظفين بنسبة 90% يوافقون بشدة على أن تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين داخل المؤسسة، مما يؤكد أهمية تطوير هذه الأنظمة للحفاظ على استقرار الموظفين وتقليل معدل ترك العمل. بينما كان

هناك نسبة قليلة محايدة أو غير موافقة، لكنها لا تؤثر على الإجماع العام حول هذا الموضوع.

– المحور الثالث: يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

الجدول 27: كلما كان نظام التحفيز فعالاً زادت إنتاجية الموظف

النسبة المئوية	التكرار	كلما كان نظام التحفيز فعالاً زادت إنتاجية الموظف
100 %	30	أوافق بشدة
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
0 %	0	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى توافق كامل بين جميع المشاركين بنسبة 100% على أن فعالية نظام التحفيز تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، مما يؤكد الدور الحيوي للتحفيز في تعزيز الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة بشكل واضح وبلا أي اعتراضات أو تردد.

الجدول 28: التحفيز المادي أكثر تأثيراً من التحفيز المعنوي في رفع الإنتاجية.

النسبة المئوية	التكرار	التحفيز المادي أكثر تأثيراً من التحفيز المعنوي في رفع الإنتاجية.
77 %	23	أوافق بشدة
17 %	5	لا أوافق
0 %	0	محايد
0 %	0	لا أوافق
7 %	2	لا أوافق بشدة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (28) أن غالبية المشاركين بنسبة 77% يوافقون بشدة على أن التحفيز المادي له تأثير أكبر من التحفيز المعنوي في رفع إنتاجية الموظف، بينما يعارض هذه الفكرة 24% منهم (17% لا يوافقون و7% لا يوافقون بشدة)، مما يشير إلى وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر حول أهمية نوعي التحفيز وتأثيرهما على الأداء.

الجدول 29: غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي.

غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (29) أن جميع المشاركين بنسبة 100% يوافقون بشدة على أن غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي، مما يؤكد الأهمية الكبيرة للتحفيز كعامل رئيسي في تعزيز مستوى الأداء داخل المؤسسة.

الجدول 30: نظام التحفيز يساهم في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين.

نظام التحفيز يساهم في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (30) أن جميع المشاركين بنسبة 100% يوافقون بشدة على أن نظام التحفيز يساهم بشكل كبير في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين، مما يبرز دور التحفيز كعامل محفز رئيسي لتحفيز الإبداع والنشاط داخل المؤسسة.

الجدول 31: المؤسسات ذات نظم التحفيز الجيدة تسجل معدلات إنتاجية أعلى.

المؤسسات ذات نظم التحفيز الجيدة تسجل معدلات إنتاجية أعلى.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	27	90 %
لا أوافق	1	3 %
محايد	1	3 %
لا أوافق	1	4 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (31) أن الغالبية العظمى من المشاركين بنسبة 90% يوافقون بشدة على أن المؤسسات التي تعتمد نظم تحفيز جيدة تسجل معدلات إنتاجية أعلى، مما يؤكد الأثر الإيجابي الواضح لنظم التحفيز على أداء الموظفين. بينما كانت نسب الرفض والمحايد منخفضة جداً، حيث بلغت 3% لكل من "لا أوافق" و "محايد"، و4% لـ "لا أوافق"، مما يشير إلى قناعة عامة بأهمية وجود نظام تحفيزي فعال لرفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات.

الجدول 32: التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل

التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (32) أن جميع المشاركين بنسبة 100% يوافقون بشدة على أن التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل. هذا يشير إلى إجماع كامل حول أهمية التحفيز

الدائم كعامل رئيسي يعزز القدرات الابتكارية لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام ورفع جودة العمل داخل المؤسسة.

الجدول 33: العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل.

العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	22	73 %
لا أوافق	3	10 %
محايد	1	3 %
لا أوافق	2	7 %
لا أوافق بشدة	2	7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (33) إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين (73%) يوافقون بشدة على أن العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل، مما يعكس إدراكهم لتأثير نوع وطبيعة الوظيفة في مدى استفادة الموظفين من برامج التحفيز. في المقابل، توجد نسبة أقل من المشاركين (حوالي 24%) تعبر عن عدم موافقتها أو تحفظها على هذا الرأي، مما يدل على وجود اختلاف في وجهات النظر حول هذه العلاقة. هذا التنوع في الآراء يبرز أهمية تخصيص استراتيجيات التحفيز بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة كل وظيفة لتحقيق أقصى فاعلية في رفع مستوى الإنتاجية.

الجدول 34: الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية

الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	67 %
لا أوافق	4	13 %
محايد	2	7 %
لا أوافق	2	7 %
لا أوافق بشدة	2	7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (34) إلى أن غالبية المشاركين (67%) يوافقون بشدة على أن الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية، مما يدل على اعتقادهم بأن المكافآت غير الفردية قد لا تعكس الجهود الفردية وتؤثر سلباً على روح المبادرة. في المقابل، عبّر البعض عن عدم موافقتهم على هذا الطرح بنسبة بلغت 27% (توزعت بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة")، إلى جانب نسبة محايدة بلغت 7%. هذا التباين في الآراء يشير إلى ضرورة التوازن بين التحفيز الجماعي والفردى لضمان تحقيق العدالة وتحفيز الأداء الفردي والمشارك في آن واحد.

الجدول 35: التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين.

التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (35) إلى اتفاق تام بين جميع أفراد العينة المستجوبة، حيث عبّر 100% منهم عن موافقتهم الشديدة على أن التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين. هذا الإجماع يعكس وعياً كبيراً بأهمية العدالة في أنظمة التحفيز، ويؤكد أن غياب الإنصاف يمكن أن يولد مشاعر الإحباط ويؤثر سلباً على معنويات الموظفين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول 36: نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل

نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل.	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	100 %
لا أوافق	0	0 %
محايد	0	0 %
لا أوافق	0	0 %
لا أوافق بشدة	0	0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (36) إلى إجماع تام من قبل أفراد العينة حول فعالية نظام التحفيز المدروس في تحسين جودة العمل، حيث صرّح جميع المبحوثين بنسبة 100% بـ"أوافق بشدة". ويعكس هذا الاتفاق الكامل قناعة قوية لدى الموظفين بأهمية وضع آليات تحفيزية مدروسة بعناية، باعتبارها أداة رئيسية في رفع الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل، كما يدل على وعي جماعي بأثر التحفيز المباشر على جودة الأداء داخل بيئة العمل.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسة

1- مناقشة الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تعتمد معايير الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية على الأداء الوظيفي، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

تُظهر النتائج بقوة أن المؤسسة البنكية محل الدراسة تعتمد على الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية بشكل أساسي في الترقية والتحفيز، مع وجود دور للتأهيل العلمي.

- الأداء الوظيفي: تؤكد الغالبية العظمى من الموظفين (87% يوافقون بشدة) أن الأداء المهني هو المعيار الأساسي للترقية. كما أن الحوافز تُمنح بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (97% يوافقون بشدة)، وتعتمد المؤسسة على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز (97% يوافقون بشدة). هذا يشير بوضوح إلى أن الأداء الفردي والنتائج المحققة هي محركات رئيسية للتقدم الوظيفي والمكافآت.
- الأقدمية: على الرغم من أن الأقدمية عادة ما تكون معياراً في العديد من المؤسسات، فإن النتائج هنا تشير إلى عكس ذلك. 97% من المبحوثين لا يوافقون على أن الترقية تعتمد على الأقدمية فقط دون النظر إلى الكفاءة. هذا يوحي بأن المؤسسة تحاول تجاوز الاعتماد الكلي على الأقدمية لصالح معايير أكثر ديناميكية.
- الكفاءة المهنية والتأهيل العلمي: هناك إجماع تام (100% يوافقون بشدة) على أن التأهيل العلمي من المعايير المعتمدة في الترقية. هذا يعزز فكرة أن المؤسسة تقدر الكفاءات المؤهلة علمياً، وترى فيها عاملاً مهماً للمسار المهني.
- الشفافية والعلاقات الشخصية: على الرغم من الإجماع على وجود لائحة واضحة ومعلنة للترقية والتحفيز (100% يوافقون بشدة)، وأن أغلب الموظفين يرون أن الشفافية مطبقة بشكل عادل (60% موافقة شديدة)، إلا أن هناك نقطة تحتاج إلى الانتباه: نصف العينة (50%) يرى أن العلاقات الشخصية تلعب

دورًا في فرص الترقية. هذا التباين يشير إلى تحدٍ محتمل في تطبيق الشفافية والعدالة الكاملة، وقد يؤثر على تصورات بعض الموظفين تجاه نزاهة النظام.

- الالتزام بقيم المؤسسة: هناك إجماع شبه كامل (90% موافقة شديدة) على أن الترقية مرتبطة بمدى التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة، مما يضيف بعدًا آخر لمعايير الترقية وهو الالتزام الثقافي والتنظيمي.

2-مناقشة الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: يؤدي وجود نظام عادل وشفاف للترقية والتحفيز إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.

تؤكد النتائج بشكل قاطع صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت ارتباطًا مباشرًا وواضحًا بين عدالة وشفافية أنظمة الترقية والتحفيز ورضا الموظفين والتزامهم:

- الرضا الوظيفي: هناك إجماع تام (100% موافقة شديدة) على أن "نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي". كما أن "الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي" (100% موافقة شديدة)، و"الموظف يكون أكثر رضا عندما يكافأ على مجهوداته بشكل منتظم" (83% موافقة شديدة). هذه النتائج لا تترك مجالاً للشك بأن العدالة في الترقية والمكافآت هي حجر الزاوية في رضا الموظفين.
- الإحباط والروح المعنوية: يُنظر إلى "عدم وضوح معايير الترقية" على أنه يولد شعورًا بالإحباط لدى الموظفين (90% موافقة شديدة). والأهم من ذلك، أن "الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين" (100% موافقة شديدة). هذا يوضح أن غياب العدالة يؤثر سلبًا على الروح المعنوية للفرد وبقيّة الفريق.
- الولاء والاستقرار المهني: "التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة" (100% موافقة شديدة)، كما أن "نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف" (90% موافقة شديدة). هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتقدير والأمان الوظيفي عندما يكون هناك نظام تحفيزي عادل، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة واستقرارهم فيها.
- التقدير والاحترام وروح الفريق: يرى الجميع (100% موافقة شديدة) أن "وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام"، وأن "غياب الحوافز يؤثر سلبًا على روح الفريق داخل المؤسسة" (100% موافقة شديدة). هذا يؤكد أن التحفيز لا يقتصر على الجانب المادي، بل يتعداه إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية تشعّر الموظفين بالتقدير وتدعم العمل الجماعي.

- دوران الموظفين: 90% من المبحوثين يرون أن "تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين"، مما يدل على أهمية هذه الأنظمة في الحفاظ على الكفاءات وتقليل تكاليف الاستبدال.

3-مناقشة الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

تؤكد النتائج أن التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، له تأثير إيجابي كبير على الإنتاجية وبيئة العمل، وإن كان هناك تفضيل للتحفيز المادي:

- تأثير التحفيز على الإنتاجية: هناك إجماع تام (100% موافقة شديدة) على أن "كلما كان نظام التحفيز فعالاً زادت إنتاجية الموظف"، وأن "غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي" (100% موافقة شديدة). هذه النتائج لا تدع مجالاً للشك بأن التحفيز هو محرك أساسي للأداء الوظيفي.
- التحفيز المادي مقابل المعنوي: يرى غالبية المشاركين (77% يوافقون بشدة) أن "التحفيز المادي أكثر تأثيراً من التحفيز المعنوي في رفع الإنتاجية". بينما هناك نسبة أقل (24%) لا توافق على هذا الرأي. هذا يشير إلى أن الجانب المادي يلعب دوراً حاسماً في تحفيز الأداء، لكنه لا يلغي أهمية التحفيز المعنوي الذي لم تُقاس تأثيراته بشكل مباشر في هذه الفرضية، ولكنه ظهر في الفرضية الثانية من حيث تعزيز التقدير والاحترام.
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية: يؤكد الجميع (100% موافقة شديدة) أن "نظام التحفيز يساهم في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين"، وأن "التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل" (100% موافقة شديدة). هذا يوضح أن التحفيز يتجاوز مجرد زيادة الإنتاج، ليساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تشجع على الابتكار والتطور.
- تحسين جودة العمل: هناك إجماع كامل (100% موافقة شديدة) على أن "نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل"، مما يشير إلى أن التحفيز ليس فقط كميًا بل نوعيًا أيضًا.
- تأثير طبيعة العمل والحوافز الجماعية: 73% من المبحوثين يرون أن "العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل"، مما يعني أن استراتيجيات التحفيز يجب أن تكون مرنة ومصممة خصيصاً لكل وظيفة. أما بخصوص الحوافز الجماعية، فإن غالبية المشاركين (67%) يعتقدون أنها "تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية"، مما يشير إلى تفضيل للحوافز الفردية التي تعكس الأداء الشخصي.

- تأثير التحفيز غير العادل: هناك إجماع (100% موافقة شديدة) على أن "التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين"، مما يبرز أهمية العدالة في نظام التحفيز لضمان استمرارية الأداء الإيجابي.

المطلب الثاني: نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى: تؤكد النتائج بشكل عام صحة الفرضية، حيث أن المؤسسة تعتمد على الأداء الوظيفي، الكفاءة المهنية (ممثلة بالتحصيل العلمي)، والالتزام بقيم المؤسسة كمعايير أساسية للترقية والتحفيز. ومع ذلك، فإن النسبة المرتفعة التي ترى أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً تشير إلى وجود مجال للتحسين في تطبيق الشفافية لضمان العدالة الكاملة.

الفرضية الثانية: تؤيد النتائج بشكل قاطع الفرضية القائلة بأن وجود نظام عادل وشفاف للترقية والتحفيز يعزز رضا الموظفين ويزيد من التزامهم. فالعدالة في الترقية تساهم بشكل مباشر في الرضا وتقليل الإحباط، بينما يعزز التحفيز الشعور بالتقدير والولاء والاستقرار المهني، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل إيجابية ويقلل من دوران الموظفين.

الفرضية الثالثة: تؤكد النتائج بشكل كبير صحة الفرضية. فالتحفيز، وخاصة المادي، يلعب دوراً محورياً في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي. كما أنه يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والإبداع. ومع ذلك، يجب مراعاة طبيعة العمل وتجنب الحوافز الجماعية التي قد تقلل من التنافسية، والأهم من ذلك، ضمان العدالة في توزيع الحوافز لتجنب تراجع الأداء.

الفرضية العامة

تظهر الدراسة أن نظام الترقية والتحفيز يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية. فالاعتماد على الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية في الترقية، إلى جانب وجود حوافز عادلة وشفافة، يرفع من مستوى رضا الموظفين والتزامهم، مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتشجيع الإبداع لديهم. وبالتالي، يساهم النظام الفعال للترقية والتحفيز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

الخاتمة

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لأنظمة الترقية والتحفيز العادلة والشفافة في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، وبالأخص في القطاع البنكي. أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على الأداء والكفاءة المهنية في تحديد فرص الترقية، مع تقليل الاعتماد على الأقدمية فقط. كما بينت الدراسة أن وجود نظام تحفيزي متكامل، سواء كان مادياً أو معنوياً، يعزز من إنتاجية الموظفين ويشجعهم على الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل. وأكدت الدراسة كذلك على أهمية تحقيق العدالة والشفافية في آليات الترقية والتحفيز لضمان ولاء الموظفين واستقرارهم المهني، والحد من حالات الإحباط التي قد تنشأ في حال غياب هذه المعايير. لذلك، فإن تبني سياسات واضحة وعادلة للترقية والتحفيز يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- تتوزع العينة بين الجنسين مع تفوق ملحوظ للإناث داخل المؤسسة.
- معظم الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة.
- هناك تمثيل جيد للكفاءات التعليمية العالية بين الموظفين.
- الأداء الوظيفي يمثل المعيار الأساسي للترقية، متقدماً على الأقدمية.
- نظام التحفيز مبني على تحقيق الأهداف والتقييم الدوري للأداء.
- الشفافية في أنظمة الترقية والتحفيز مقبولة لكنها تواجه بعض التحفظات.
- العلاقات الشخصية تلعب دوراً ملحوظاً في فرص الترقية.
- هناك قبول واسع بأن التحصيل العلمي معيار معتمد في الترقية.
- تتوفر لوائح واضحة ومعلنة لتنظيم الترقية والتحفيز.
- وجود نظام عادل للترقية يعزز من رضا الموظفين.
- التحفيز المالي يرفع من ولاء الموظف تجاه المؤسسة.
- غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق والأداء.
- التحفيز المستمر والمدرّس يشجع على الإبداع ويحسن جودة العمل.

التوصيات والاقتراحات

- تطوير نظام ترقية شامل يعتمد بشكل أساسي على الأداء والكفاءة، مع تقليل الاعتماد على الأقدمية فقط، لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين.

- تعزيز الشفافية من خلال نشر معايير الترقية والتحفيز بوضوح لجميع الموظفين لضمان فهم كامل وعادل لهذه الأنظمة.
- تفعيل نظام تقييم دوري للأداء يتيح مراجعة مستمرة لأداء الموظفين ويرتبط بشكل مباشر بمنح الترقيات والحوافز.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية في قرارات الترقية من خلال تطبيق معايير موضوعية دقيقة وتدريب اللجان المختصة على الحيادية.
- زيادة برامج التحفيز المادي والمعنوي بشكل متوازن لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم ورفع روح المبادرة لديهم.
- تطوير آليات لتلقي الشكاوى المتعلقة بالترقية والتحفيز، والعمل على حلها بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لرفع الكفاءة العلمية والمهارية للموظفين بما يتناسب مع معايير الترقية المعتمدة.
- إشراك الموظفين في وضع معايير الترقية والتحفيز لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتحقيق رضا أكبر.
- متابعة أثر أنظمة الترقية والتحفيز من خلال دراسات دورية تقيم رضا الموظفين وأثرها على الإنتاجية والولاء المؤسسي.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق عبر نظام تحفيز يعترف بالمجهودات الجماعية إلى جانب الفردية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

كتب:

- إحسان محمد الحسن، *مناهج البحث الاجتماعي*، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- إسماعيل شعباني، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية*، المعهد الوطني للتجارة، ط1، الجزائر، 2005.
- رشيد زرواتي، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية*، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- زرواتي رشيد، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية*، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- سنان موسوي، *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- سليمان محمد الطماوي، *الوجيز في القضاء الإداري*، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973.
- شريف يوسف حلمي خاطر، *الوظيفة العامة: دراسة مقارنة*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006-2007.
- عمار بوحوش، محمود محمد الديان، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- محمد حافظ حجازي، *إدارة الموارد البشرية*، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2005.
- محمد فؤاد مينا، *سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم*، دار المعارف، القاهرة، 1967.
- مصطفى نجيب شاويش، *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- وجيزي كتانة، *مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات والعمليات الإدارية*، منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.

مجلات:

- حازم أحمد فروانة وآخرون، *أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة*، المجلة العلمية، العدد الثالث، 2016.

مذكرات

- الدالة سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2003.
- حجاج مصطفى، أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2017-2018.
- جلوريا منير أبو جابر، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية: دراسة مقارنة، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2001-2002.
- سالم عيسى، القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة غرداية، 2023-2024.
- علوش فاطمة، بلقاسم عبيد، نظام الحوافز في المؤسسة الخدمية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023.
- كيو أنور، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري - دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2015-2016.
- نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر، 2008.

المراجع الأجنبية

- Subramaniam, C. S., Mohd. Shamsudin, F., & Ibrahim, H. (2011). Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*,
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*,

قائمة الملاحق



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير

استمارة استبيان في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس

تخصص: موارد بشرية

نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية لمؤسسة وكالة الاتصالات – غرداية

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الدكتورة:

– مامين أكرم

➤ زقيب خيرة

– كفوس صالح

تحية طيبة أما بعد:...

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس قمت بإعداد هذه الاستمارة وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة، نرجو منكم الإجابة عنها لمعرفة رأيكم فيما يخص " نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة وكالة الاتصالات الجزائر – غرداية "

وبالتالي فنجاح هذا البحث يرتكز على مدى تعاونكم في الإجابة عليها بكل صدق وعليها نؤكد لكم إجاباتكم ستظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.
شكرا لتعاونكم وتقبلوا منا خالص التقدير

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة × أمام الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40 ☐
3. المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
4. الوظيفة:
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

- المحور الأول: تعتمد معايير الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية على الأداء الوظيفي، الأقدمية، والكفاءة المهنية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تعتمد الترقية في المؤسسة على الأقدمية فقط دون النظر للكفاءة.					
02	الأداء المهني هو المعيار الأساسي المعتمد في الترقية.					
03	يتم منح الحوافز بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.					
04	تعتمد المؤسسة على تقييم دوري للأداء لتحديد الترقية والتحفيز.					
05	الشفافية في الترقية والتحفيز مطبقة بشكل عادل في المؤسسة.					
06	تلعب العلاقات الشخصية دوراً في فرص الترقية داخل المؤسسة.					
07	التحصيل العلمي من المعايير المعتمدة في الترقية.					
08	توجد لائحة واضحة ومعلنة للترقية والتحفيز في المؤسسة.					
09	الترقية مرتبطة بمدى التزام الموظف بقيم وأهداف المؤسسة.					
10	المؤسسة تعتمد نظاماً عادلاً ومتكافئاً في منح الحوافز والمكافآت.					

- المحور الثاني: يؤدي وجود نظام عادل وشفاف للترقية والتحفيز إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	نظام الترقية العادل يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.					

12	عدم وضوح معايير الترقية يولد شعوراً بالإحباط لدى الموظفين.				
13	التحفيز المالي يزيد من ولاء الموظف للمؤسسة.				
14	الترقيات العشوائية تؤدي إلى تراجع في الرضا الوظيفي.				
15	وجود نظام تحفيزي جيد يُشعر الموظفين بالتقدير والاحترام.				
16	الترقية دون استحقاق تُضعف الروح المعنوية لدى الزملاء الآخرين.				
17	نظام التحفيز له تأثير مباشر على الاستقرار المهني للموظف.				
18	الموظف يكون أكثر رضىً عندما يكافأ على مجهوداته بشكل منتظم.				
19	غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق داخل المؤسسة.				
20	تحسين نظام الترقية والتحفيز يُقلل من نسبة دوران الموظفين.				

- المحور الثالث: يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
21	كلما كان نظام التحفيز فعالاً زادت إنتاجية الموظف.					
22	التحفيز المادي أكثر تأثيراً من التحفيز المعنوي في رفع الإنتاجية.					
23	غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض واضح في الأداء الوظيفي.					
24	نظام التحفيز يساهم في تعزيز روح المبادرة لدى العاملين.					
25	المؤسسات ذات نظم التحفيز الجيدة تسجل معدلات إنتاجية أعلى.					
26	التحفيز المستمر يُشجع على الإبداع داخل بيئة العمل.					
27	العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تختلف حسب طبيعة العمل.					
28	الحوافز الجماعية تقلل من التنافسية وتضعف الإنتاجية.					
29	التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى تراجع في أداء بعض الموظفين.					
30	نظام التحفيز المدروس يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين جودة العمل.					

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة
01	د. زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ
02	بن زين حمزة	أستاذ محاضر أ
03	شنين عادل	أستاذ محاضر أ