

عنوان البحث

أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي.

دراسة ميدانية ديوان الضرائب محلية شندي خلال الفترة من 2020-2024م

د. محمد محجوب سليمان فضيل¹

¹ استاذ ادارة الاعمال المساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي، السودان.

بريد الكتروني: MMSF1992@GMAIL.COM

HNSJ, 2024, 5(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj53/20>

تاريخ القبول: 2024/02/20م

تاريخ النشر: 2024/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي. تمثلت مشكلة الدراسة في ماهو أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي؟. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي حيث تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وتم تحليلها إحصائياً باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والولاء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن وجود فرص كافية للترقية يزيد من ولاء العاملين تجاه المنظمة و قصر الفترات الزمنية بين الترقيات يساهم في استقرار العاملين.أوصت الدراسة بضرورة وجود فرص كافية للترقية لزيادة ولاء العاملين تجاه المنظمة و أن تكون الفترات الزمنية بين الترقيات قصيرة لأن ذلك يساهم في إستقرار العاملين.

RESEARCH TITLE

**THE EFFECT OF PROMOTION ON ACHIEVING
ORGANIZATIONAL LOYALTY.****A field study on the Tax Office in Shendi locality during the period from 2020-2024****MOHAMMED MAHGOUB SULIMAN FEDAIL¹**

¹ Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Shendi University, Sudan. Email: MMSF1992@GMAIL.COM

HNSJ, 2024, 5(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj53/20>

Published at 01/03/2024**Accepted at 20/02/2024****Abstract**

The study aimed to determine the effect of promotion on achieving organizational loyalty. The problem of the study was: What is the effect of promotion on achieving organizational loyalty? The study used the descriptive analytical method, the case study method, and the statistical method. A questionnaire was designed to collect data and was statistically analyzed using the Statistical Analysis Package for the Social Sciences. The study assumed the existence of a statistically significant relationship between promotion and organizational loyalty. The study concluded that the presence of sufficient opportunities for promotion increases employees' loyalty toward the organization, and short periods of time between promotions contribute to the stability of employees. The study recommended the necessity of having sufficient opportunities for promotion to increase employees' loyalty toward the organization and that the time periods between promotions are short because this contributes to the stability of employees.

أولاً الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

يعتبر استقرار العاملين في المنظمة من الموضوعات المهمة التي تشغل إدارة المنظمات حيث زادت المنافسة بين المنظمات في جذب العمالة المؤهلة والعمل على إستبقائها والحفاظ عليها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تجعل العاملين راضين عن المنظمات الأمر الذي يحقق ولاء العاملين لمنظماتهم ويعتبر إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من أهم الأسباب التي تزيد من ولاء العاملين الأمر الذي يوفر الإستقرار داخل المنظمات ويساعدها على البقاء والإستمرار .

اهمية الدراسة :

تبرز اهمية الدراسة من اهمية موضوع الترقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بجانب العمل على الخروج بنتائج وتوصيات تساعد ادارة المنظمات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بها من خلال توفير فرص الترقى والتقدم لهم اضافة الى إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوعي الترقية والولاء التنظيمي .

أهداف الدراسة :

- 1- توضيح مفهوم الترقية والأنواع المختلفة لها .
- 2- بيان العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي.
- 3- توضيح مفهوم الولاء التنظيمي .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الولاء التنظيمي للعاملين تجاه المنظمات التي يعملون بها ولعل ذلك يرجع لعدم توفر فرص كافية للترقية والتقدم الوظيفي داخل منظماتهم.

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس : ماهو أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

فرضية الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والولاء التنظيمي.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك باستخدام استبانة يمكن تحليلها احصائياً باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

مصادر جمع المعلومات :

1/ مصادر أولية :

تتمثل في اعداد استبانة لجمع المعلومات تغطي جوانب الدراسة وأيضاً المقابلات الشخصية حيث يتم اجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطي.

2/ مصادر ثانوية :-

وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية بالإضافة إلى الشبكة العنكبوتية .

حدود الدراسة :

حدود مكانية : محلية شندي , ديوان الضرائب

حدود زمانية: 2002م-2024م

الدراسات السابقة:

1/ دراسة: كريم وسهيله 2023م

تناولت الدراسة الإتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية وهدفت الدراسة إلى تحديد آلية الترقية المهنية في المنظمة من مختلف الاتجاهات والنظريات وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو مفهوم عملية الترقية من منظور النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية Z ؟ افترضت الدراسة ان الترقية عند الاتجاه الكلاسيكي عملية تنظيمية صارمة غير متاحة للجميع توصلت الدراسة إلى أن الترقية كانت ترتبط بمعايير علمية وأساليب فنية تمتحن فيها الكفاءات والقدرات النفسية والعلمية الإنسانية مما يؤدي إلى الإبداع والجودة .

2/ دراسة :علي وحيدر 2022م

تناولت الدراسة اسلوب الترقية في اختيار القيادات الادارية في قوى الامن الداخلي تمثلت مشكلة الدراسة في تعدد العدالة والمساواة بشكل عام الجوهر في القوانين التي نظم الوظيفة الشرطية وتوصلت الدراسة الى أن الترقية بالأقدمية بشكل منفرد لاتصلح في الوظيفة الشرطية وأن قوانين الوظيفة الشرطية في الدول محل المقارنة والعراق تأخذ معياري الترقية بالأقدمية اضافة الى الترقية بالاختيار اوصت الدراسة بوضع الضوابط الخاصة بتقارير تقييم الاداء وجعل التقييم فيها على اساس الكفاءة والمهنية واعادة النظر في ترتيب وتوصيف الوظائف الشرطية.

3/ دراسة :وديع وسهيله 2020م

تناولت الدراسة الترقية والولاء التنظيمي وهدفت الدراسة إلى محاولة صياغة اطار تصوري لمسألة الترقية والولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل هل يساهم نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي وافترضت الدراسة مساهمة نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي توصلت الدراسة إلى أن للترقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي واوصت بمراجعة تطبيق نظام الترقية وتوزيع العلاوات والمكافآت على العمال بعيداً عن المحسوبية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة الترقية من جوانب مختلفة شملت الاتجاهات النظرية لمفهوم الترقية واساليب الترقية المتبعة في المؤسسات إضافة إلى علاقة الترقية بالولاء التنظيمي بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال دراسة مدى إرتباط الولاء التنظيمي بتوفر فرص الترقية داخل المنظمات.

ثانياً الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الترقية:

تعرف الترقية بأنها بأنها عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى . وقد تكون من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية , كما قد تكون من درجة إلى درجة أخرى في نفس الوظيفة .(مقادي وآخرون:2016, 139).

ويمكن تعريف الترقية بأنها إنتقال الموظف من مركزه الحالي إلى مركز أعلى وعادة ماتكون مصحوبة بزيادة في الأجر والإمكانيات المختلفة.

أبعاد الترقية:

البعد الاجتماعي :

حيث أن الفرد يسعى من خلال الترقية إلى تحسين وتغيير مكانته الاجتماعية.

ب. البعد السيكولوجي :

حيث أن الترقية تعبر عن النجاح والوصول إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى لها كل فرد وبالتالي الشعور بالثقة.

ج. البعد الثقافي :

حيث تختلف نظرة المجتمعات للترقية فالبعض يراها رمزاً للنجاح والتقدم فيما يرى البعض الآخر الترقية حيلة حتمية تحدث مع مرور الوقت. (كريم وسهيله: 2032م، ص220).

أسس الترقية:

تتبع المنظمات أسس معينة في ترقية الأفراد العاملين بها وتتمثل هذه الأسس في الآتي:

الترقية وفقاً للجدارة والكفاءة:

حيث يتم ترقية الأفراد على حسب درجة كفاءتهم من خلال استخدام الأساليب التالية:

إختبارات الترقية : وهي إختبارات مصممة للكشف عن عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة.

تقارير تقويم الأداء وهي تقارير ربع سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق رؤوسهم الذين يعملون معهم.

نتائج إجتياز بعض البرامج التدريبية: قد يكون إجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية . كما قد تعتبر نتائج إجتياز هذه البرامج معياراً للمفاضلة عند الترقية.

الترقية بالأقدمية : حيث يتم ترقية الأفراد وفقاً لأقدميتهم في العمل دون النظر لمستوى كفاءتهم وجدارتهم وهو نظام يتعرض للانتقاد نتيجة لعدم أخذه في الاعتبار كفاءة وجدارة الأفراد.

ج. الترقية بالكفاءة والأقدمية معاً: حيث يعتمد هذا النظام على المزج بين نظامي الجدارة والأقدمية ويلقى إستحسان العاملين في المنظمات. (مقداوي وآخرون: 2016م، ص140-141)

مفهوم الولاء التنظيمي:

يمكن تعريف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والرغبة في البقاء والإستمرار في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

وعرفه بورتر وستيرز بأنه مدى إندماج الموظف أو العامل مع المؤسسة التي يعمل بها .

ويعرف جورج الولاء التنظيمي بأنه حالة وجدانية وذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى ولكن من المؤكد تأثيره على تصرفات العامل.

ويعرف الولاء التنظيمي أيضاً بأنه إستعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. (وديع وسهيله : 2022م، ص12-13)

من خلال ماسبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة مع العمل على خدمتها وإقتناعه بأهدافها والسعي لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف.

أهمية الولاء التنظيمي:

تظهر أهمية الولاء التنظيمي من خلال مجموعة من العناصر يمكن إيرادها على النحو التالي:

أ. للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون بها.

ب. يساعد على بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

ج.يزيد من فعالية جماعة العمل وتماسكها وإستقرارها.

أنواع الولاء التنظيمي:

صنف الكتاب الولاء التنظيمي إلى عدد من الأنواع منها:

أ. الولاء المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من الجهد والطاقة مقابل بقاء مؤسسته وإستمرارها.

ب. الولاء التلاحمي ويشير إلى العلاقة التي تنشأ بين الفرد والمؤسسة نتيجة لقيام المؤسسة بأنشطة إجتماعية إعتراضاً منها بجهود العاملين بها.

ج. الولاء الرقابي: وينشأ هذا النوع من الولاء عندما يعتقد الفرد بأن المعايير والقيم الموجودة في التنظيم تمثل دليل لتوجيه سلوكه.

مراحل الولاء التنظيمي:

تتمثل خطوات الولاء التنظيمي في التالي:

أ. مرحلة الإذعان : وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

ب. مرحلة التماثل والتطابق : وفيها يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار في العمل في المؤسسة.

ج. مرحلة مابعد التعيين: حيث أن الأفراد يلتحقون للعمل بالمنظمة وتكون لديه الرغبة في الحصول على القبول من التنظيم.

ويتميز أصحاب الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات تشمل :

1. الإخلاص في العمل.
2. النزاهة والإستقامة.
3. الإلمام بأبعاد الوظيفة.
4. التعاون وقوة الشخصية.(وديع وسهيلة:2020م،ص54)

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أداة الدراسة :

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة ، حيث قام بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بديوان الضرائب ، حيث تم اختيار 30 مبحوث ليمثلوا عينة الدراسة وتمثلت إجراءات الدراسة في الآتي:

أولاً: إختبار الصدق والثبات:

جدول (1) إختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	0.88	إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	0.79	إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

من الجدول (1) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ تساوي 0.88 وهي أكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي ، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.79 وهي أكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي.

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيان:-

1-العمر:-

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	4	13.3
30 وأقل من 40 سنة	6	20.0
40 وأقل من 50 سنة	8	26.7
50 سنة فأكثر	12	40.0
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (40.0%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (26.7%) فرد أعمارهم من 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك (20.0%) فرد أعمارهم أقل من 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك نسبة (13.3%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة.

2- المؤهل العلمي:-

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	3	10.0
جامعي	20	66.7
فوق الجامعي	7	23.3
أخرى	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (66.7%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (23.3%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (10.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي .

3- التخصص :-

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
اقتصاد	5	16.7
إدارة أعمال	5	16.7
محاسبة	12	40.0
أخرى	8	26.7
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (40.0%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك نسبة (26.7%) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك (16.7%) فرد تخصصهم إدارة أعمال ، وأن هنالك (16.7%) فرد تخصصهم اقتصاد.

4- سنوات الخبرة:-

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	10.0
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3	10.0
10 سنوات وأقل من 15 سنة	3	10.0
15 سنة فأكثر	21	70.0
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (70.0%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة

(10.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد سنوات خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة .

5- المسمى الوظيفي:-

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير	7	23.3
مساعد مدير	4	13.3
موظف	11	36.7
محاسب	3	10.0
متحصل	3	10.0
أخرى	2	6.7
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (36.7%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد مساهم الوظيفي مدير ، وأن هنالك نسبة (13.3%) فرد مساهم الوظيفي مساعد مدير، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد مساهم الوظيفي محاسب ، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد مساهم الوظيفي متحصل، وأن هنالك نسبة (6.7%) فرد مساهم الوظيفي أخرى.

عرض ومناقشة الفرضية:

(توجد علاقة ذات إحصائية بين الترقية والولاء التنظيمي)

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
وجود فرص كافية للترقية يزيد من ولاء العاملين تجاه المنظمة.	4.70	.702	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
قصر الفترات الزمنية بين الترقيات يساهم في استقرار العاملين.	4.30	.877	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
توضيح شروط الترقية يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.	4.67	.661	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
اتباع نظام الجدارة في الترقية يرفع الروح المعنوية للعاملين.	4.60	.675	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
مراجعة شروط الترقية باستمرار يحقق العدالة في الترقيات.	4.60	.621	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
اتباع نظام الأقدمية فقط يقلل روح المبادرة والإبتكار.	4.20	1.095	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
التوافق بين نظام الترقية وقوانين العمل السارية يقلل من الصراعات.	4.20	.714	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
وجود عائد مادي مجزي لمصاحب للترقية يزيد من دافعية العاملين.	4.83	.592	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (7) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
وجود فرص كافية للترقية يزيد من ولاء العاملين تجاه المنظمة.	49.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
قصر الفترات الزمنية بين الترقيات يساهم في استقرار العاملين.	19.333	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
توضيح شروط الترقية يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.	23.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
اتباع نظام الجدارة في الترقية يرفع الروح المعنوية للعاملين.	18.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
مراجعة شروط الترقية باستمرار يحقق العدالة في الترقيات.	16.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
اتباع نظام الأقدمية فقط يقلل روح المبادرة والإبتكار.	16.667	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
التوافق بين نظام الترقية وقوانين العمل السارية يقلل من الصراعات.	22.533	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
وجود عائد مادي مجزي لمصاحب للترقية يزيد من دافعية العاملين .	43.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من الجدول (7) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحثان بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات إحصائية بين الترقية والولاء التنظيمي) قد تحققت .

الخاتمة :

أولاً : النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. وجود فرص كافية للترقية يزيد من ولاء العاملين تجاه المنظمة.
2. قصر الفترات الزمنية بين الترقيات يساهم في استقرار العاملين.
3. توضيح شروط الترقية يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
4. اتباع نظام الجدارة في الترقية يرفع الروح المعنوية للعاملين.
5. وجود عائد مادي مجزي لمصاحب للترقية يزيد من دافعية العاملين.

ثانياً: التوصيات:

أوصت الدراسة بالتالي:

1. يوصي الباحث بضرورة وجود فرص كافية للترقية لزيادة ولاء العاملين تجاه المنظمة.
2. لا بد من أن تكون الفترات الزمنية بين الترقيات قصيرة لأن ذلك يساهم في إستقرار العاملين.
3. ضرورة إتباع نظام الجدارة في الترقية لرفع الروح المعنوية للعاملين.
4. يجب أن يكون هنالك عائد مادي مجزي لمصاحب للترقية لزيادة دافعية العاملين.

ثالثاً : قائمة المصادر والمراجع:

1. سهيلة لغرس وكريم أحمد , الإتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية, دراسة مقارنة بين النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية Z, ورقة علمية منشورة ,المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات,المجلد 06, 04, أكتوبر 2023م.
2. علي نجيب حمزة وحيدر مطر عيدان , أسلوب الترقية في إختيار القيادات الإدارية لقوى الأمن الداخلي,ورقة علمية منشورة , مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية, المجلد 13 , العدد 2, ديسمبر 2022م.
3. وديع بوتاعة وسهيلة بوتاعة, الترقية والولاء التنظيمي للعاملين,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , جامعة محمد الصديق بن يحيى , جيل , 2020م.
4. تيسير مقدادي وآخرون , مقدمة في إدارة الموارد البشرية , عمان, دار الرنيم ,2016م.