

## مقدمة :

ان تقييم أداء العاملين وسيلة تهدف الى تحفيز العاملين و مساعدتهم على تحسين سلوكهم داخل المنظمة بصورة ايجابية و دفعهم الى تطوير اداءهم وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ككل. وتعتبر الترقية مكافأة للفرد الجيد بنقلة من وظيفة الى وظيفة اكبر مع مسؤوليات اكبر وراتب اكثر. و بذلك سوف ينعكس ذلك على المنظمة بالربح الوفير ، ثم تنعكس هذه الزيادة في الربح على قرارات إدارة المنظمة بزيادة الاجر و الحافز مما يؤدي الى تأدية العاملين لخدمات المنظمة بافضل صورة ممكنة.

## المشكلة :

١. هنالك انخفاض في انتاجية بعض المنظمات وذلك بسبب انخفاض أداء العاملين في المنظمة ، وذلك بسبب عدم اتباع نظام تحفيزي للعاملين بالمنظمة علماً بأن للحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي رفع الأداء و بذل أكبر جهد ممكن.

٢. تتميز عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة معقدة ، وكثيراً ما تغيب عن اذهان الممارسين. ومن هنا جاء البحث على المعوقات التي تجعل عملية التقييم صعبة و غير محققة للاهداف الموجودة.

## الأهمية :

اولا الأهمية العلمية وفي المكتبة بدراسة عن طرق تقييم أداء العاملين و اثرها على الترقية و التقدم الوظيفي

### ثانياً الأهمية العملية:

تمكن اهمية دراسة هذا الموضوع باعتبارها من المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة مجال الإدارة ، باعتبار ان العمل في مؤسسات التعليم يتطلب جهد أكبر من قبل الإدارة و الموظفين.

## أهداف البحث :

\* إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة طرق تقييم أداء العاملين و اثرها على الترقية و التقدم الوظيفي.

\* الوصول الى النتائج للتحقق من ان تقييم أداء العاملين يؤثر على عملية الترقية والتقدم الوظيفي .

\* محاولة معرفة علاقة الأداء الوظيفي بترقية العاملين.

### **فروض البحث :**

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين و التقدم الوظيفي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس أداء العاملين و التقدم الوظيفي.
٣. توجد علاقة بين تقييم الأداء والترقية.
٤. توجد علاقة بين الهدف الاداء في الشركة
٥. توجد علاقة بين البيئة والإستراتيجية والاداء

### **منهج البحث :**

اعتمد الباحث علي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الوثائق المتوفرة والمصادر الثانوية والأولية

### **مصادر بيانات البحث :**

تنقسم مصادر المعلومات في هذه الدراسة إلي نوعين .

#### **١/ مصادر البيانات الأولية**

١/تشمل المصادر والمراجع والكتب والمنشورات والرسائل الجامعية و المقابلات الشخصية .

#### **٢/مصادر البيانات والمعلومات الثانوية**

تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومقرارات البحث والدراسة المبدئية والتي يتم الحصول عليها عن طريق الاستبيانات التي يتم توزيعها علي المستويات الادارية في شركة اسمنت بربر

### **مجتمع البحث**

جمارك ولاية نهر النيل.

### **حدود البحث :**

١- حدود زمانية : ٢٠٢١م – ٢٠٢٢م

## هيكـل البـحث

يتكون من ثلاث فصول

### الفصل الأول

#### الأداء

المبحث الأول : أهمية الأداء

المبحث الثاني : وسائل وطرق تقييم الأداء

المبحث الثالث: مميزات وعيوب الأداء.

### الفصل الثاني

#### الترقية

المبحث الأول : مفهوم الترقية

المبحث الثاني : أهمية الترقية

المبحث الثالث : سلبيات وإيجابيات وخطوات نظام الترقية.

### الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن الجمارك

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

### الخاتمة

### النتائج

### التوصيات

### المراجع

### فهرس المحتويات

# الفصل الأول

## الأداء

المبحث الأول : أهمية الأداء

المبحث الثاني : وسائل وطرق تقييم الأداء

المبحث الثالث: مميزات وعيوب الأداء.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية تقييم الأداء

#### مفهوم تقييم الأداء

يعد تقييم أداء العاملين وظيفية جوهرية وحاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذ أن الأداء يمثل واحد من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة وتقييم الأداء هو الأداء التي من خلالها يتم قياس جودة العمل وكيفية تطويره. كما يعد نظام تقييم أداء العاملين من الخطوات الأساسية في نظام الإنتاج والعمليات في المنظمة فلقد عين العاملين في منظماتهم لإنتاج السلع والخدمات ولينمو ويزداد عملهم يجب على المنظمات أن تقيس أدائهم وتتعرف على مستوياته لتتأكد من أن إنتاجيتهم تناسب المستويات المقبولة.

ويمكن القول أن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي والجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية. في المنظمة.

ويعرف بتيش Beach تقييم الأداء بأنه : العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم المالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء هذا ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف على شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية وتطوير الأداء في المستقبل.

إن المنظمات التي تسعى لتحقيق المزايا التنافسية من خلال أداء العاملين بها يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك وتصرفات جميع العاملين بها حتى يمكن تحقيق النتائج المنشودة.

وتعد إدارة الأداء واحدة من أهم التحديات التي تواجه المديرين ويمكن تعريف عملية إدارة الأداء من وجهة نظر Raymond وزملاءه بأنها : العملية التي خلالها يتأكد

المديرين أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية.<sup>(١)</sup>

### ويري Werther & Davis أن تقييم أداء العاملين:

يقيم عن العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلالها ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإداري المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة.

ويتبين من هذا التعريف أن تقييم الأداء يمثل العملية التي من خلالها يتم التعرف على الأداء وقياس مدى التزام العاملين بسلوكيات العمل المفروضة وتحقيق النتائج المحددة خلال فترة زمنية معينة.

ويشير كل من Hall & Goodale إلى تقييم الأداء على أنه : يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جدوى العمل الذي يمارسه العاملون بها ، ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء.

ويتضح من هذا التعريف بحثهم بتأثير عملية الأداء على رضا العاملين ومستوى روحهم المعنوية وتأثيرها على مدى اعتزاز الأفراد بعملهم وتحقيق ذاتهم مما يدعم لتحقيق جودة العمل والارتقاء به للمستويات المنشودة ، كما تؤثر عملية تقييم الأداء بقوة في إحساس المديرين وشعورهم تجاه رؤوسهم بما يدعم العلاقات وتنمية المسار الوظيفي إذ تعكس مدى حرص الأفراد على تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي.

وهكذا يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يهتم بالأبعاد التالية:

- تحديد معدلات ومعايير الأداء واضحة ومفهومة وموضوعية .
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين .
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف على أوجه القوة والضعف.
- الاهتمام بالتعرف على مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته.
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه .
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء .

١ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط ١، ٢٠٠٩، ص ٢٥٨.

- يهدف تقييم الأداء إلى بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف التنمية وتطوير الأداء المستقبلي. (١)

### ٣/ النزعة المركزية :

ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييم أداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل بالإضافة إلى تكاملهم في البحث والتحليل والتحري لدقيق الإنجازات مرؤوسيههم.

### ٤/ تأثير المعاملة:

ويدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس ، والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها على السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الاحكام السابقة والتحيز الاداري الذي يقع فيه المدير.

### ٥/ خطأ الانطباع الأول:

يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين على أداء المرؤوسين والموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في إحدى المرات أو حضر مسرعاً ، أو التزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطباعاً أولياً لدى مديره بالجدية والحماسة والسرعة.

### ٦/ التشابه والتقارب مع المقيم:

ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من أهم على شاكلته ويسيرون على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم. (٢)

### أهداف تقييم الأداء وقياسه:

رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل:

بأن يسود الأمن والتفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن مجهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل مكان تقدير واهتمام الإدارة.

وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسئولية: إن قياس الأداء أداة صالحة وفعالة يستطيع كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله.

١ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٥٩.  
٢ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٦٤-٢٦٥.

تتمية الكفاءة لدى الرؤساء: إن طبيعة قياس وتقييم الأداء تقتضي صد الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسية أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك.

### وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

تضمن الإدارة عند استخدامها نظاماً لقياس الأداء قائماً على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية.

تحليل معدل دوران العمل: أن وجود نظام لقياس الأداء قائم على أساس العدالة والموضوعية وعدم التحيز ، سوف يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده.

### الكشف عن احتياجات التدريب:

لقد أصبح قياس الأداء مع التوسع في نظام تدريب العاملين أداءه مساعدة وضرورية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج إلى برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتهم.

- توفر ملاحظات عن أداء العاملين.
- توثيق المعايير المستخدمة في تحديد الكفاءات التنظيمية وتشكل أساس القرارات الشخصية.
- زيادة الرواتب والترقيات والاجراءات التدريبية.
- اتاحة الفرصة للتشخيص والتقدير التنظيمي.
- تسهيل الاتصالات بين الموظفين والإدارة .
- التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الموارد البشرية. (١)

أهمية تقييم أداء العاملين للمنظمة: تعتبر عملية تقييم الأداء هامة فيما يلي:

١. تحديد العلاوات المستحقة للعاملين.

٢. تخطيط المسار الوظيفي واختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٣. تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤. تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين.

٥. تشجيع التنافس بين الأفراد.(٢)

٦. التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة مثل:

<sup>١</sup> / [www.hr/iscysson.com](http://www.hr/iscysson.com)

<sup>٢</sup> / عبد الباري دورة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ط٢٠٠٨

أ/ إضافة واجبات جديدة.

ب/ تعويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.

ج/ توسيع نطاق الوظيفة الجغرافي.

د/ اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل.

٧. التغييرات التي تطرأ على طرق وأساليب العمل المتصلة بالوظيفة كاستخدام الحاسبات الآلية واستخدام نظم ولوائح جديدة.

٨. التغييرات في تركيب قوة العمل ونوعيات العملاء.

٩. التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته نتيجة انخفاض وارتفاع مستوى مهاراته.(١)

### خصائص نظام تقييم الأداء الفعال مما يلي:

١. أن يكون صادقاً : بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

٢. أن يكون ثابت ويمكن الاعتماد عليه : وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على تطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.

٣. القبول من المقيمين: ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام والنتائج المترتبة على تطبيقه ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.

٤. العدالة والحساسية : ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد مع اشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

٥. الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والاقتران بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

٦. العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنياً وليس سرياً وهذا يتضمن امكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوحة بين أطراف نظام التقييم. (٢)

١ / حمودة عبد الله صالح عقلان، إدارة الموارد البشرية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص٢٦٦ .  
٢ / حمودة عبد الله صالح عقلان، إدارة الموارد البشرية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص ٢٦٠ .

## المشكلات التي تواجهها عملية تقييم الأداء :

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ويمثل التحيز BIASE العامل الجوهري وراء غالبية هذه المشكلات ويحدث التحيز نتيجة تأثير المديرين بالاتيير الهالة، وخطأ النزعة المركزية ، وإتباع سياسة واحدة تميل للتساهل واللين التام أو الحزم والصرامة الكاملة، أو التوسط، هذا إلى جانب التحامل على المرؤوسين لإختلاف القيم والأغراض الشخصية افة المتباينة، يمكن بيان بعض مشكلات تقييم الأداء على النحو التالي:

### أولاً: التأثير بالهدف من إجراء التقييم :

قد يؤثر الهدف من تقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه التفاعل ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص في الترقية فقد يدا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطى المديرين الترقى، بعكس الحال إذ تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجاتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب إن ملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف يتدرب المدير على على نقاط القوة والضعف

### ثانياً: التساهل واللين الشديد والصرامة:

العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع عند تقييم أداء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر درجات عالية إرض لإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة والأحاسيس هذا با التغذية المرتدة. ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.

### معايير تقييم الأداء : (١)

اختلف الحاسوب في تحديد المعايير فمنهم من لجأ لتخصص مجموعة معيار كل مستوى إدارة منها:

#### ١/ جانب موضوعي:

هو يعبر عن مقاومات العمل أو المقومات الأساسية التي تلتزم طبيعة العمل مثل:

أ/ الهدف بالعمل ومطابقتها.

١ / عبد البارى درة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ط ٢٠٠٨، مرجع سابق ، ص ٢٨٥.

ب/ كمية الانتاج وتمثل مدى تغطية العمل لمستويات عملها مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المحيطة.

٢/ جانب سلوكي يمثل :

أ/ التعاون .

ب/ درجة الاعتماد عليه .

ج/ المواظبة.

د/ استعمال وقت العمل ومدى محافظة العامل على وقت العمل وتخصيص هذا الوقت للأداء.

هـ/ السلوك الشخصي والقويم والصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمة المنظمة. (١)

**معايير تقييم الأداء الوظيفي:**

من الضروري تقييم ميثاق الأداء الوظيفي وفقاً لمعايير التقييم الوظيفي المحددة ونموذج تقييم الأداء الوظيفي بحيث يكون بحسبانه، ويضع التقييم الوظيفي لكل شركة على عناصر خاصة بمجالها والوصف الوظيفي إلا أن هنالك بعض معايير تقييم الأداء الشاملة التي يجب عليك استخدامها في نموذج تقييم الأداء .

**أهم خمس معايير تقييم الأداء الوظيفي:**

١/ جودة العمل : من أهم المعايير في تقييم الأداء الوظيفي هو الجودة للعمل ، ويأخذ أيضاً في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين ، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الانتاجية بالإضافة للعمل الجماعي وتفصيل عن أهداف الموظف نفسه. عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو نقدمه لاجتماع تحتاج مهارات التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

**٢/ تحديد الأهداف وتحقيقها:**

يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصباً قيادياً أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تمثيلاً مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الأداء وميثاق الأداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضاً إلى أن يكونوا قادرين

١ / عبد الباري درة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ط٨٠٠٨، مرجع سابق ، ص٢٨٥.

على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم هل هم جيدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال الهامهم؟ (١)

#### ٤ / مهارات حل المشكلات:

بعيداً عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظف إلى اتخاذ قرار سليم فيما يجب عليهم فعله في الموقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر دون خبرة أعلى ، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي ونقاش تفاعلهم مع المواقف الواجبة يكون التقييم الوظيفي فعال جداً.

#### ٥ / طرق تقييم الأداء الوظيفي :

طرق تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، أنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على الترقية أو زيادة في الراتب ولكن

## المبحث الثاني

### وسائل وطرق تقييم الأداء

#### أهمية تقييم الأداء :

إذا أردت أن تعرف أهمية تقييم الأداء وتحدهد عليك أن تعرف أولاً مفهوم عملية تقييم الأداء .

ثانياً: أن تعرف الفوائد التي يمكن أن تحققها من خلال عملية التقييم فيها إذا تم تنفيذها بشكل صحيح وجيد لذلك سنسعى إلى عرض تعريف تقييم الأداء ومفهوم ثم ننتقل سوياً إلى استعراض الفوائد لتكون لدينا فكرة جيدة عن أهمية الموضوع.

#### ١, ٢ تعريف قيمة الأداء ومفهومه:

تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام مسمى مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة<sup>(١)</sup> المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها وخلال فترات دورية زمنية مسبقاً حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة كفاءته ونشاطه وسلوكه وبالتالي ذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز لتجري في النهاية مكافاته الفرد بقدر ما يحمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في ادائه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكثر وذلك من أجل مصلحته. ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة.

#### الأداء :

أ/ تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم شكل مستمر .

ب/ عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر) ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.

ج/ عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعادلات أداء<sup>(٢)</sup> إذ على أساسها ستقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

د/ لا يعني تقييم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحق الفرد من تقدير بني على أساسه قيامه بالعمل أو ترشيحه لوظيفة أعلى أو حصوله على مكافه مادية بل يعني أيضاً

١ / أ. عبد الباري ، د. زهير الصباغ، د. ياسر العدوان ، د. مروة أحمد ، إدارة المصارف ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، ت ٢٠٠٨ ، الأهره، ص ٢٧٠ .  
٢ / عبد الباري ، مرجع سابق، ص ٢٧٠ .

تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافيتها وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة العمل والمساعدة الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة القوى البشرية يوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحدد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له المعالجة هذا الضعف ليكون ادائه للعمل بشكل أفضل .

هـ/ يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين.<sup>(١)</sup>

٦/ يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

### فوائد تقييم الأداء :

في ما يلي أبرز فوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الذي إذا تم بشكل سليم وموضوعي سيكون له الأثر الكبير على منظومة وعلى العاملين.

يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين لديهم وهو الوسيلة الأكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيه بشكل مستمر.

يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظومة على الحكم على مدى أسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٢)</sup>

يسود جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل هي محل تقدير واهتمام الأداء هو أن هدف اداره المنظمة من تقييم الأداء معالجة نقاط الضعف لديهم كما يشعر العاملون أن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو المكافآت لا تتم على أساس جدهم في العمل مما يشعرهم بالعدالة والمساواة.

أشعار الموظف بمسؤوليته إذ عندما يدرك العاملون أن نشاطهم وجهودهم موضوع تقييم من قبل رؤسائهم وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم. وسوف نجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقات لتأديه أعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم.<sup>(٣)</sup>

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف، مرجع سابق، ص ٢٧١ .

٢ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سابق، ص ٢٧١ .

٣ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سابق، ص ٢٧٢ .

يساعد تقييم الأداء الرؤوساء على اتخاذ قرارات تتعلق بالاقترحات لتحسين أداء المرؤوسين أو اقتراح المكافآت المادية المناسبة وترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى.

تقليل معدل دور أن العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين يزود تقييم الأداء مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين واوزاعهم في المنظمة مما يعتبر نقاط لاجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

وفي مقابل هذه الفوائد هنالك بعض الانتقادات لتقييم الأداء أهمها ما يلي:

- هنالك احتمال لوجود تحيز إيجابي أو سلبي في نتائج التقييم التي يقدمها المقوم وهذا التحيز قد يكون عن قصد أو عن غير قصد والسبب في ذلك أن عملية التقييم تعتمد بشكل رئيسي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

- صعوبة تقييم أداء الأعمال ذات الانتاجية غير الموسسة.

- مقاومة العاملين للتقييم وذلك لأنه يضعهم تحت الرقابة المستمرة.

#### أهداف تقييم الأداء:

تعرض لك الاهداف التي يمكن أن يحققها. بل يسعى إلى تحقيقها تقييم الأداء وذلك في مجالين. (١)

#### المجال الاداري :

يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف أخرى لإدارة القوى البشرية حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات ادارية تتعلق بشئون العاملين وذلك في الأمور التالية:

أ/ في مجال الترقيّة : لقد اصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقيّة من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى وتقييم الأداء يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية لأن تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلات وقدراته وامكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية (٢)

في مجال التعيين : تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها فإذا دلت نتائج تقييم الأداء أن من اختيروا ثم أختيارهم على أساس جودة

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف، مرجع سليق، ص ٢٧١ .  
٢ / عبد الباري ، إدارة المصارف، مرجع سليق، ص ٢٧٣

أدائهم في العمل اتضحت سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع امكاناتهم.

في مجال التدريب :

يمكن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدى استفادتهم من البرامج التدريبية الذي خضعوا له إذ تدل نتائج التقييم الجيدة على استفادة العاملين الذين حضروا التدريب والعكس صحيح. (١)

يسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق أهداف تطوير الفرد والمنظومة ككل من خلال كشف نقاط الضعف ودفع الإنتاجية من خلال جهود العاملين.

**وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:**

أن قياس الأداء اداء صالحة وفعالة يستطيع من خلالها العامل معرفة قصوره وامكانية معالجة.

**تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:**

تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء ملاحظة أداءه مرؤوسهم وسلوكهم ليكونوا قادرين على تقييم الأداء والحكم السليم لديهم وعلى القيادة الرشيدة.

**الكشف عن الاحتياجات التدريبية:**

لاشك أن عملية التقييم تكشف عن نقاط الضعف والقوة وتمكن من وضع برامج تدريبية. (٢)

**في مجال النقل الوظيفي:**

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً مهماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين اللذين بحاجة لنقل لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم، وإذا أظهرت نتائج تقييم الأداء أن مستوى الكفاءة غير جيد عند الموظف بسبب ضعف مهاراته أو قدراته على العمل لكن بسبب عدم انسجامه مع عمله وعدم تناسب قدراته ينبغي في هذه الحالة الاستعانة بموظف كفاء.

٥/ في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات في ضوء تقييم الأداء فمن الطبيعي أن نعطي هذه المكافآت فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

٦/ في ضوء نتائج التقييم يفرض عقوبات تأديبية في حق المقصرين في أدائهم.

٢-٣ مجال تطوير المنظمة وافرد:

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق ، ص ٢٧٤ .  
٢ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق ، ص ٢٧٣ .

وتعود بالمنفعة للجميع وتحسين انتاجهم .

### خصائص مقياس الأداء :

يعنى بقياس الأداء هي معايير التي نقيس بها أداء العاملين بالمنظومة وهي تتوقف على عاملين:

١/ ماذا تقيم في أداء العاملين.

٢/ ما الجوانب التي تقوم بتقييمها في أداء العاملين .

إن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة وتنقسم هذه المعايير إلى قسمين هما العناصر والمعدلات.

### ١/ العناصر:

تشمل الصفحات والمميزات التي تتوفر في العامل مثل (الإخلاص، التفاني، الأمانة، المواظبة). ومن خلال هذه العناصر أنها نوعان.

الأول : عناصر ملموسة يمكن تقييمها بسهولة.

الثاني: غير ملموسة ويجد المقيم صعوبة في تقسيمها وتتطلب ملاحظة مستمرة. (١)

ما هو الشيء المطلوب ليؤدي العامل عمله بشكل ناجح:

١/ العمومية:

لا يعني أن يكون العنصر شاملاً لأكثر عدد من العاملين.

- أمكانية ملاحظة توفر العناصر لدى العاملين لتقييمه .

- تميز العنصر عن الآخرين.

- توفر عنصر الذكاء.

- الوضوح وسهل الفهم.

### المعدلات:

هي ميزان بواسطته يمكن أن يزن انتاجية الفرد وجهده وكفاءته من حيث الجودة ويتضح أن معدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ/ معادلة كمية:

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق، ص ٢٧٦

هي كمية معينة من الإنتاج في فترة زمنية معينة.

**ب/ معادلات نوعية:**

يعني وصول الفرد للإنتاجية من الجودة والدقة والإتقان. (١)

**٣/ اختيار طريقة التقييم:**

هنالك طرق متعددة لتقييم الأداء وهي نوعان قديم وحديث.

**٤/ تحديد دورية التقييم:**

يقصد بالدورية هي وضع فاصل أممي بين كل تقييم والآخر منذ تعيين العامل وحتى تركه عمله.

**تحديد المقيم:**

هو الشخص الذي تتوفر لديه معلومات كافية عن أداء الشخص وأنسب شخص هو الرئيس المباشر.

**تدريب المقيم:**

إن نجاح أي عملية تقييم الأداء تتوقف على فهم أسس وقواعد العملية لذلك موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً.

علنية نتائج التقييم : في هذه الخطوة يتقرر فيها أن نتائج التقييم سيتم فيها الإعلان للجميع أو فئة معينة أو سرية.

**مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:**

تناقش هذه الخطوة مع العاملين والهدف الذي يسعى لتحقيقه (٢)

**معادلات نوعية :**

وهي مزيج من النوعين السابقين.

**١/ الصدق:**

نعني بالصدق قياس ما صمم لقياسه هي معايير أداء الموظف.

**٢/ الثبات:** نعني بها توفر درجة من الاتساق والانسجام التي نحصل عليها في أداء الموظف.

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق، ص ٢٧٧  
٢ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق، ص ٢٨١

### ٣/ القدرة على التمييز:

يعنى بذلك تعرف المقياس ماذا تعني وإلى ماذا تهدف الأمر الذي يؤدي إلى أفضل النتائج.

#### خطوات تقييم الأداء :

هي عملية معقدة تدخل فيها كثير من العوامل لذا على الرؤساء والمشرفين التخطيط لها جيداً واتباع خطوات منطقية.

١/ وضع نظام تقييم الأداء : يتم وضع هذه الخطوات من قبل إدارة القوة البشرية.

٢/ تحديد المقاييس : هي معايير محددة يقارن بها أداء السلوك العقلي ومستوى الكفاءة. (١)

التظلم من نتائج التقييم:

من الضروري فتح هذا الباب للعاملين الحاصلين على تقدير ضعيف.

#### تصميم استمارة التقييم:

استمارة القياس هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة وتحتوي أسم الفرد ووظيفته والإدارة التي يعمل بها وهناك حقل خاص يضع فيه نقاط الضعف والقوة وعند تصميم الاستمارة يراعى فيها البساطة والسهولة.

#### وخطوات التقييم التنفيذية :

يقوم بهذه الخطوة المقيم وتشمل :

١/ دراسة المعايير.

٢/ أداء العاملين.

٣/ مقارنة أداء العاملين.

٤/ اتخاذ قرارات مناسبة. (٢)

#### المفهوم :

١ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق، ص ٢٨٠  
٢ / عبد الباري ، إدارة المصارف ، مرجع سليق، ص ٢٨٢

أيضاً يمكننا تعريف قياس الأداء بأنه نظام رسمي من أجل قياس وتقييم أداء سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها. نستخلص النقاط التالية من التعريف السابق:

- ليكون القياس موضوعاً وسليماً يتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر. قياس الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية. تتطلب عملية القياس وجود معايير ومعدلات أداء.

### الخطوة التالية تضمن تقييم الأداء:

- أ/ المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف،
- ب/ اقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات .
- ج/ تسجيل الانحرافات عن الأداء المستهدف.
- د/ تفسير أسباب الانحراف.
- هـ/ الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد والنتائج.<sup>(١)</sup>

### المفهوم لغة واصطلاحاً :

لغة: التعيين أو السحاب أو التحديد والتوجيه يستخدم بمعنى تقدير القيمة. اصطلاحاً: تحديد الشيء وتعيينه وإعادة توجيهه من حال إلى حال. أيضاً يأتي العد والحساب في حال السنين والشهور والأيام. لا يعترض على إصدار حكم على قيمة الأشياء ولكن يتجاوز ذلك لاتخاذ القرارات لأنه عملية شخصية وعلاجية ووقائية.

## المبحث الثالث

### مميزات الأداء

<sup>١</sup> / عمرو وحفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر عمان، ١٩٩٦م، ص ١٩١.

## ١. تحسين الأداء:

تهدف أنظمة التقييم دائمًا إلى تحسين أداء الموظفين. يساعد على تحليل وتقييم عوامل الفرص مثل التكنولوجيا والعملية الاجتماعية.

## ٢. تطوير الموظفين:

تحدد أنظمة التقييم الموظف الذي يحتاج إلى المزيد من التدريب ويصبح مصدرًا أساسيًا للمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والقدرات لدى الموظفين.

## ٣. الإجراءات التصحيحية:

يمكن الكشف عن أي نقص في الموظفين ويمكن اتخاذ خطوات تصحيحية من خلال نظام التقييم.

## ٤. التخطيط الوظيفي:

تقييم الأداء بمثابة أداة قيمة في حالة التخطيط الوظيفي للموظفين ، لأنه يساعد في إعداد تحليل SWOT لكل موظف.

## ٥. الترقيات:

تقييم الأداء يساعد أيضا الإدارة في اتخاذ القرار بشأن الترقيات والتحويلات والمكافآت للموظف.

## ٦. الدافع:

إنها أداة لتحفيز الموظفين نحو أداء أعلى.

## ٧. فوائد أخرى:

أ. تساعد خطط تقييم الأداء الإدارة على إصدار أحكام منتظمة لدعم زيادات الرواتب والتحويلات والعروض الترويجية والخفضات المتعلقة بالموظفين.

ب. يمكن للرؤساء توجيه المرؤوسين عن طريق جعلهم يدركون "أين يقفون".

٢/ يصبح تقييم الأداء العارية للتدريب وتقديم المشورة للموظفين الفرديين من قبل الرؤساء. (١)

## عناصر تحديد مستوى الأداء:

<sup>1</sup> / [www.tumuhtr.com](http://www.tumuhtr.com)

**العمل والانتاج ويشمل:**

كم الإنتاج

السرعة

نوعية الإنتاج والاختفاء.

الانماء والاتقان.

**المواظبة ويشمل:**

الالتزام بالدوام والاقوات الرسمية والعلاقة مع الرؤساء.

**٣/ التعاون والعلاقات وتشمل:**

التعاون مع الزملاء . العلاقة مع الزبائن والجمهور.

العلاقة مع الرؤساء.

**٤/ القدرات العملية ويشمل:**

الذكاء

القدرة على حل المشاكل.

القدرة على القيم وتطوير الذات.

القدرة الإبداعية.

**٥/ السمات الشخصية والاستعدادات النفسية القدرة الإبداعية.**

وتشمل :

- الجدية في التغيير.

- طريقة التصدر في المواقف الصعبة .

- طريقة الاستعداد كتحمل المسؤولية. (١)

**الصعوبات التي تواجه الأداء:**

١. الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

٢. أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

٣. التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت.

### العقبات التي تواجه ادارة الاداء:

تواجه ادارة الاداء عدد من العقبات التي يتطلب حلها حتى لا يؤثر على نجاح النظام ومن أهمها :

١/ أهمية التفاعل مع مفهوم الأداء من منظور شامل لجميع عناصر البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية دون التركيز على بعض العناصر دون الأخرى الموارد البشرية من ناحية وكذا تضمينها في كافة الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة لعمليات المنظمات الإنتاجية والتسويقية والتحويلية والتقنية والإدارية عموماً . (١)

٢/ النظر إلى القضايا التطوير والتحديث وإعادة الهيكلة في المنظمات من منظور ادارة الأداء بهدف تطوير الأداء .

٣/ وضع الثقافية والاجتماعية والاختلاف في المستويات الفكرية للموارد البشرية محل الاعتبار عن تصميم الأعمال واعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

٤/ التركيز على استثمار الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية محل الاعتبار.

٥/ أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال ولاستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات ادارة الاداء.

٦/ مواصفات القائمين بالعمل كأحد التحديات في ظل اسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات معينة متباينة. (٢)

١ / محمد العشماوي ، إدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) شركة المجد للطباعة ، ص ٢٧٤ .  
٢ / محمد العشماوي ، إدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) مرجعه سابق ، ص ٣٣ .

كما واجهة إدارة الأداء عدة اعتراضات من جانب العاملين ابرزها:

١/ الطعن بأن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني.

٢/ رفض فكرة التعامل بمنطق المعايير الجامعة أهداف الأداء المحدد التي يحددها النظام.

٣/ تطبيق نظام الادارة بأداء يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. إلا أن المخاوف والاعتراضات من جانب المديرين والعاملين جاءت نتيجة لعدم تفاهم ابعاد وأهداف نظام الادارة وأنه نظام مفيد للطرفين وفقا للاعتبارات الثانية.

١/ إن الادارة اداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافها وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج دون النظر للجوانب الإنسانية.

### نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء:

١/ يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.

٢/ يفضل أن تكون المعايير واضحة، ومفهومة، ومشروحة للقائمين على استخدامها.

٣/ يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.

٤/ يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.

٥/ يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم؛ وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.

٦/ يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم، والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).

٧/ يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)؛ وذلك لإضفاء الموضوعية والرقابة في عملية التقييم. (١)

### معايير تقييم الأداء:

١/ د. أحمد ماهر ، ٢٠٠٥ ، الدار الجامعية ، ٨٤ شارع ذكريا غنيم – [E-mailmzoibrahim@yahoo.com](mailto:E-mailmzoibrahim@yahoo.com)

يقصد بمعايير تقييم الأداء العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء:

#### ١/ معايير نواتج الأداء:

١. كمية الأداء.

٢. جودة الأداء.

#### ٢/ معايير سلوك الأداء

- معالجة شكاوي العملاء.

- إدارة الاجتماعات.

- كتابة التقارير.

- المواظبة على العمل.

- التعاون بين الزملاء.

- قيادة المرؤوسين

#### ٣/ معايير صفات شخصية

- المبادأة.

- الانتباه.

- دافعية العمل.

- الاتزان الانفعالي

#### طريقة تقييم الأداء :

١/ قائمة معايير التقييم Graphic Rating scale

٢/ ترتيب العاملين Ranking

٣/ المقارنة بين العاملين worker comparison

٤/ التوزيع الاجباري : force distribution

٥/ الادارة بالاهداف : Management by Objectives

## ٦/ قائمة المراجع : Management by Revision

٧/ ٣٦٠ درجة 360 Degree (١)

### فوائد تقييم الأداء:

١/ يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين لديهم وهو الوسيلة

١/ أكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر!.

٢/ يساهم في تحديد الوظيفة مناسبة للفرد وتحديد امكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

٣/ تحقيق مدى استحقاقه لزيادة سنوية أو متى استحقاقه إلى ترقية استثنائية وتحديد إلى مدى يرغب الموظف لأداء أعماله بشكل جيد وكذلك مدى حبه وارتباطه بالوظيفة والمنشأة .

٤/ كما يوفر معلومات تساعد في تحديد المسؤولية اداء هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء ويوفر أيضا معلومات يمكن من التطور وتحسين أداء الأفراد لاعمالهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لهذه الاعمال التي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن أن تجنيها من وراء تقييم ويمكننا ان نحدد مدى أهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين وفيما يلي نعرض الفوائد : تحسين الكفاءة لدى المرؤوسين (٢)

### ١/ تنمية الكفاءة لدى المرؤوسين .

أن طبيعة قياس الأداء تقتضي على الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء العمل والقيام بالتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقييم أداء العاملين للعمل وهذا يؤدي إلى التقدير والحكم السليم .

والتقييم له فوائد كثيرة بالنسبة للعاملين والمنشأة:

- بالنسبة للمورد البشرية :

<sup>1</sup> / [www.Triangleinnovationhub.com](http://www.Triangleinnovationhub.com)

<sup>٢</sup> / الموسوعة الحرة ويكيبيديا ٢٠١٨/٣/٢١ [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)

فبالنسبة للعاملين يساعد على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم ويعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل وأيضا على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي تعمل على تجنبها. (١)

### بالنسبة للمنشأة :

يستفاد منه في إعداد السياسات موارد بشرية جيدة وواقعية من مثل ذلك: (٢)

أ/ يساعد النظام القائم الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ، والحكم على سلامتها ، والمعروف أن سياسة الاختيار والقياس الناجح هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عملية بنجاح ، إذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في بعض الوظائف منخفضوا الكفاءة فإن ذلك يعني أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قائمة على فرز الشخص المناسب. (٣)

### مقومات نجاح عملية الأداء:

لا بد من مراعاة عناصر لنجاح عملية تقويم الأداء هي :

١- مقومات تتعلق بالقياس (المعيار) المحدد لقياس عملية تنظيمه ومن هذه المقومات:

أ/ عمومية عناصر التقييم (القياس) على جميع العاملين بحيث يتم تطبيق القياس في ذات العنصر على كل العاملين بالمنظمة مثل قياس مدى المواظبة في العمل ويتم أخذ الغياب والحضور لكل العاملين.

ب/ إن يكون كل عنصر قياس واضح بمعنى إمكانية تحقيقه.

ج/ تكون وسيلة القياس سهلة وغير معقدة.

٢/ المقومات التي تتعلق بالقائمين بأمر القياس لا بد إن تتوفر في القائم بعملية التقييم الكفاءة والقدرة على العمل المراد تقويمه واستيعاب جوانبه وفهمه حتى يكون قادر على القيام بعملية التقييم بحيث يشرط فيه الكفاءة والدراية والمعرفة بالشئ وعدم التحيز والدقة في عملية التقييم المحايدة وعدم المحاباة والمجاملة وتحديد معايير واضحة ووضع نسب وأوزان محددة لكل منها ومن ثم تطبيقها على كل العاملين. (٤)

### متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

١ / عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة القوى البشرية ، ص ٢٦٥ . الموسوعة الحرة ويكيبيديا ٢٠١٨/٣/٢١ [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)

٢ / عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة القوى البشرية ، ص ٢٦٥ . الموسوعة الحرة ويكيبيديا ٢٠١٨/٣/٢١ [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)

٣ / عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، ص ٣٧٥.

٤ / زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم ٢٠٠٩م، ص ٢٠٠-٢٠١ .

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية , و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء , و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

١. أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم .

٢. معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية و جودة نتاج الأداء , و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين , و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين.

و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية :

١/ الموضوعية .

٢/ الوضوح و الثبات .

٣/ التمييز .

٤/ أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف .

٥/ الدقة في اختيار المواصفات. (١)

**ومن أهم اسباب فشل أنظمة تقييم الأداء في المنظمات المرية ما يلي:**

١. استخدام المنظمة لنموذج واحد لتقييم اداء لكل العاملين بها رغم اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.

٢. تساعد معايير التقييم عن أهداف العمل ونتائجه، والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد .

٣. التساهل الزائر من مثل المديرين في ضخ تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهـم.

٤. الإخراج السيئ لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها من التعليمات اللازمة لاستقبالها.

٥. إهمال إدارات الأفراد غفي مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المديرين لمرؤوسيهـا.

٦. عدم وجود أنظمة جيدة لاختيار المرؤوسين بنتائج التقييم.

٧. خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤوسيهـم بشكل واضح.

١ / محمد محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية الناشر الدولية للكتب العلمية، (د ن) ، ص ٧٨٤-٧٨٦.

٨. ميل النظام إلى محاباة العاملين دون موضوعية مما يقوض النظام.

٩. عدم استخدام نتائج في الاستخدامات المتعددة له.

١٠. الشك وعدم الثقة للمديرين في النظام. (١)

### المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

تعد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها ويمثل التسجيل Biase العامل الجوهرى وراء غالبية هذه المشكلات ويحدث التمييز نتيجة تأثر المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية ويبدو ذلك في الشكل متعددة من بينها تأثير \*\*\* وخطأ النزعة المركزية ، واتباع سياسة واحدة تمثل للتساهل والتين التام أو الحزم والصرامة الكاملة، والتوسط هذا إلى جانب التحامل على المرؤوسين لاختلاف القيم والأغراض الشخصية أو الثقافة المتباينة ، فيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء:

قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقيّة فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين لاستفادة من فرص الترقي بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

### ٢. التساهل واللين أو التشدد والصرامة :

عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية ارضاء للجميع ومراعات للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة.

وعلى عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها. (٢)

### ٣. النزعة المركزية:

ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالبية المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل ، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل.

١ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ط١ ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦٦ .  
٢ / المرجع السابق نفسه ، ص ٢٦٨ .

وقد أشارت الدراسات على أن هنالك بعض النقاط الواجب مراعاتها لتقليل أخطاء تقييم الأداء من بينها:

١/ تدريب العاملين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات ومقاييس الأداء .

٢/ الحرص على عقلانية التقييم.

٣/ تستخدم المقابلات التقييمية.

٤/ تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.

٥/ تستخدم أكثر من نموذج لتقييم الأداء .

هذه العناصر وغيرها تسهم في تخفيض معدل ارتكاب أخطاء ومشكلات التقييم مما يؤدي بدوره لزيادة فعالية عملية تقييم الأداء.

#### إدارة نظام تقييم الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم إدارة نظام لتقييم أداء العاملين في المنظمة بما يضمن اتساق وتوجيه النظام ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتنمية وبحث المداخل والأساليب المختلفة لتقييم أداء الوظائف والمديرين والعاملين والمجموعات الأخرى بها بينهم في الوقوف بدقة. (١)

---

١ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص ٢٦٥ .

# الفصل الثاني

## الترقية

**المبحث الأول : مفهوم الترقية**

**المبحث الثاني : أهمية الترقية**

**المبحث الثالث : سلبيات وإيجابيات وخطوات نظام الترقية.**

## المبحث الأول

### مفهوم الترقية

#### مفهوم الترقية المهنية في العمل المهني:

الترقية المهنية : يقصد بها انتقال الموظف من المكانة المهنية التي يوجد بها إلى مكانة مهنية أخرى، أي أن الموظف ينتقل من مرحلة مهنية معينة إلى مرحلة أخرى أفضل ، يكون بها الموظف المهني أفضل مكانة وأفضل مستوى مهني، بحيث تكبر ونزداد مسؤوليات الموظف مع هذه الترقية مما يحتاج من الموظف أن يكون ذو قدرات تتناسب مع المكانة المهنية الجديدة.

#### لأنواع الترقية المهنية في العمل المهني:

##### ١. الترقية المهنية في الدرجة:

يتمثل هذا النوع من الترقية في الترقية الحقيقية، بحيث يترتب عليها تغيير في المكانة المهنية مقابل الكفاءة المهنية للموظف ويتضمن القيام بالمهام المهنية ذات الاختصاصات والمسؤوليات المهنية العالية ويرتبط بها زيادة في الراتب الشهري وتطابق هذه الترقية بأساليب منتظمة ومستمرة.

##### ٢. الترقية المهنية في المرتبة:

يتمثل هذا النوع في رفع الراتب دون رفع المسؤوليات والمهام الخاصة بالعمل، بحيث تحتل مكانة الموظف القديمة الدور الأساسي في الترقية المهنية في الدرجات.

##### ٣. الترقية المهنية في الفئة :

تتمثل هذه الترقية في الفئة التي تشتمل على جميع الوظائف التي تتشابه وتترابط إلى حد كبير من حيث طبيعة العمل المهني وماهية ومستوى الصعوبة والمسؤولية المهنية ومستوى التأهيل المهني المنشود بحيث يقوم هذا النوع من الترقية على معاملة موحدة من حيث الرواتب وغيره من شؤون الموظف.

##### ٤. الترقية المهنية الجافة.

يتمثل هذا النوع من الترقية في ارتفاع المستوى والدرجة العلية في الإدارة المهنية العليا للمؤسسة المهنية ، بحيث لا تكون عبارة عن زيادة في الأجور أو الرواتب الشهرية بل تكون بالانتقال إلى مستويات قليلة في العمل المهني تتمثل بالإدارة العليا والمسؤولية عن جميع الموظفين وعناصر المؤسسة المهنية ، ويتمثل هذا النوع من الترقية بالترقية التي تعتبر بديل للمكافآت المهنية التي تتمثل بالتحضيرات المهنية.

## ٥. الترقية المهنية السائلة:

تتمثل هذه الترقية المهنية في الزيادة والترقية الشاملة الموظف من جميع النواحي والمجالات المهنية، بحيث يتم في هذا النوع من الترقيات الزيادة في الرواتب الشهرية والزيادة في التحضيرات المهنية والمكافآت والزيادة في المهام والأنشطة المهنية والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين، وفي هذه الترقية يكون هنالك تناسق وترتيب بين جميع الزيادات ، مما يجعل الموظف قادر على تنمية وتطوير الأداء المهني الخاص به.<sup>(١)</sup>

### تعريف الترقية:

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مرتبة سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر وتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية .

ويتم أكفا العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقا لضوابط نظامية محددة مسبقاً.

### شروط الترقية :

يجوز ترقية الموظف استناداً للمادة الأولى من اللائحة الترقيات بالشروط التالية:

أ/ شئون الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.

ب/ أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف.

ج/ أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها المرشح للترقية.

د/ أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية.

لا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات التالية:

١/ إذا كان مبتعثاً أو موفداً للدراسة أو لحق بدورة تدريبية تزيد عن ستة أشخاص في الداخل والخارج.

٢/ إذا كان في إجازة دراسية أو استثنائية.

<sup>١</sup> / مفهوم التربية المهنية في العمل المهني، [www.m.mu.edu.sa](http://www.m.mu.edu.sa)

٣/ إذا كان مكفوف اليد أو محالاً للمحاكمة أو يجري التحقيق معه في أمور ذات علاقة بالوظيفة العامة أو أمور مخلة بالشرف والأمانة.

٤/ إذا كان قد عوقب بالحرمان من العلاوة أو الخصم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر متصلة أو متفرقة خلال السنة السابقة لتاريخ النظر في الترقية.

٥/ إذا اعد عنه في السنة الأخيرة تقويم أداء وظيفي بتقدير غير مرضي وفقاً لما ورد في المادة الأولى من لائحة الترقيات.

### الخطوات الإجرائية لعملية الترقية :

تضمنت المادة الثانية من لائحة الترقيات أنه يتعين اتباع الإجراءات التالية في الترقية:

#### أ/ في الجهات الحكومية:

١/ تؤلف بقرار من الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة لجنة الترقية من ثلاثة أعضاء من المسؤولين يتم اختيارهم من داخل الجهة الحكومية ويجوز اختيار بعض الأعضاء من خارجها.

٢/ تقوم إدارة شئون الموظفين في جهة إدارية بإعداد قوائم بالموظفين الذين توفر فيهم شروط الترقية ويقصد بالجهة الإدارية في حكم هذه المادة تلك التي تنظم ميزانيتها بفرع مستقل من فروع الميزانية وتعتبر البلديات والمجمعات القروية في المنطقة الإدارية الواحدة جهة إدارية واحدة وتجرى لهم المفاضلة من قبل الجهة الإدارية التي تشرف عليها مباشرة في كل المنطقة.

٣/ على إدارة شئون الموظفين التأكد من صحة القوائم ودقتها واشتمالها على الموظفين جميعهم الذين تتوفر فيهم الشروط.

يتم بناء على موافقة الوزير المختص أو رئيس المصلحة الترشيح للترقية إلى الوظيفة الشاغرة من قبل لجنة الترقيات التي يحددها الوزير أو رئيس المصلحة المستقلة عن طريق المفاضلة بين المرشحين على ألا تزيد المفاضلة مرتين في السنة المالية يتم تحديد موعدها بالاتفاق بين وزارة الخدمة المدنية والجهة الحكومية ذات العلاقة كما يجوز اتباع أسلوب المسابقة لغرض الترغيب بموافقة الوزير المختص والمقصود بالمفاضلة ترتيب الموظفين المؤهلين للترقية على أساس التفوق بالنقاط نتيجة لما حصل على كل منهم من نقاط المفاضلة التالية:

١/ التدريب ويكون الحد الأقصى لنقاطه المكتسبة في المرتبة (٦) نقاط بحيث تحسب على النحو التالي:

\* كل شهر تدريب في الخبرة المباشرة للوظيفة المؤهل لها (نقطة واحدة).

\* كل شهر تدريب في الخبرة المباشرة للوظيفة المؤهل بها (نقطة واحدة).

\* كل شهر تدريب في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل (نقطة واحدة).

وتعتبر كل اربعة أسابيع في حكم المادة الشهرأ ويراعى في احتساب التدريب أن يكون ضمن متطلبات الوظيفة.

٢/ تقويم الأداء ويكون الحد الأقصى (٤) نقاط للسنتين الأخيرتين اللتين يليهما الترشيح للترقية مباشرة وتحسب على أساس التقويم الذي بدرجة (ممتاز) نقطتان ، (وجيد جداً) بنقطة واحدة (وجيد) بنصف نقطة .

٣/ الأقدمية: يكون الحد الأقصى لنقاطها (١٠) نقاط بحيث تحسب كل سنة خبرة زائدة عن المدة المقررة للبقاء في المرتبة بنقطة ونصف للسنوات الأربعة نقطة واحدة لكل سنة بعدها بشرط أن تكون قد احتسبت ضمن سنوات الخبرة المطلوبة للمرتبة المرشح لها.

٤/ التعليم ويكون الحد الأقصى لنقاطه (١٢) نقطة بحيث تحتسب عن كل سنة دراسية بعد الثانوية ، عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فمادون بنصف نقطة. (١)

### مفهوم الترقية :

### الترقية لغوياً:

يفيد معنى الترقية الصعود والارتقاء. (٢)

### الترقية اصطلاحاً:

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ورتب أعلى حالياً ومستقبلاً ، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة. فالموظف في أغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي ، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات. (٣)

وتعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. (٤)

وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حيث أنها تلعب دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة. (٥)

١ / مفهوم الترقية، [www.m.mu.edu.sa](http://www.m.mu.edu.sa)

٢ / أحمد وكي البديوي ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط ١٩٧٨ ، ص ٣٣٩ .

٣ / صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤٥ .

٤ / نادر أحمد أبو السيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا الأردن، ٢٠٠٠ ، ص ١٣٨ .

٥ / أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الأسكندرية، ٢٠٠٧ ، ص ٥٣٣ .

وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسئوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم.<sup>(١)</sup>

### ج/ الترقية في الفئة :

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتمثل إلى حد كافٍ من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية.

### د/ ترقية مادية ومعنوية:

ينتج من هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل.<sup>(٢)</sup>

### هـ/ الترقية الجافة :

يطلق عليها الترقية المعنوية ، وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر.

### مصادر الترقية:

تأخذ الترقية تبعاً لمصادر لها شكلين متميزين فهي إما تكون داخلية أو خارجية.

### ١/ ترقية داخلية:

يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرص شغل الوظيفة الشاغرة بها .

### ٢/ الترقية الخارجية:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة.<sup>(٣)</sup>

### الآثار الناجمة عن الترقية:

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية وهو الحال بالنسبة للترقية.<sup>(٤)</sup>

من أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:

- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل.

<sup>١</sup> / عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨ .

<sup>٢</sup> / ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين إدارة العاملين، ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص ٧٦-٧٧.

<sup>٣</sup> / نسيم أحمد الصيد، الترقية، والفعالية التنظيمية، ٢٠٠٨-٢٠٠٦، ص ١١ .

<sup>٤</sup> / <https://hardiscussion.com/nr29140.html21>

- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقب إليه.

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقى إليها ويجب أن يكون هنالك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى. (١)

- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل.

- زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي: (٢)

١. عدم توافر وصف وظيفي للوظائف الرئيسية.

٢. عدم اتباع آلية وإجراءات المفاضلة.

٣. ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

٤. عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

٥. عزوف البعض عن الترقية.

- رفض الرؤساء لترشح الموظفين للترقية خوفاً من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.

- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناجمة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.

### إجراءات الترقية :

إن عملية الترقية تمر بخطوات وإجراءات إدارية لا بد منها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

- إعداد قوائم الموظفين المرشحين للترقية بعد استيفاء الشروط اللازمة.

<sup>١</sup> / يوسف حمي الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ، ص ٤٥٩ .

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://harddiscussion.com/nr29140.html21> / 2

- تكوين وتكليف لجنة تسمى لجنة الترقيات المكلفة بإجراء الترقيات والتي يرأسها في العادة رئيس الوحدة المختص بالإضافة إلى عضوين آخرين يمثل أحدهما ديوان الخدمة والآخر من خارج الوحدة. (١)

تزويد لجنة الترقيات بقائمة المرشحين وملفاتهم العامة والسرية بعد التأكد من اكتمال كل المستندات من حيث تقارير الأداء، الشهادات الدراسية ، وتاريخ التعيين حتى يمكن احتساب اقدمية الموظف في الخدمة.

- تقويم الأفراد وترتيبهم حسب التقديرات التي حصلوا عليها. (٢)

- إعداد التقرير النهائي.

- بعد توقيع أعضاء اللجنة على التقرير الخاص بالتوصيات

**أنواع ومصادر الترقية:**

**أنواع الترقية:**

هناك أنواعه عديدة من الترقيات يمكن أجمالها فيما يلي:

**أ/ الترقية في الدرجة : (الأفقية):**

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

**ب/ الترقية في الرتبة : (العمودية):**

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الاقدمية والكفاءة معاً. (٣)

## **المبحث الثاني**

١ / صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، ص ٣٢٨ .

٢ / جيلي الجزوب قسنطينة، ٢٠٠٥-٢٠٠٦ ، ص ٣٥ - ٣٨ .

٣ / صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، ص ٢٧٦ .

## أهمية الترقية

### أهداف الترقية :

- ١/ اختيار أفضل العناصر لتشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.
  - ٢/ تحديد معايير دقيقة وموضوعية لاختبار العاملين لتشغل الوظائف الشاغرة.
  - ٣/ إتاحة فرصة الترقية للعاملين داخل المنظمة يؤدي إلى تنمية روح الولاء والانتماء لتلك المنطقة.
- بث روح المنافسة والحماس بين العاملين في القيام بالاعمال الموكلة اليهم بهدف زيادة فرصهم في الترقية المتاحة داخل الجهاز الإداري.

### المعايير لنظام الترقية:

أن تحقيق الأهداف السابقة لعملية الترقية تتوقف على حد كبير على المعايير التي يقوم عليها بنظام الترقية بالجهاز الاداري وأن فعالية تلك المعايير توقف على عدد من الأسس والمبادئ منها:

- أ/ تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ب/ تكون المعايير ذات صلة بطبيعة الوظيفة حتى يمكن تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ج/ مصداقية وفعالية تلك المعايير ترقية أفضل العناصر المتاحة للوظائف الشاغرة بالمنظمة.

### معايير الترقية:

هنالك ثلاثة معايير رئيسية يعول عليها في عملية الترقية وهي:

- ١/ الأقدمية .
- ٢/ الجدارة.
- ٣/ الجدارة والأقدمية معاً.

### ١/ الأقدمية : Seniority

إن استخدام الأقدمية كمعيار أساسي بترقية يتركز على فرضية أساسية مفادها أن هنالك علاقة طردية بين عدد سنوات الخدمة وقدرة وكفاءة العامل في أدائه للمهام المنوطة به

بمعنى أنه كلما أمضى الموظف عدد سنوات أكثر في الوظيفة الحالية كما أدى ذلك إلى اكتساب قدرات ومهارات تمكنه من اداء العمل المنوط به بشكل فعال.

أن الأخذ بنظام الاقدمية في الترقية له مزايا ما يلي :

أ/ أسلوب الأقدمية يقضي على عوامل التحيز والمحاباة من جانب بعض الرؤوساء تجاه المرؤوسين وبفعل الباب أمام التصنيف الإداري.

ب/ تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى اتساع روح الطمأنينة والاستقرار بين الوظيفة ولأن حقوقهم في الترقية مكفولة على حساب دوره.

ج/ سهولة تطبيق مبدأ الأقدمية على العاملين من قبل الرؤساء حين يقوم على إعطاء الحق لأقدم المتنافسين بالرغم من المزايا التي ذكرت آنفاً للأخذ هنالك مجموعة من الانتقادات يمكن أن توجه لنظام الاقدمية ومنها.

## ٢/ الجدارة: Merit

أن عجز نظام الترقية بالأقدمية في اختيار أكفأ المرشحين ليشغل الوظائف بالمنظمة أدى إلى التفكير في إيجاد معياراً آخر يمكن أن يستخدم كأساس لعملية الترقية والجدارة تعني ذلك النظام الذي يوفر العدالة والوسيلة المنتظمة في استخدام الأفراد ودفع رواتبهم وتطويرهم وترقيتهم والاحتفاظ بهم على رأس الخدمة والجدارة هي نقيض لنظام آخر يحمل في طياته عناصر المحاباة والمحسوبية والتحيز في اختيار الأفراد وأن الجدارة تهدف أساساً إلى توفير قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة لتقوم بالأعمال المنوطة بها في الجهاز الحكومي.

إن تطبيق مبدأ الجدارة في الترقية يتطلب وجود أساليب موضوعية تعكس قدرة وكفاءة ومهارة الموظف في أدائه للمهام الوظيفية الحالية ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ/ تقارير الكفاءة.

ب/ الاختبارات التحريرية.

ج/ المقابلة التحريرية.

د/ حد أدنى للمؤهل اللازمة.

ولابد من الإشارة هنا لمبدأ الجدارة وهذه الأساليب تتوقف على طبيعة الوظيفة الشاغرة وفلسفة الجدارة لهذه الأساليب تتوقف على طبيعة الوظيفة الشاغرة فلسفة الإدارة عدد المرشحين لشغل تلك الوظيفة الشاغرة ومتغيرات أخرى.

يؤخذ على هذا النظام الترقيّة بالكفاءة أن التقييم فيه يتأثر بالعوامل الشخصية بكل ما فيها من تباين في الإدراك والمعرفة والتصرف كما أنه يخلق شعور بالقلق وعدم الرضا لدى الموظفين الذين تخطاهم زملائهم في الترقيّة مما قد يدفعهم للبحث عن وظائف أخرى في منظمات أكثر أمناً واستقراراً لمستقبلهم الوظيفي.

### ٣ / الأقدمية والجدارة Seniority & Merit

يتضح من العرض السابق أن الأخذ بالأقدمية المعقدة أو الجدارة يترتب عليه بعض الجوانب السلبية التي لا تتضمن تحقيق الأهداف من عملية الترقيّة التي تم ذكرها في السابق لذلك نجد أن هنالك اتجاه عام في كثير من أنظمة الخدمة المدنية للأخذ بمعيّار الأقدمية والجدارة، كأساس للترقيّة .

#### من الناحية العملية تم اقتراح مجموعة من البدائل :

١ / تتم الترقيّة بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا وبلا لجدارة للوظائف القيادية ويرتكز هذا البديل على أساس أن الوظيفة الدنيا تتطلب الخبرة أو الممارسة التي يكون اكتسابها للموظف عن طريق عدد السنوات التي يقضيها في الوظيفة الحالية أما الوظيفة القيادية فتحتاج إلى قدرات ومهارات لا تكتسب فقط بالخبرة.

٢ / تنقسم الوظائف الشاغرة بالمنظمة إلى قسمين قسم يشغل بالترقيّة عن طريق الأقدمية القسم الثاني الترقيّة على أساس الجدارة. (١)

#### الترقيّة :

هي نوع من أنواع النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر. أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة ومن ناحية أخرى فقد لا يترتب على الترقيّة زيادة في الأجر وهكذا تكون ترقيّة أدبية أو معنوية أساساً وذلك مثل ترقيّة موظف بأحد البنوك من موظف شباك إلى مراجع في نفس الدرجة الوظيفية.

وفي كل الحالات يجب أن تقوم الترقيّة على أساس موضوعي وألا تكون وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات المتعاضمة للفرد وبين خصائص المرقى له كما يجب أن تسهم خطط وبرامج الترقيّة في تحقيق كل من أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة ويتطلب ذلك مراعاة كل من الطموحات الشخصية للأفراد ومستوى كفاءتهم مع عدم خلق مستويات رئاسية جديدة لا تتطلبها أهداف وأنشطة المنظمة ومن ناحية أخرى يجب أن تستند خطط الترقيّة إلى الوصف الموضوعي للوظائف التي سيرقى الأفراد لها ومدى تناسبها مع خصائصهم ومهاراتهم الفنية والتعاملية.

١ / طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي ، طلال مسط الشريف، الإدارة العامة ، المفاهيم – الوظائف – الأنشطة ، ص ١٥٣-١٥٨ .

## الأهداف التنظيمية للترقية:

تتمثل فيما يلي :

١. تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإشباع الذات.
٢. زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب .
٣. التكامل مع آلية تخطيط الموارد البشرية.

## الترقية بين الأقدمية والاختيار:

بالطبع لا يمكن إغفال أقدميات الأفراد في الخدمة عند تخطيط برامج الترقيةات ومن ناحية أخرى لا يمكن الاستناد للأقدمية فقط مستويات والاتجاهات هو الاعتماد على الجدارة في الترقية بالاختيار للوظائف العليا.

وفي حالة الترقية بالاختيار يتطلب الأمر ضمان الموضوعية التامة من خلال وضع ضوابط كافية وفعالة بحيث لا تؤدي قرارات الترقية لمحاباة أو ظلم هذا أو ذاك، أو تقديم البعض للشكاوي أو طعون في قرارات الترقية. فمثلاً هذه الشكاوي تستنزف جهد غير قليل وقد تؤدي إلى إلغاء بعض قرارات الترقية وبالتالي إضعاف الثقة في نزاهة الإدارة وإذا تطلبت الترقية بالاختيار حصول المشرح على تقدير بدرجة ممتاز لعامين متتاليين وتساوى المرشحين في حصولهم على هذا التقدير.

## مفهومات الترقية الفاعلة:

وأيا كان أساس الترقية (بالأقدمية أو بالاختيار أو كظلهما) فمن الضروري أن يجتاز الموظف ما تتيحه المنظمة من برامج تدريبية تأهيلية كما يستحسن أن يؤسس قرار الترقية على نتيجة اختيار أو أكثر كلما كان ذلك مناسباً بما يساعد على التنبؤ بمدى فاعلية الفرد إذا رقي للوظيفة الأعلى.

وتستخدم كتب من المنظمات المتقدمة بالخارج اختبارات سيكلوجية لتحديد الموظفين الذين يتوقعون نجاحهم في المناصب الرئاسية أما تستخدم وسائل أخرى في هذا الصدد مثل الاختبارات الشخصية الجماعية ومقابلات التقييم المتعمقة واختبارات القدرات والمهارات العقلية والمعلومات الهامة والمبادرات الإدارية هذا فضلا عن استعراض وتحليل التاريخ الوظيفي للمرشح للترقية.

## الترقية من داخل أو خارج المنظمة:

هنالك بديلان لشغل المناصب الرئاسية بالمنظمة فإما أن تشغل بترقية أفراد من داخل المنظمة أو بترقية أفراد من خارجها ، وإذا كانت ترقية أفراد من داخل المنظمة لشغل هذا المناصب تتضمن إتاحة الفرصة تطويرهم وتقديرهم فلا يمكن اغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءة المناسبة من داخلها ، أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة وأحيانا تحتاج المنظمة إلى خبرات وإتجاهات جديدة ممثلة في من يعينون من خارج بما يساعد على كشف النواحي القصور التي قد تبدو عادية .

### مشكلات عامة في الترقية:

١. أحيانا قد يؤدي الخوف من الفشل في المناصب الجديدة لحالة من القلق لدى الأفراد المرشحين للترقية ، لذلك قد يتردد في قبول الترقية.
٢. قد يقترن تنفيذ برامج الترقية ، بشكوى بعض العاملين من تخطيهم في الترقية أو من عدم استحقاق من تم ترقيتهم فعلاً.
٣. يدعي البعض بأن سنوات الخدمة هي سنوات خبرة تبرر حقهم في الترقية وهذا مفهوم خاطئ. (١)

### أهمية وأهداف الترقية:

#### أهميتها:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت وتبدو هذه الأهمية كما يلي:

#### بالنسبة للإدارة:

١. الكشف عن قرارات العاملين وعن انجازاتهم مما يعني دفع إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياسات مختلفة.
٢. تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية.
٣. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة .
٤. الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في اشباعها. (٢)

#### بالنسبة للعاملين:

١ / أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية معاصرة ، رقم الإيداع ٢٧٢٨٢ .  
٢ / نادر أحمد أبو شيحة ، مرجع سابق، ص ٢٧٦ .

١. رفع الروح المعنوية.
٢. توفير الحوافز لأصحاب الكفاءة .
٣. ضمان استمرار العاملين من اصحاب الكفاءات.
٤. خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
٥. زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

#### أهدافها:

١. استصدار الطاقات .
  ٢. رفع الروح المعنوية.
  ٣. الاعداد لتقديم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية. (١)
  ٤. تنوع وتوسع المجالات.
  ٥. كسر الجمود والملل.
  ٦. تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- ب/ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل وظائف أعلى. (٢)

#### عيوبها :

١. الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
  ٢. قد تؤدي إلى تسليم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة .
  ٣. اعتماد الأقدمية يؤدي إلى احباط العاملين الجدد.
  ٤. الشعور بعدم الرضا صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى اسهام في بداية حياتهم.
- ٢/ الترقية على أساس الجدارة : يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل بعد بمثابة الجسد الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى.
- ويستلزم هذا نظام وضع أساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد ومنها:

#### شروط وإجراءات الترقية :

<sup>١</sup> / يوسف محمد الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٩٧ - ٤٩٦ .  
<sup>٢</sup> / صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، ص ٢٧٦ .

١. وجوب توفر مناصب خالية تقرر الإدارة شغلها بين العاملين والمؤسسة.
٢. اجتياز الاختبار بنجاح.
٣. استيفاء شروط الوظيفة.
٤. أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية.

### إجراءات الترقية :

- حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط .
- إعداد قوائم الموظفين المرشحين للترقية.
- تكوين لجنة تسمى لجنة الترقيات.

### الآثار الناجمة عن الترقية :

- لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء أكانت مادية أو معنوية لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية . ومن أهم ما يصاحب الترقية ما يلي:
- زيادة في دخل الموظف .
  - زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات.
  - تعمل على تشجيع الابتكارات.
  - يمنح العامل المرقى منصباً أعلى في نفس المستوى التنظيمي .
  - زيادة عن الناتج التي تصحب الترقية .
  - عدم توفر وصف وظيفي ومواصفات توظيفية. (١)

---

<sup>1</sup> / <https://harddiscussion.com/hr29140.htm12>

## المبحث الثالث

### سلبيات وإيجابيات وخطوات نظام الترقية

كيف تنال ترقية بطريقتك دبلوماسية وتصبح الموظف المميز؟

كيف تنال ترقية؟

في ظل التنافس الشديد بين المواهب في سوق العمل يتعين عليك بذل كافة الجهود كي تتقدم خطوة إلى الأمام في مسيرتك المهنية وتحصل على الترقية التي باتت أمراً محورياً في حياة كل الموظفين في مجالات العمل المختلفة.

ويصاب الكثير من الموظفين بالإحباط والضيق بسبب عدم قدرتهم على الحصول على الترقية.

وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل قد يكون الموظف بعيداً كل البعد عنها.

وعلى الرغم أنه ليس هنالك طريقة مضمونة للنجاح للحصول على الترقية في العمل ولكن هذه النصائح يمكن أن تساعد بالتأكيد على تنظيم أفكارك خطوة بخطوة للحصول على ترقية .

- ركز على الإنجازات.

- قم بالتركيز على الانجازات التي حققتها في وظيفتك مثل المساعدة في حل مشكلة ما في الشركة أو تحفيز زملائك في العمل... الخ.

قم بذكر كافة الأمور التي يمكنك تقديمها للشركة في المستقبل بهدف تطويرها وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

ولا تنس ذكر أمثلة واضحة ودقيقة عن الانجازات التي نجحت في تحقيقها إذ يمكنك القول مثلا "نجحت في زيادة المبيعات الشهرية" .

أصحاب العمل يبحثون عن المرشحين القادرين على توضيح نجاحاتهم والاستثمار في مواردهم ، حيث يساعدك ذكر أمثلة واضحة ودقيقة على تعزيز صورتك المهنية أمامهم وبالتالي زيادة فرص قبول طلب ترقية.

تحدث إلى رئيسك:

من الضروري التحدث إلى رئيس العمل عند طلب المناسبة. لكن ينبغي أخذ الوقت الكافي لتهيئته لأن الطلب المفاجئ له تأثير سلبي.

يمكن اقتراح اجتماع معه وشرح طموحاتك وما تأمل في تحقيقه، وما سيعطيه الفرصة لتحديد أهداف معينة لتوجيهك على الطريق الصحيح ويمنعه الانطباع بأنه مشارك فاعل في العملية.

عندما يمكنها العمل معاً لإعداد خطة واضحة يبقى عليك تنفيذها للوصول إلى مرادك عليك تنفيذ للوصول إلى مرادك.

أن طلب ترقية منصبك الوظيفي دون دليل واضح على استحقاقك هو أشبه بدخول اجتماع مهم دون إعداد عرض توضيحي.

لذا من الضروري أن تثبت قدراتك لرئيسك في العمل على أرض الواقع بدلاً من الحديث عنها.

وعلى سبيل المثال ، إن أخذ زمام المبادرة لتولي المزيد من المسؤوليات سينال إعجاب رئيسك في العمل بلا شك.

وبالتالي ، عندما يحين الوقت لطلب الترقية سيكون لديك دليل على تفوقك في منصبك وجاهزيتك لخوض التحديات الجديدة التي سيقدمها المنصب الجديد.

### تميز عن الآخرين:

لا ترض بأن تكون مجرد موظف متوسط الأداء ، ولا تدع الروتين يسيطر على مسيرتك المهنية.

كذلك أحرص على التميز عن الآخرين وابدل قصارى جهدك لتحديد أهداف متميزة لنفسك ، وتناقش مع مديرك في العمل بانتظام حول سبل تعزيز مسيرتك المهنية والمساهمة في تطوير الشركة المهنية والمساهمة في تطوير الشركة.

واحرص على تقديم اقتراحاتك بانتظام، فسواء تم العمل بها أن لا فذلك سيعمل على تعزيز مكانتك أمام مدير عملك، وبالتالي زيادة فرص حصولك على ترقية عند طلبها. والجدير بالذكر أن ٢٨,٨% من أصحاب العمل يبحثون عن الشغف والدافع والطموح، كأهم عوامل عند اتخاذ قرار التوظيف.

### التحلي بالصبر:

وقد تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تحظى بالفرصة المناسبة في بعض الأحيان لا يكون بوسعك سوى الانتظار لأن الشركات غير قادرة على إنشاء مناصب جديدة لترقية المرشحين الكفاء. ما يعني التريث حتى يتم ترقية شخص أعلى منك رتبة أو رحيل الشخص الذي يشغل المنصب الذي تطمح إليه.

وقد يكون من المحبط الانتظار وأنت مدرك لجاهزيتك لكن التحلي بالصبر سيعطي انطباع حسناً عنك. ويمكن أن تطلب من رئيسك تحديد جدول زمني لتري إن كان بوسعك الانتظار أو اتخاذ القرار بالبحث عن فرصة مناسبة في مكان آخر.

### استعن بالحقائق :

من الضروري الاستعانة بالحقائق عند طلب الترقية الوظيفية ، لأن لها دور أكبر في التأثير على قرار رؤسائك واقناعهم بمدى تحسن سير العمل وقيمة الاضافة والتي قدمتها للفريق.

الشركات تبحث عن توظيف أشخاص . يقدمون مزايا وخبرات جديدة وتعهد لمن يكسب ثقتهم ويحقق نتائج جديدة. لذا يمكنك اعداد عرض تقديمي لنيل اعجاب رؤسائك في العمل وتسليط الضوء على التأثير الايجابي الذي يحققه وجودك للشركة وفريق العمل.

### علاقة مهنية مع الجميع :

يعد بناء علاقة جديد في العمل ضروري لتحقيق النجاح المهني والارتقاء في السلم الوظيفي.

أصحاب العمل في المنطقة يبحثون عن المرشحين الذين لديهم القدرة على العمل ضمن فريق.

لذا احرص على الابتسام فور دخولك إلى المكتب صباحاً والترحيب بجميع الموظفين بطريقة لبقة ومهنية، وحاول قدر الإمكان تجاهل همومك ومشاكلك الشخصية.

شارك في خلق بيئة عمل إيجابية فذلك سيعزز صورتك المهنية أمام مديرك وزملائك في العمل ويزيد من فرص حصولك على الترقية التي تحلم بها. (١)

### ما مميزات الموظف الذي يحصل على ترقية؟

الحصول على ترقية وظيفية لا يعتمد فقط على قيام المرء بالمهام المطلوبة منه فحسب، بل يجب عليه أن يتقن العمل الذي يقوم به وأن يظهر لمديره استعداداه لتحمل المزيد من المسؤوليات، ويكون بالفعل أهلاً لذلك.

لو كنت تطمح لأن تحصل على ترقية وظيفية، فاحرص على أن تجعل الميزات الآتية جزءاً من شخصيتك:

تصرف كقائد: حاول أن تظهر قدراتك القيادية حتى لو لم تكن تشغل منصباً إدارياً. فكلما أظهرت أسلوبك القيادي في تنظيم المهام المطلوبة منك، كان من السهل على المدير

١ / Alrrajol.com كيف تنال ترفيتك بطريقة دبلوماسية وتصبح الموظف المميز؟

أن يراك مستحقا ترقية تمكن العمل من الاستفادة من قدراتك تلك. علما بأن المطلوب إظهار القدرات القيادية لا أن تكون مديرا على زملائك، فالفرق بين المدير والقائد أن الأول يتقن إصدار الأوامر، بينما الثاني يتقن إشاعة الثقة والرغبة بالتفوق بين أعضاء فريق العمل ككل.

كن موظفا ضمن فريق لا مستقلا: الترقيات الوظيفية غالبا ما يحصل عليها الذي يعمل بروح الفريق، وليس الشخص الذي يهتم فقط بأن ينجز المطلوب منه بدون تناغم مع زملائه. لذا حاول أن تتشارك مع زملائك في العمل، ولو كان لديك الوقت الكافي فلا مانع من أن تعرض مساعدتهم على إتمام عملهم إن كانت حاجة العمل أن يتم الانتهاء من المهام كافة في وقت واحد.

الاستمرارية في التعلم: استمرارية الموظف بتعلم المهارات الخاصة بوظيفته تمنح مديره فكرة عن مدى جديته ورغبته في التطور، مما يتيح للموظف الفرصة كي يدفع نفسه للأمام ويكون الأكثر استحقاقا للترقية. وللحصول على هذا التعليم، يمكن للمرء التسجيل في الدورات المختلفة سواء في المدينة التي يسكن بها أو حتى عبر شبكة الإنترنت.

السعي المتواصل نحو الهدف: تحضير الأهداف وتحقيقها يعدان من أفضل الطرق للتدليل على قدرات المرء. فتحضير الأهداف يجعل المدير يدرك بأنك تسير وراء خطة مرسومة بدقة. وتحقيق تلك الأهداف سيثبت للمدير أنك واقعي في عملك وفي وضع أهدافك. السعي لتحقيق الأهداف يمنحك دليلا ملموسا على أنك تستحق الترقية بالفعل.

كن واضح الطموحات: احرص على تجنب أن تفترض أن مديرك يدرك بأنك تسعى للحصول على ترقية. فالكثير من الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم لكنهم غير مستعدين على أن يتم تحميلهم مسؤوليات جديدة. لذا احرص على أن تكون واضحا مع مديرك وأن تخبره أنك تعمل بجد حرصا على مصلحة العمل ورغبة في تحسين وضعك الوظيفي، وهنا تكون قد وضعت المدير في الصورة بشكل واضح مما يقرب من إمكانية حصولك على الترقية التي تريدها.<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> / Google.alghad.com ما مميزات الموظف الذي يحصل على ترقية، أ. علاء علي، عمان.

**إيجابيات وسلبيات نظام الترقية المهنية القائمة على أساس الأقدمية :**

**الإيجابيات :**

يعتبر نظام الترقية المهنية القائم على الأقدمية من الأنظمة المقبولة من

يعتبر نظام الترقية المهنية القائم على الأقدمية من الأنظمة المقبولة من الكثير من المؤسسات المهنية المختلفة، بحيث يوجد لها العديد من الخصائص والمزايا التي تستوجب على الإدارة المهنية أن تقوم على تطبيقها عند تقديم الترقية المهنية للموظفين، وتتمثل إيجابيات نظام الترقية المهنية القائم على أساس الأقدمية من خلال ما يلي:

يتميز هذا النظام بالحقيقة والعدل والمساواة وعدم التحيز عند تقديم التحفيز المهنية والترقيات المهنية للموظفين، ويكون النظام معروف بحيث يرتقي الموظف الأقدم في كل مرة يتم فيها تقديم الترقية المهنية.

تعتبر من الأنظمة البسيطة والسهلة في التنفيذ، بحيث تعتمد الإدارة المهنية على المدة الزمنية الخاصة بالخدمة للموظفين وترقيتهم مهنيًا.

تعتبر الترقية المهنية على أساس الأقدمية من الأنظمة التي تقدر وتقيم الأداء المهني للموظفين القدامى في العمل، مما يجعلهم يشعرون بالتباهي في طبيعة عملهم ويزيد من إنجازاتهم المهنية ويحسن من الإنتاجية المهنية للموظف.

تعتبر بمثابة تعبير عن مكافأة الموظف عن الجهود الذي قام بإنجازها في السنين الماضية في العمل المهني.

**سلبيات نظام الترقية المهنية القائم على أساس الأقدمية:**

هناك العديد من العيوب والانتقادات التي تعود إلى نظام الترقية المهنية القائمة على الأقدمية والتي تؤثر على هذا النوع من الترقيات والتحفيزات المهنية وتؤثر على اختيارها في العمل المهني، وتتمثل سلبيات نظام الترقية المهنية القائم على أساس الأقدمية من خلال ما يلي:

- انعدام الإبداع المهني لدى العديد من الموظفين الجدد؛ لأنهم لن يحصلوا على الترقية بسبب الاجتهاد والعمل المهني المميز.
- التسبب بانتقال العديد من الموظفين الذين يتميزون بالكفاءة المهنية والخبرة العالية إلى مؤسسات مهنية تقدرهم وتقوم بترقيتهم بالشكل المناسب.
- عدم تشجيع الموظفين المميزين بالتقدم لمثل هذه المؤسسات المهنية؛ لعدم تقدير جهود المميزين مهما كان الأمر.

- لا تعبر المدة الزمنية عن كفاءة الموظف وجدارته في إنجاز المهام المهنية الكبيرة والصعبة التي تتم في الإدارة المهنية. (١)

## ٥ خطوات مضمونة للحصول على الترقية:

### ١/ حدد أسباب طلبك :

قم بالتركيز على الإنجازات التي حققتها في وظيفتك، مثل المساعدة في حل مشكلة ما في الشركة أو تحفيز زملائك في العمل، الخ. وقم بذكر كافة الأمور التي يمكنك تقديمها للشركة في المستقبل بهدف تطويرها وتحقيق أهدافها ورؤيتها. ولا تنس ذكر أمثلة واضحة ودقيقة عن الإنجازات التي نجحت في تحقيقها، اذ يمكنك القول مثلاً "لقد نجحت في زيادة المبيعات الشهرية خلال الأشهر الستة الماضية بنسبة ٢٠% شهرياً" بدلاً من القول "لقد نجحت في تحقيق أهداف المبيعات الشهرية" فحسب. فأصحاب العمل يبحثون عن المرشحين القادرين على توضيح نجاحاتهم والاستثمار في مواردهم، حيث سيساعدك ذكر أمثلة واضحة ودقيقة على تعزيز صورتك المهنية أمامهم، وبالتالي قبول زيادة فرص قبول طلب ترقية.

### ٢. اختر الوقت المناسب

لا تفاجأ مديرك في طلبك، بل احرص على التحدث معه مسبقاً وتقديم لمحة عامة عن الموضوع الذي أتيت به. في الواقع، تعد الاجتماعات وسيلة فعّالة تمنح كل من الموظف والمدير وقتاً للتفكير والاستعداد جيداً للتحدث حول الموضوع بمنطق وعقلانية. ومن حسن الحظ أن استبيان بيت.كوم حول "التزام الموظفين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" أشار الى أن ٧٠% من المهنيين في المنطقة صرّحوا بأنهم يمكنهم التواصل مع مدرائهم في العمل بكل سهولة وفعالية.

### ٣. كن مستعداً للرفض

ما دمت تقوم بتقديم طلبك بطريقة لبقة وفي الوقت المناسب، فإن أسوأ ما يمكن أن تتعرض له هو الرفض من صاحب العمل. تذكر أن كلمة "لا" لا تعني الرفض القاطع، فقد يتم قبول طلبك في وقت لاحق. لذا، لا تيأس وتحدث مع مديرك في وقت لاحق - بعد بضعة أشهر مثلاً - وذلك بعد تحقيق المزيد من الإنجازات في عملك.

### ٤. تميّز عن الموظفين الآخرين

لا ترضَ بأن تكون مجرد موظف متوسط الأداء، ولا تدع الروتين يسيطر على مسيرتك المهنية. فقد أشار استبيان بيت.كوم حول "الرضا الوظيفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" الى أن ٤٢,١% من المهنيين غير راضون عن وظيفتهم الحالية. لذا

احرص على التميّز عن الآخرين، وابذل قصارى جهدك لتحديد أهداف متميزة لنفسك، وتناقش مع مديرك في العمل بانتظام حول سبل تعزيز مسيرتك المهنية والمساهمة في تطوير الشركة. واحرص على تقديم اقتراحاتك بانتظام، فسواء تم العمل بها أم لا فذلك سيعمل على تعزيز مكانتك أمام مدير عملك، وبالتالي زيادة فرص حصولك على ترقية عند طلبها. والجدير بالذكر أن ٢٨,٨% من أصحاب العمل يبحثون عن "الشغف، والدافع والطموح" كأهم العوامل عند اتخاذ قرار التوظيف، وذلك بحسب استبيان بيت.كوم حول "ممارسات التوظيف في الشرق الأوسط وشمال افريقيا".

## ٥. حافظ على علاقات مهنية جيدة مع الجميع

يعد بناء علاقات جيدة في العمل ضروري لتحقيق النجاح المهني والارتقاء في السلم الوظيفي. فقد أشار استبيان بيت.كوم حول "مؤشرات تغيّر ديناميكيات مكان العمل في الشرق الأوسط وشمال افريقيا" الى أن ١٦% من أصحاب العمل في المنطقة يبحثون عن المرشحين الذين لديهم القدرة على العمل ضمن فريق. لذا، احرص على الابتسام فور دخولك الى المكتب صباحاً والترحيب بجميع الموظفين بطريقة لبقة ومهنية، وحاول قدر الإمكان تجاهل همومك ومشاكلك الشخصية. واسع جاهداً للمشاركة في خلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، فذلك سيعزز صورتك المهنية أمام مديرك وزملائك في العمل ويزيد من فرص حصولك على الترقية.<sup>(١)</sup>

## يستحق الترقية ولكن :

يجتهد كثير من الموظفين للحصول على ترقية يرضي بها طموحه ويحقق تطلعاته، لكن لا ينالها جميع من يجتهد ويحاول، لماذا؟ هل المشكلة في المدير أم في المكان أم قد تكون في هذا المجتهد الباحث عن الترقية؟ هل فعلاً هناك من يحاول الحصول على ترقية وهو لا يستحق، أم هناك من يحاول الحصول على ترقية وهو لا يفهمها؟ هل الترقية تحصل حاصل عند الاستحقاق، أم الجهات تملك الحق في تأجيل قرارات الترقية إذا كانت ظروفها لا تساعد حتى لو كان الموظف يستحق ذلك؟.

للمرور على بعض هذه الأسئلة يجب أن نعرف أولاً المقصود من مفهوم الترقية في مقر العمل. يقصد بالترقية في العادة عملية ترفيع ونمو لحال الموظف يشمل المسمى الوظيفي والمسؤوليات والواجبات والأدوار ويتبع ذلك زيادة في الأجر. تتنوع ترتيبات المنظمات اليوم في تطبيق مفهوم الترقية وقد يكون بشكل يختلف عن صورته التقليدية، مثلاً في الهياكل التنظيمية التي تكون أقل هرمية لا يكون الانتقال بشكل عمودي إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي بالشكل الواضح نفسه في التنظيمات الهرمية، قد لا تتغير بالضرورة المهام والأدوار الوظيفية وإنما قد تكون أكثر اتساعاً - بل أحياناً تصبح أقل لكنها أكثر

حساسية وأهمية. وفي بعض المنشآت الضخمة تستمر الترقية مع التدوير على وظائف متساوية في حجم المسؤولية لكن مختلفة في طبيعتها.

يتعامل بعض الموظفين - وبعض المنظمات كذلك - مع الترقية باعتبارها أداة مكافأة، وكأنها جائزة تسلم للموظف تقديرا لأدائه السابق. وهذا خطأ كبير لا يرتبط بمفهوم الترقية واستخدامها الأهم. الترقية هي تطور طبيعي لمهام الأشخاص يتسق مع تطور المنظمة وتبادل ونمو الأدوار فيها، ويرتبط أساسا بإمكانات الموظف وقدرته على إثباتها. لذا، نراها نتيجة طبيعية للأداء السابق، لكن ضبطها لعلاقة الموظف بمكان عمله أمر مستقبلي وليس ثوبا عن الماضي، ربما من أبسط وأصح ما ذكر عنها بأنها تكليف لا تشريف.

لماذا يفشل بعض المجتهدين المجددين في الحصول على ترقية؟ لو افترضنا إجابة الشخص للمهارات الفنية المطلوبة، وانضباطه حضوريا برتم أداء عال، وسيطرته بإتقان على مهام وظيفته الحالية، فهذا لا يعني حصوله على ترقية. لو كان كل من يجيد مهامه الحالية يحصل على ترقية لأصبح الجميع مديرين ولتتركز كامل موظفي المنظمة في أعلى السلم الوظيفي. بالطبع هناك مساحة للتوفيق والنصيب، لكن في الأمر ما هو أكثر من ذلك. تبحث المنظمات عن القادة الذين يمكن الاعتماد عليهم. تفضل هذه المنظمات اختيار قادتها من موظفيها الذين تعرفهم جيدا وتتفادى استقطاب القادة من الخارج، لكن تتجنب هذه المنظمات ترقية الأشخاص الذين لن يساعدوا على إدارة الأمور بمستوى أعلى حتى لو كان أداءهم مميزا. كيف يحدث ذلك؟ بكل بساطة، لو كان الشخص يحوز كل السمات أعلاه "مهارات وانضباط وإتقان"، لكن يعاني من حوله بسبب أخلاقياته، فهذا سبب كاف جدا للابتعاد عن ترقيته، لمصلحة العملاء وزملائه الموظفين ومكان عمله. وتتجنب المنظمات كذلك ترقية الشخص الذي يسود على وضعه عدم الاستقرار أو عدم القدرة على التنبؤ بتصرفاته، مثل سهل الانفعال أو المختفي أو ذلك الذي يدخل في أجواء خاصة به ينقطع بها بعيدا عن الآخرين، أي سمة تخفض الاعتمادية على الموظف والثقة به تعد سببا كافيا للاكتفاء بنتيبته في وظيفته الحالية.

تعد الترقية دمجا إضافيا في قيادات الشركة، وتطمح المنظمات إلى دمج من يعالج المشكلات وليس من يصنعها، لذا، من يعرف كيف يوجد الحلول ويعرضها ويديرها - بعد اكتشاف المشكلات بحيادية وعدل - هو الأقرب للترقية وليس من يكتشف المشكلات ويضخمها وي طرحها دون أن يرفق معها أسلوب الخروج الأمثل له ولفريقه ولمكان عمله. بل بعضهم يعتقد بأنه يعالج الأمور فنيا لكنه يجعلها متردية على المستويين الشخصي والاجتماعي داخل مكان عمله، فلا يعالج الاختلافات ولا يفكك التكتلات ويسهم في بناء العزلة في كل منظومة يشارك فيها، مثل هذا لا يترقى في العادة وإن تميز في أدائه. يتردد المديرون كذلك عند ترقية من يعرفون بأنه يتكلم أكثر مما يفعل، من ينشط بالحراك الكلامي ولا يجيد التنسيق ولا الترتيب، ومن يعجز عن العمل باستقلالية "بلا مدير" ومن لا يجيد التعاون مع الفرق الأخرى. وبكل تأكيد، يتردد صانعو القرار في ترقية الموظف

الذي لا يخطو الخطوة الإضافية عند حاجة عمله إلى تلك الخطوة، المبادرة هنا ليست تطوعاً ولا فضلاً من الموظف، بل واجبا لم ينص وصفه الوظيفي عليه.

لو افترضنا أن الموظف استبعد كل الأسباب التي تحول دون ترقيته، هل سيحصل عليها؟ الجواب: ليس بالضرورة، فالأمر منوط بمديره الذي سيوصي أو لا يوصي بذلك، وبالمنظمة كذلك. كل مدير يحتاج إلى من يديره، والأمر يتطلب سعة بال وذكاء عاطفياً وعدم تعجل في كسب المدير بالبيئة والعلاقة الجيدة. أما المنظمة فمن الطبيعي أن تملك تحدياتها التي قد تكون اقتصادية مؤقتة أو هيكلية معقدة، أو ربما ضعفاً في تصميم المسارات الوظيفية بها. من الطبيعي أن يجتهد كل شخص للحصول على ترقية، لكن ليس من المعتاد أن يترقى كل من يستحق. كل نصائح الخبراء تدور حول فهم دور تعميم المسارات.<sup>(١)</sup>

---

<sup>١</sup> / [https://www.aleqt.com/2021/07/16/article\\_2134496.html](https://www.aleqt.com/2021/07/16/article_2134496.html) طلال الجديبي الجمعة ١٦ يوليو ٢٠٢١م.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن الجمارك.

المبحث الثاني : التحليل

## المبحث الأول

### نبذة عن الجمارك

الجمارك السودانية قوة نظامية حدودية تقدم خدمة عامة متخصصة للمجتمع تتماشى مع المعايير الجمركية العالمية وتسهم في التنمية الاقتصادية.

يعتبر قطاع الجمارك من القطاعات الهامة حيث انها تعتبر من الادوات التنفيذية للسياسات الاقتصادية في اي دولة كما انها الرقيب علي حركة الصادر والوارد وتعتبر قناة ايرادية تؤثر بشكل كبير على ايرادات الدولة.

وتهدف الجمارك الى تسهيل التجارة وفق المعايير الدولية وتطوير الايرادات العامة للدولة وتأمين الاقتصاد الوطني و حماية المجتمع و صون الحدود وترسيخ اخلاقيات العمل الجمركي و رفع درجة النزاهة و تعزيز درجة الالتزام والانفاذ للتشريعات.

ولأهمية الجمارك ونسبة لانها تسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية ولحماية الاقتصاد الوطني ولتقديم خدمة عامة متخصصة للمجتمع رأينا ضرورة إلمام جميع القطاعات المهمة من ( المنتجين والتجار ورجال المال من المصدرين والمستوردين ) فقد اولت ادارة التسهيلات التجارية اهتماما عظيما بقطاع الجمارك وذلك بتوفير كافة الاجراءات المطلوبة من قبل الادارة العامة للجمارك لالمام القطاعات المستهدفة بتلك الاجراءات والعمل بها.

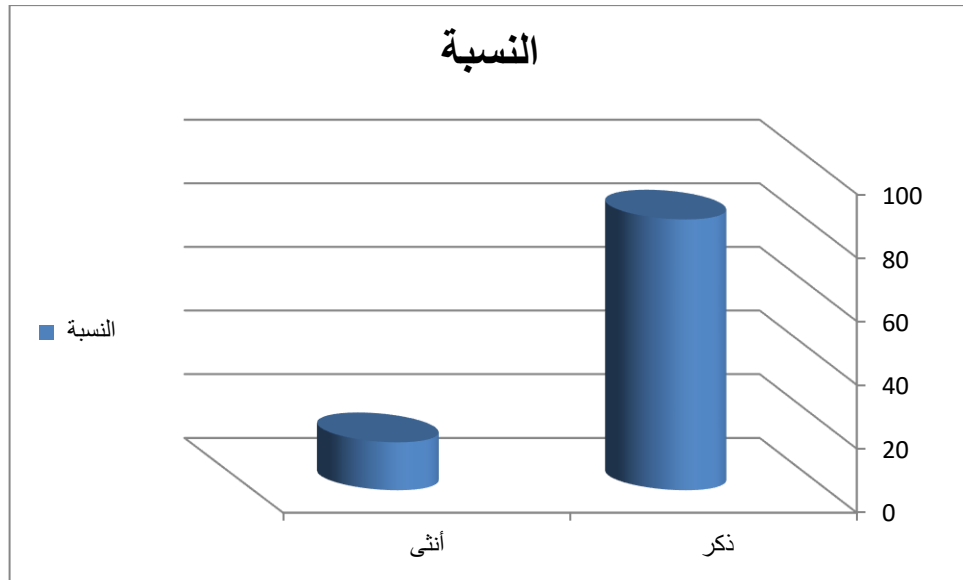
## المبحث الثاني

### تحليل ومناقشة النتائج

أولاً : البيانات الشخصية

١/ النوع :

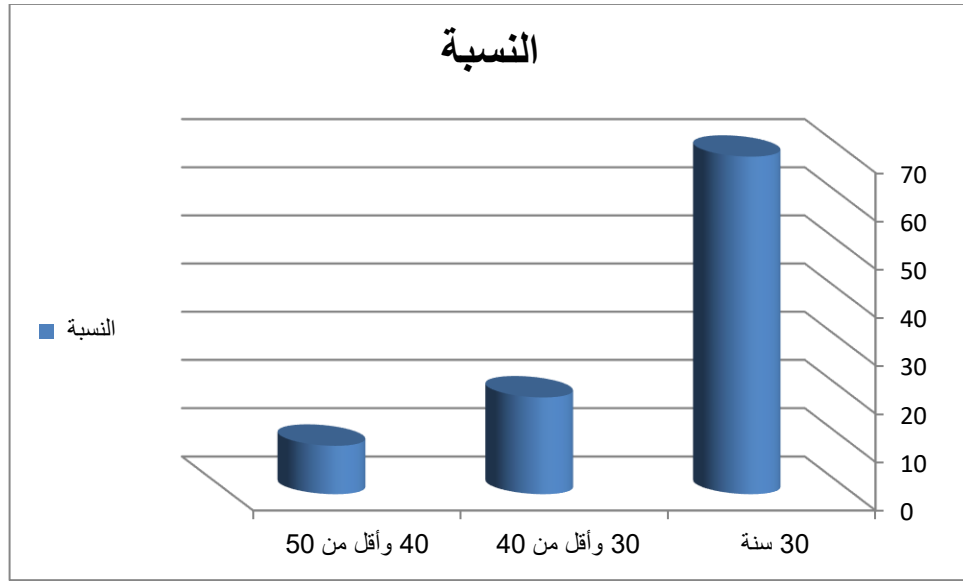
النسبة	العدد	
٨٥	١٧	ذكر
١٥	٣	أنثى



نوع العينة من حيث الجنس ١٧ ذكر ٨٥ % ، والإناث ٣ أي ١٥ %.

٢/ العمر :

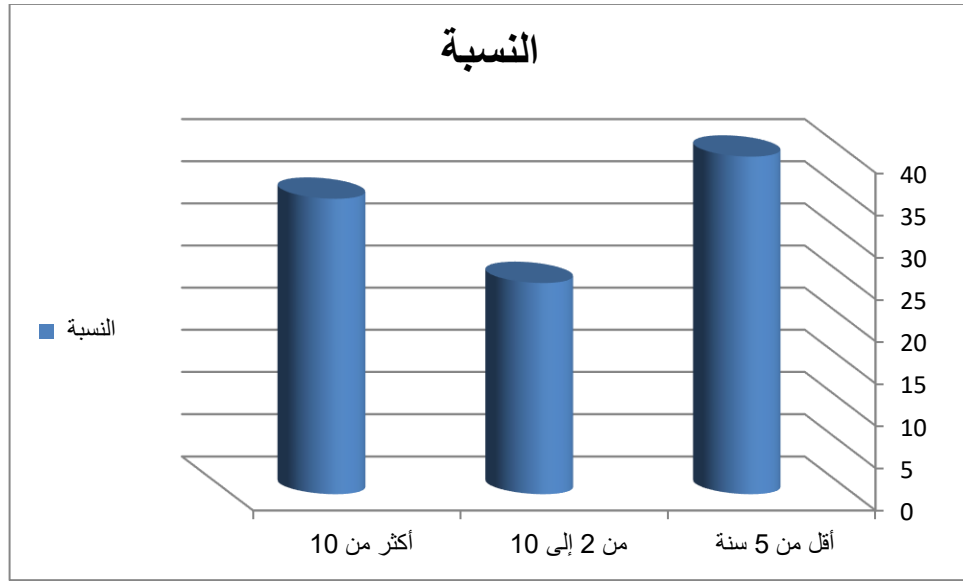
النسبة	العدد	
٧٠	١٤	٣٠ سنة
٢٠	٤	٣٠ وأقل من ٤٠
١٠	٢	٤٠ وأقل من ٥٠



عينة البحث من حيث العمر ٣٠ سنة ١٤ شخص أي ٧٠%، و ٤ اشخاص من ٣٠ إلى ٤٠ ، واثنان أقل من ٥٠ سنة ١٠% .

### ٣ / سنوات الخبرة :

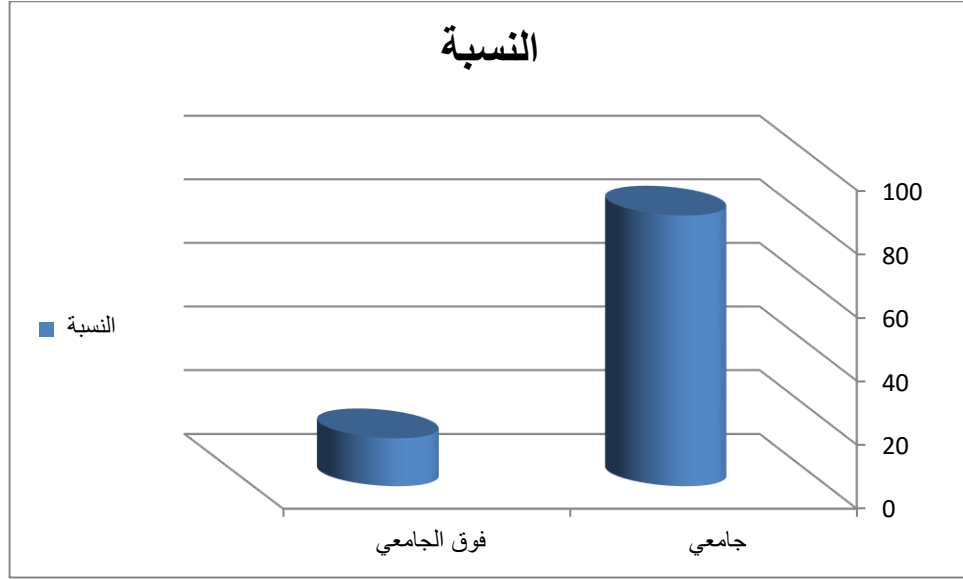
النسبة	العدد	
٤٠	٨	أقل من ٥ سنة
٢٥	٥	من ٢ إلى ١٠
٣٥	٧	أكثر من ١٠



من حيث سنوات الخبرة أقل من ٥ سنة خبرة ٨ اشخاص ٤٠% ، و من ٢ إلى ١٠ سنوات ٥ أشخاص وأكثر من ١٠ سنوات ٧ أشخاص ٣٥% .

## المستوى التعليمي :

النسبة	العدد	
٨٥	١٧	جامعي
١٥	٣	فوق الجامعي

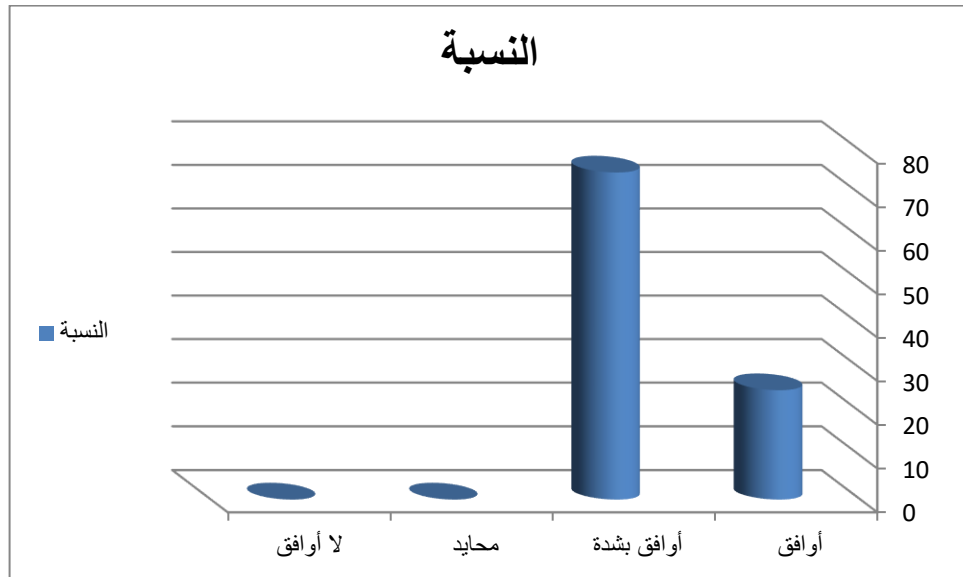


أما من حيث التعليم فـ ١٧ شخص أي ٨٥% جامعي ، و ٣ أي ١٥% فوق الجامعي.

## ثانيا البيانات الثانوية :

٥/ التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين ؟

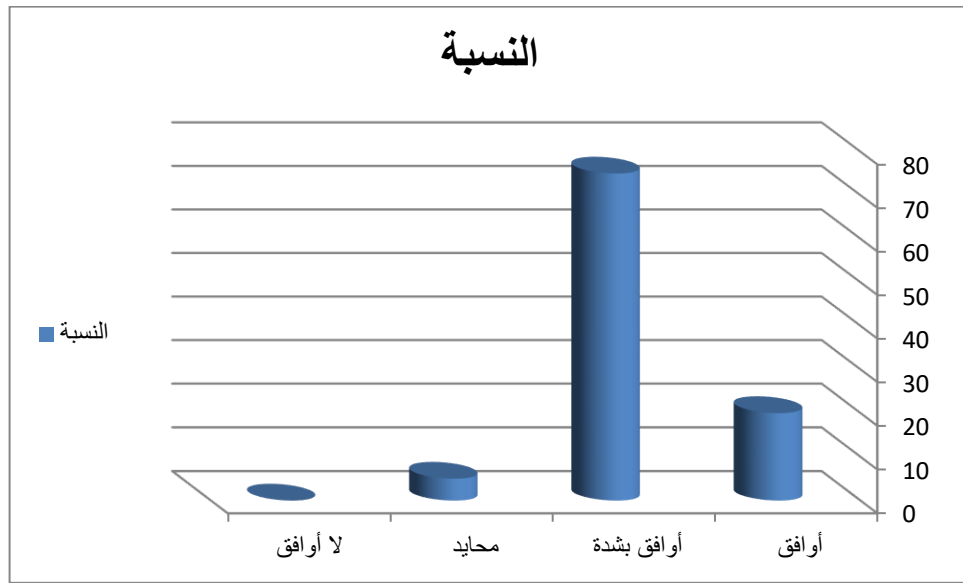
العدد	النسبة	
٥	٢٥	أوافق
١٥	٧٥	أوافق بشدة
٠	٠	محايد
٠	٠	لا أوافق



في الاجابة على التساؤل التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين ؟ أجاب المشاركون بأوافق ٥ أي ٣٥%، وبأوافق بشدة ١٥ شخص أي ٧٥% ولم يجاب أحد بمحايد أو لا أوافق. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث.

٦/ جودة مراقبة أداء العاملين تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين؟

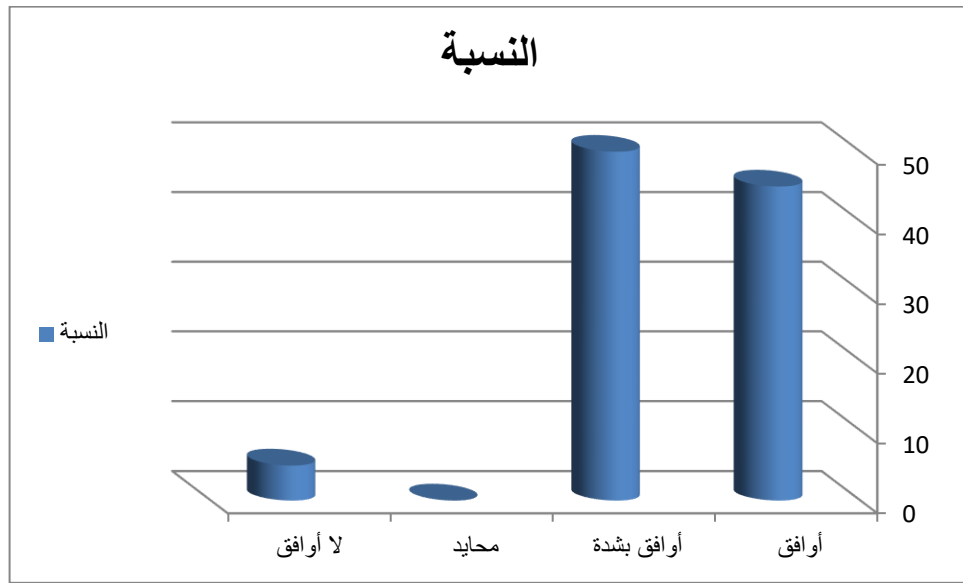
النسبة	العدد	
٢٠	٤	أوافق
٧٥	١٥	أوافق بشدة
٥	١	محايد
٠	٠	لا أوافق



في الإجابة على التساؤل جودة مراقبة أداء العاملين تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين؟ أجاب المشاركون بأوافق ٤ أي ٢٠%، وبأوافق بشدة ١٥ شخص أي ٧٥% وواحد محايد ٥%، ولم يجاب أحد بلا أوافق. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث.

٧/ تؤثر سلبيات تحفيز العاملين على رفع انتاجية العاملين؟

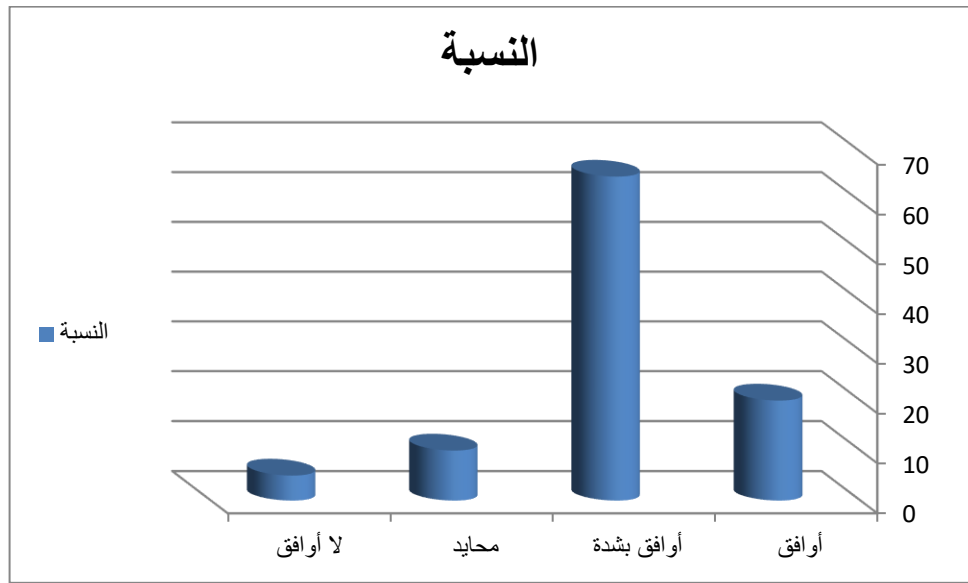
النسبة	العدد	
٤٥	٩	أوافق
٥٠	١٠	أوافق بشدة
٠	٠	محايد
٥	١	لا أوافق



في الإجابة على التساؤل تؤثر سلبيات تحفيز العاملين على رفع انتاجية العاملين؟ أجاب المشاركون بأوافق ٩ أي ٤٥%، وبأوافق بشدة ١٠ شخص أي ٥٠% وواحد لا يوافق ٥%، ولم يجاب أحد بمحايد. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث.

٨ / التسلسل الهرمي الإداري الجيد يؤثر إيجابيا في تنفيذ المهام؟

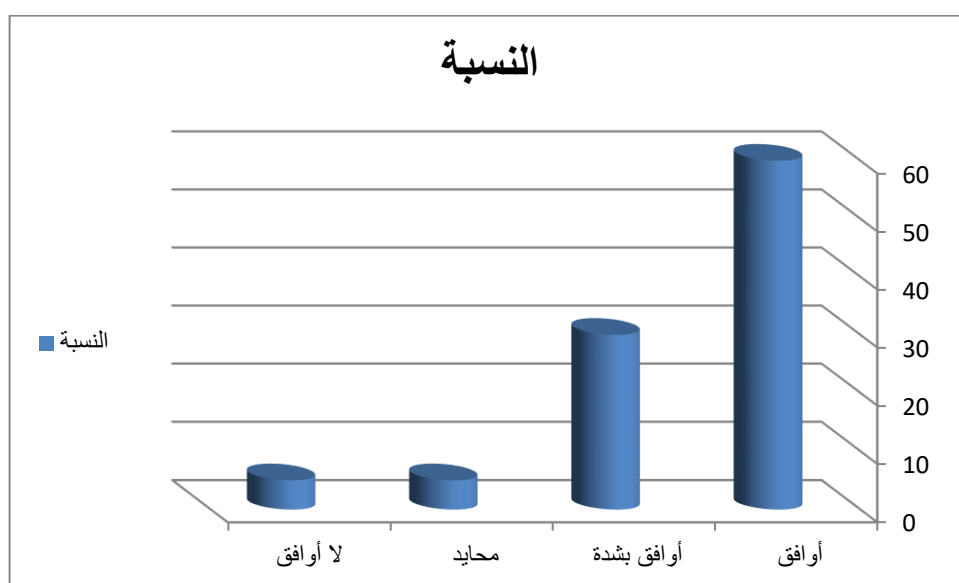
النسبة	العدد	
٢٠	٤	أوافق
٦٥	١٣	أوافق بشدة
١٠	٢	محايد
٥	١	لا أوافق



في الاجابة على التساؤل التسلسل الهرمي الإداري الجيد يؤثر إيجابيا في تنفيذ المهام؟ أجاب المشاركون بأوافق ٤ أي ٢٠%، وبأوافق بشدة ١٣ شخص أي ٦٥% وواحد لا يوافق ٥% ، وواحد محايد. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

٩/ تحديد الوصف الوظيفي للعامل يؤثر في عملية المراقبة وجودة الأداء؟

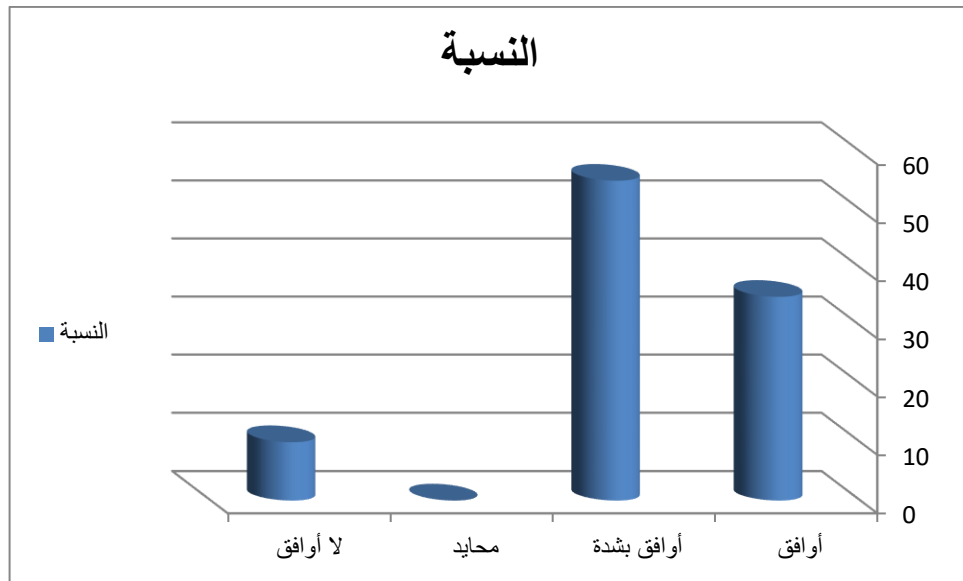
النسبة	العدد	
٦٠	١٢	أوافق
٣٠	٦	أوافق بشدة
٥	١	محايد
٥	١	لا أوافق



في الاجابة على التساؤل تحديد الوصف الوظيفي للعامل يؤثر في عملية المراقبة وجودة الأداء؟ أجاب المشاركون بأوافق ١٢ أي ٦٠ %، وبأوافق بشدة ٦ أشخاص أي ٣٠% وواحد لا يوافق ٥ % ، وواحد محايد. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

١٠ / الدورات التدريبية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين ؟

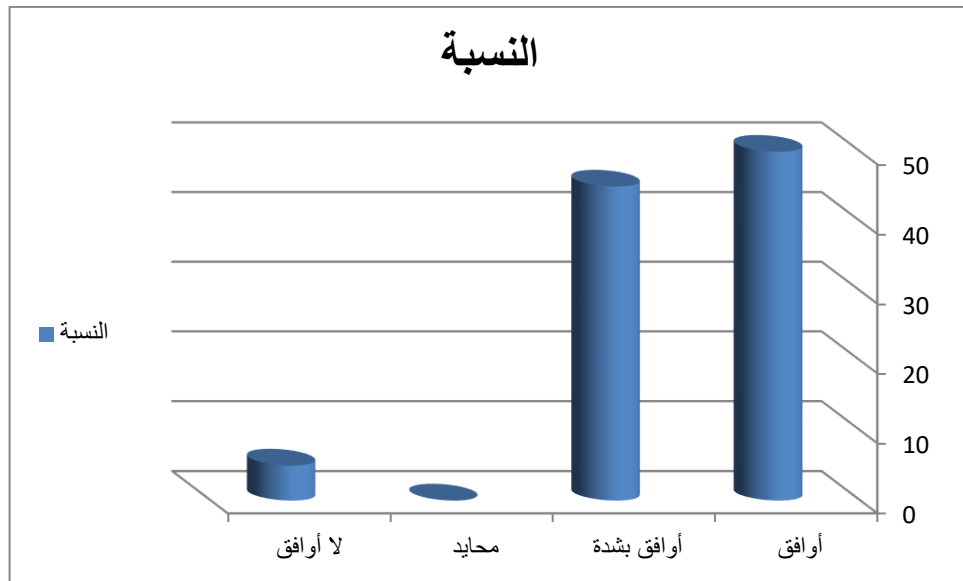
النسبة	العدد	
٣٥	٧	أوافق
٥٥	١١	أوافق بشدة
٠	٠	محايد
١٠	٢	لا أوافق



في الإجابة على التساؤل الدورات التدريبية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين ؟ أجاب المشاركون بأوافق ٧ أي ٣٥ %، وبأوافق بشدة ١١ أشخاص أي ٥٥ % وأثنان لا يوافقون ١٠ % ، ولا يوجد محايد. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

١١ / سياسات ترقية العاملين تؤثر على المنافسة بينهم في تطوير الأداء؟

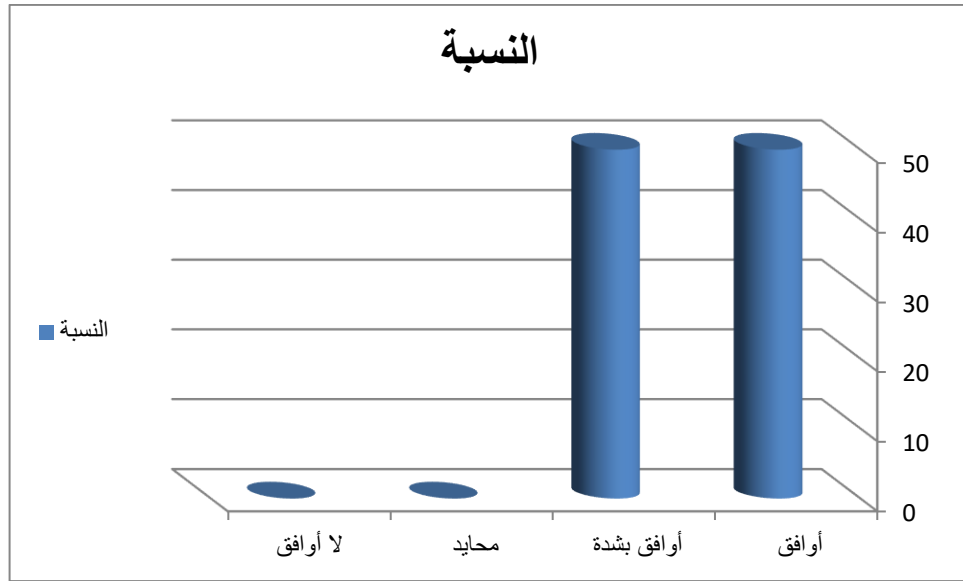
النسبة	العدد	
٥٠	١٠	أوافق
٤٥	٩	أوافق بشدة
٠	٠	محايد
٥	١	لا أوافق



في الاجابة على التساؤل سياسات ترقية العاملين تؤثر على المنافسة بينهم في تطوير الأداء ؟ أجاب المشاركون بأوافق ١٠ أي ٥٠ %، وبأوافق بشدة ٩ أشخاص أي ٤٥ % وواحد لا يوافق ٥ % ، ولا يوجد محايد. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

١٢ / طرق تقييم الأداء تؤدي إلى التنافس بين العاملين مما يؤثر على الإنتاجية؟

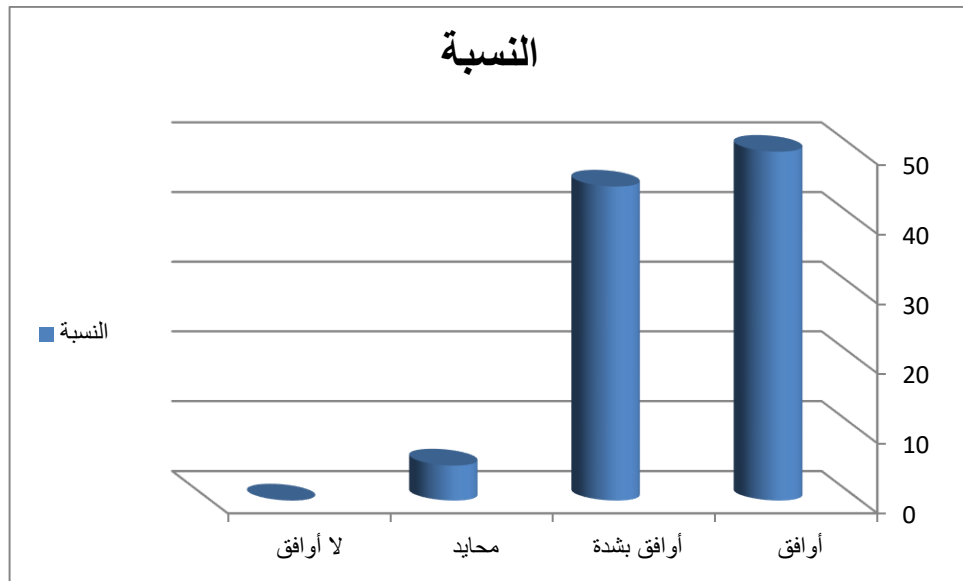
	العدد	النسبة
أوافق	١٠	٥٠
أوافق بشدة	١٠	٥٠
محايد	٠	٠
لا أوافق	٠	٠



في الإجابة على التساؤل طرق تقييم الأداء تؤدي إلى التنافس بين العاملين مما يؤثر على الإنتاجية؟ أجاب المشاركون بأوافق ١٠ أي ٥٠%، وبأوافق بشدة أيضاً ١٠ أشخاص أي ٤٥% ولا يوجد غير موافقون ولا محايدون. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

١٣ / تساهم كفاءة الأداء في تحقيق أرباح المنشأة؟

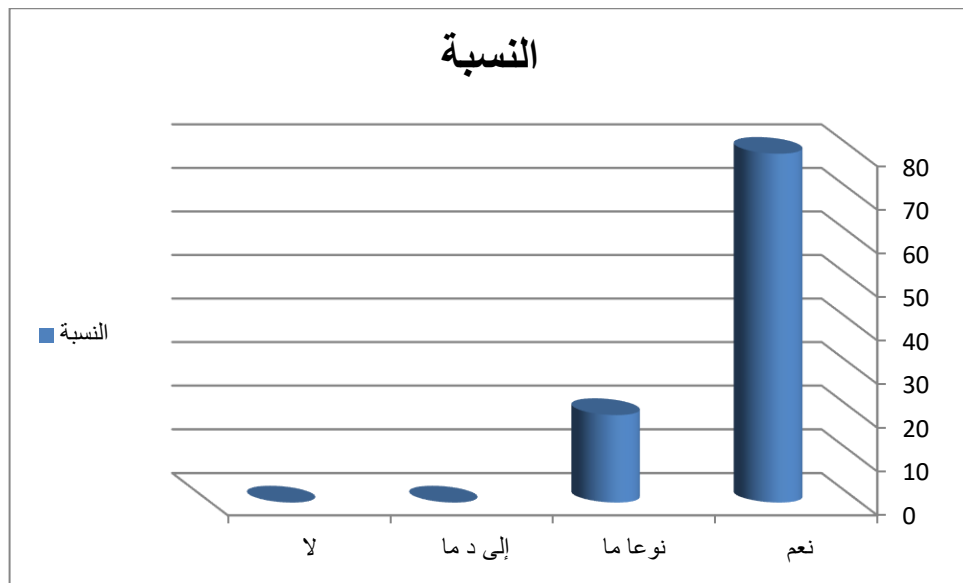
النسبة	العدد	
٥٠	١٠	أوافق
٤٥	٩	أوافق بشدة
٥	١	محايد
٠	٠	لا أوافق



في الإجابة على التساؤل تساهم كفاءة الأداء في تحقيق أرباح المنشأة ؟ أجاب المشاركون بأوافق ١٠ أي ٥٠ %، وبأوافق بشدة ٩ أشخاص أي ٤٥ % وواحد محايد ٥ % ، ولا يوجد أشخاص لا يوافقون. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

١٤ / تحديد خطة الإنتاج والعمل على تنفيذها في عدة مراحل يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

	العدد	النسبة
نعم	١٦	٨٠
نوعاً ما	٤	٢٠
إلى د ما	٠	٠
لا	٠	٠



في الإجابة على التساؤل تحديد خطة الإنتاج والعمل على تنفيذها في عدة مراحل يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟ أجاب المشاركون بنعم ١٦ أي ٨٠%، نوعاً ما ٤ أشخاص أي ٤٥%. هذا يعني أن معظم المشاركين في العينة يتفقون مع الباحث في رأيه.

## مناقشة النتائج:

من تحليل الاستبيان اتضح للباحث أن التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين، وكذلك كل الفرضيات التي افترضها الباحث من تقييم للأداء وسياسات ترقية العاملين تؤثر على المنافسة. وأيضاً طرق تقييم الأداء تؤدي إلى التنافس بين العاملين مما يؤثر على الإنتاجية. وكذلك كفاءة الأداء تؤثر في تحقيق أرباح المنشأة. وأن تحديد خطة الإنتاج والعمل على تنفيذها في عدة مراحل يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وهذا يدل على أن كل الفرضيات التي فرضها الباحث تحققت في هذا البحث.

## الخاتمة

تم بحمد الله وتوفيقه الانتهاء من هذه الدراسة التي اشتملت على الترقيات وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة وقد تطرقنا إلي مفهوم الترقية وأهدافها وأهميتها وأنواعها ثم تطرقنا إلي تقييم الأداء ومفهومه وأنواعه ومقاييس درجات الأداء وقد كانت الدراسة الميدانية على وقد خلصت بعدد من النتائج والتوصيات .

## النتائج والتوصيات :

توصلت الدراسة الراهنة إلي جملة من النتائج العامة والخاصة حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة ' حيث تم التأكد وذلك استناد إلي البيانات الميدانية والمعالجة الإحصائية وقد تجسدت النتائج في ما يلي :-

## النتائج :

اتضح لنا من خلال الدراسة الآتي :-

- ١- وضوح الطريقة التي تتم بها الترقية مما زاد من ثقة الموظفين .
- ٢- أن نظام الترقية يحقق قرارات عالية في عملية الإنتاج .
- ٣- هناك عدة عوامل وعناصر يجب على الموظف القيام بها لتتم ترقيته.
- ٤- إهمال المدراء لترقية الموظفين وتدريبهم يقلل من همتهم وضعف الإنتاج .
- ٥- الاختيار الخاطئ في أساليب الترقية يؤثر على الإنتاج .

## التوصيات :-

- ١- ضرورة معرفة كل شي عن الترقية وطرقها وأساليبها .
- ٢- ضرورة الاهتمام والتحفيز لأنه يساعد على زيادة الإنتاج .
- ٣- تبني منهج استراتيجي واضح من قبل المنظمة لنظام الترقيات يقوم على إحداث طرق الترقية والتطوير الإداري يساهم في تحقيق نتائج ملموسة على العاملين .
- ٤- نرى ضرورة الاطلاع ودراسة أنظمة الترقية العالمية وتجارب الدول الأخرى بقية تطوير وتحسين نظم الترقية المتبعة داخل المنظمة .
- ٥- العمل على رفع مستوى التعليم في مراحل كافة ورفع مستوى أداء العاملين .
- ٦- يجب إنشاء قسم خاص لنظام الترقيات للعاملين داخل المصنع .
- ٧- كلما كانت عملية الترقية متكاملة ومخصص لها ميزانية كافية لزيادة الأجور ووجود خبراء على مستوى من الخبرة والجودة وتوافر الآلات كانت ربحية للمنظمة اكبر ونفيرا وحفظها على الموارد البشرية اكبر وأفضل .

## المراجع والمصادر :

- أ. عبد الباري ، د. زهير الصباغ، د. ياسر العدوان ، د. مروة أحمد ، إدارة المصارف ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، ت ٢٠٠٨ ، القاهرة
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية معاصرة ، رقم الإيداع ٢٧٢٨٢
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الأسكندرية، ٢٠٠٧
- أحمد وكي البدوي ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط ١٩٧٨
- جيلي الجزوب قسنطينة، ٢٠٠٥-٢٠٠٦
- حمودة عبد الله صالح عقلان، إدارة الموارد البشرية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة
- د. أحمد ماهر ، ٢٠٠٥ ، الدار الجامعية ، ٨٤ شارع نكريا غنيم – [E-mail: mailmzoibrahim@yahoo.com](mailto:mailmzoibrahim@yahoo.com)
- زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم ٢٠٠٩م
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ٢٠٠٠
- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي ، طلال مسط الشريف، الادارة العامة ، المفاهيم – الوظائف – الأنشطة
- عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة القوى البشرية ، ص ٢٦٥ . الموسوعة الحرة ويكيبيديا ٢٠١٨/٣/٢١
- عبد الباري دورة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار النشر القاهرة، ط ٢٠٠٨
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط ١ ٢٠٠٩
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، الأسكندرية، ٢٠٠٢
- عمرو وحفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر عمان، ١٩٩٦م
- ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين إدارة العاملين، ٢٠٠٩-٢٠١٠
- محمد العثماوي ، إدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) شركة المجد للطباعة
- محمد محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية الناشر الدولية للكتب العلمية، (د ن)
- مفهوم التربية المهنية في العمل المهني، [e3arabi.com](http://e3arabi.com)
- مفهوم الترقية، [www.m.mu.edu.sa](http://www.m.mu.edu.sa)

- الموسوعة الحرة ويكيبيديا ٢٠١٨/٣/٢١ [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)
- نادر أحمد أبو السيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا الأردن، ٢٠٠٠
- نسيمة أحمد الصيد، الترقية، والفعالية التنظيمية، ٢٠٠٦-٢٠٠٨
- يوسف محمد الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ٢٠٠٦
- [www.hr/iscysson.com](http://www.hr/iscysson.com)
- [www.tumuhtr.com](http://www.tumuhtr.com)
- [www.tumuhtr.com](http://www.tumuhtr.com)
- [www.Triangleinnovationhub.com](http://www.Triangleinnovationhub.com)
- [www.Triangleinnovationhub.com](http://www.Triangleinnovationhub.com)
- [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)
- [www.wikipedia.org/wiki://com](http://www.wikipedia.org/wiki://com)
- <https://harddiscussion.com/nr29140.html21>
- <https://harddiscussion.com/nr29140.html21> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- <https://harddiscussion.com/hr29140.htm12>
- كيف تنال ترقية بطريقتك دبلوماسية وتصبح الموظف المميز؟ Alrrajol.com
- ما مميزات الموظف الذي يحصل على ترقية، أ. علاء Google.alghad.com علي ، عمان.
- ايجابيات وسلبيات نظام الترقية Arabic.com
- Arabic.cnn.com
- [https://www.aleqt.com/2021/07/16/article\\_2134496.html](https://www.aleqt.com/2021/07/16/article_2134496.html)  
طلال الجديبي الجمعة ١٦ يوليو ٢٠٢١ م.

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

### استبيان

#### تقييم أداء العاملين وأثره على الترقية والتقدم الوظيفي

أولاً : البيانات الأولية :

١/ النوع :

ذكر  أنثى

٢/ العمر :

٣٠ سنة  ٣٠ وأقل من ٤٠  ٤٠ وأقل من ٥٠  أكثر من ٥٠

٣/ سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات  من ٥ إلى ١٠ سنوات  أكثر من ١٠ سنة

٤/ المستوى التعليمي :

جامعي  فوق الجامعي

ثانية : البيانات الثانوية:

٥/ التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين ؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

٦/ جودة مراقبة أداء العاملين تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

٧/ تؤثر سلبيات تحفيز العاملين على رفع انتاجية العاملين؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

٨/ التسلسل الهرمي الإداري الجيد يؤثر إيجابيا في تنفيذ المهام؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

٩/ تحديد الوصف الوظيفي للعامل يؤثر في عملية المراقبة وجودة الأداء؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

١٠/ الدورات التدريبية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

١١/ سياسات ترقية العاملين تؤثر على المنافسة بينهم في تطوير الأداء؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

١٢/ طرق تقييم الأداء تؤدي إلى التنافس بين العاملين مما يؤثر على الإنتاجية؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

١٣/ تساهم كفاءة الأداء في تحقيق أرباح المنشأة؟

أوافق  اوافق بشدة  محايد  لا أوافق

١٤/ تحديد خطة الإنتاج والعمل على تنفيذها في عدة مراحل يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

نعم  نوعا ما  إلى حد ما  لا