

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: ادارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الرقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
من إعداد الطالبة:
* بن شهرة عفاف
تخصص: ادارة مالية

العنوان

دور الترقية في رفع أداء الموظفين
لواسة ميدانية في بلدية الحوامد -المسيلة-

تمت المناقشة يوم..... أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	أستاذ	بن الطاهر محمد الامين
مشرف ومقرر	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	أستاذة	حطي محمد شاكر السراج
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	أستاذ	نقموش عادل

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية ﴿١٩﴾

أشكر الله تعالى وأحمده على عونه لي في إنجاز هذه المذكرة

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة

" حطي محمد شاكر السراج "

على توجيهاتها ونصائحها طيلة فترة إنجاز المذكرة.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة

وأشكر من مد لي يد العون من قريب أو بعيد

وأشكر كل من أبدى لي النصيح ولم يتسع المقام لذكره

الإهداء

والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعانني ووفقني لإتمام هذا العمل.
أحمده حمدًا يليق بمقامه وجلاله لولاه لما عرف هذا العمل طريقه للوجود
وأصلي وأسلم على خير الهدى نبينا ورسولنا - محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى أحلى كلمة نطقها لساني ويجف القلم على خط ما يفي بحقها الى من
شملتني برعايتها حبها حنانها أمة الغالية حفظها الرحمان.
إلى الذي علمي فنون الحياة من مثابرة وقوة وشجاعة و ارادة وعزيمة
وثبات أبي العزيز حفظة الرحمان.
الى من ملك قلبي وروحي وكل ما أملك في الحياء الى من علمني الحب
والحياة.
وان انال ما احب من هذه الحياة وكان لي الرفيق والسند والطبيب والحبيب
في
كل وقت في الشدة والضيق في حزن والفرح في الموت و الحيات
h.a.n.o.a
إلى كل عائلتي كبيرها و صغيرها أخوتي وأخواتي.

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للترقية والأداء الوظيفي

07 تمهيد

08 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية

08 المطلب الأول: تعريف الترقية، أهميتها وأهدافها

10 المطلب الثاني: أنواع الترقية وشروطها

14 المطلب الثالث: أسس الترقية وأشكالها

16 المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

16 المطلب الأول: الأداء الوظيفي، أهميته وأنواعه

18 المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وطرقه

26 المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي، أنماطه، ودوافعه

29 المبحث الثالث: الترقية والأداء الوظيفي

29 المطلب الأول: خطوات وطرق رفع الأداء الوظيفي

30 المطلب الثاني: أثر الترقية على تحسين الأداء الوظيفي

33 المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية وتحسين الأداء الوظيفي

36 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور الترقية في رفع أداء الموظفين في بلدية الحوامد

38	تمهيد.....
39	المبحث الأول: تقديم بلدية الحوامد محل الدراسة.....
39	المطلب الأول: نشأة وتعريف ومهام بلدية الحوامد.....
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الحوامد.....
45	المطلب الثالث: التعداد البشري لموظفي بلدية الحوامد.....
46	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46	المطلب الأول: عملية الترقية وتقييم أداء الموظفين في بلدية الحوامد.....
50	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
53	المطلب الثالث: مجالات ومحاوير الاستبيان.....
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث.....
54	المطلب الأول: تقديم النتائج الميدانية.....
58	المطلب الثاني: الصدق والاستقرار والاتساق الداخلي لمحاوير الاستبيان.....
59	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
64	خلاصة الفصل.....
66	خاتمة عامة.....
69	قائمة المراجع والمصادر.....
78	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

11	01	يوضح الأقدمية المطلوبة في الترقية.....
25	02	يوضح مقياس التدرج على أساس سلوكي.....
27	03	متغيرات أنماط التحسين.....
45	04	يوضح توزيع الموظفين حسب المناصب العليا وحسب الشعب والاسلاك والرتب المتواجدة في بلدية الحوامد
46	05	يوضح توزيع الاعوان المتعاقدين حسب التوقيت الكلي والجزئي في بلدية الحوامد .
48	06	يوضح توزيع الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني في بلدية الحوامد سنة 2023
49	07	يوضح توزيع الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الاختيار في بلدية الحوامد سنة 2023
53	08	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....
53	09	يبين مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.....
54	10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
55	11	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
56	12	توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المستوى التعليمي.....
57	13	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في البلدية.....
59	14	نتائج إختبار ألفاكرونباخ.....
59	15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقية في المؤسسة.....
61	16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
62	17	يمثل اختبار معامل الارتباط بين الترقية والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
63	18	تأثير الترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

22	01	يوضح توزيع الموظفين بطريقة التوزيع الإجباري.....
23	02	طريقة التقييم البياني.....
42	03	الهيكل التنظيمي لبلدية الحوامد.....
50	04	نموذج الدراسة.....
55	05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
56	06	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
57	07	توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المستوى التعليمي.....
58	08	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في البلدية.....

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم في الوقت الحالي مجموعة من التحولات على جميع المستويات وجميع القطاعات والمؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها عن طريق مجموعة من الموارد منها العنصر البشري، الذي يساهم بشكل مباشر في نجاح أو فشل أي مؤسسة.

إن المؤسسات تعمل دائما على استقطاب وتوفير موظفين ذوي كفاءات، حيث تعمل على رفع مهاراتهم وقدراتهم على الأداء من خلال إكسابهم القدرة والرغبة في العمل، تتمثل القدرة في قدرة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة التابعين لها بكفاءة عالية، في حين أن الرغبة تتمثل في رغبة الموظفين في الحصول على مقابل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، هذا المقابل يعبر عن الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في رفع إنتاجية الموظفين ومن بين هذه الحوافز الترقية.

تعتبر الترقية من أهم الحوافز التي تزيد من مهام ومسؤوليات الموظفين من أجل الرفع من أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، إذ تعتبر أيضا رغبة وقدرة الموظفين على تحمل مسؤوليات أعلى، ومنه ترسيخ فكرة الإستمرار في المؤسسة.

وينعكس الأداء الوظيفي على كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال المهام التي يقوم بها الموظفين العاملين بها، إذ أن الترقية تعمل على تحسين والرفع من أداء الموظفين، فهي تساعد على توفير الموظفين الأكفاء المؤهلين باستمرار، وتدفع الموظفين للعمل أكثر وتحقيق أعلى مراتب الرضا مما يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء الوظيفي.

وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة البعد الحقيقي للترقية التي يتحصل عليها الموظف من طرف الإدارة وأثرها في رفع أدائه، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

هل ترفع الترقية من الأداء الوظيفي؟

وللتمكن من الإجابة على الإشكالية، من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الترقية في المؤسسة والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.
2. هل يوجد تأثير دال إحصائيا للترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

مقدمة عامة

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الترقية في المؤسسة والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

1. دراسة العلاقة بين الترقية والرفع من الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية.
2. دراسة أثر الترقية على الرفع من الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية في الإدارة العمومية وما لها من أثر على الحياة المهنية للموظفين، كما تتجلى أهمية الدراسة في مدى مساهمة الترقية في الرفع من الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، وأيضاً مدى تعرف الموظفين على كيفية تطبيق سياسة الترقية في الإدارة التابعين لها.

- أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا للموضوع ما يلي:

1. ميول ورغبة الباحثة في دراسة الترقية والأداء الوظيفي.
2. قابلية الظاهرة للدراسة علمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
3. اختيار موضوع لأنه ضمن اختصاصنا العلمي.
4. اهتمامنا بالموضوع ومحاولة تعمق فيه ومعرفة ما حوله.
5. الاستفادة من التربص التطبيقي في مكان عملي من شأنه إعطاء فكرة عن دور الترقية في تحسين أداء الوظيفي للموظفين.

- الدراسات السابقة:

1. دراسة (Saharuddin & Sulaiman, 2016) جاءت تحت عنوان:

The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through " Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of "Water And Mineral Resources Energy North Aceh District

"تأثير الترقية والتعويض على إنتاجية العمل من خلال الرضا الوظيفي وتحفيز العمل للموظفين في إدارة المياه والموارد المعدنية والطاقة في منطقة شمال آتشيه".

تهدف هذه الدراسة إلى بحث حول الرضا الوظيفي والروح المعنوية كوسيط للعلاقة بين الترقية والتعويض بالإنتاجية، فضلا عن استعراض التأثير المعتدل لمتغير الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد فحصت 91 موظفًا في إدارة المياه والموارد المعدنية والطاقة في منطقة شمال آتشيه، الأداة التحليلية المستخدمة هي تحليل المسار باستخدام برنامج SPSS.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه للترقية أثر معنوي وإيجابي على إنتاجية العمل (الأداء الوظيفي)، وهذا يثبت أن للترقية مزايا أخرى وعديدة بالنسبة للموظفين حيث تعتبر عامل مهم للمؤسسة لتحسين إنتاجيتهم بشكل دائم، ويجب أن توفر بناء القدرات والتطوير للموظفين، كما تعد الترقية أيضًا عامل جذب للموظفين الأكفاء والمؤهلين في المنظمة، مما يشجع الموظفين على البقاء متحمسين، ومؤهلين للبقاء مخلصين، وضمان العدالة، ومراقبة التكاليف، وتحسين الكفاءة والفعالية. وكذلك الحفاظ على و/أو تحسين إنتاجية الموظفين.

2. دراسة (Garba & Abdullahi, 2019) التي جاءت تحت عنوان:

Impact of Promotion on Job Satisfaction and Organizational Productivity: A Study of " Usmanu Dan Fodiyo University Sokoto, Nigeria

"أثر الترقية على الرضا الوظيفي والإنتاجية التنظيمية: دراسة لجامعة عثمانو دان فوديو سوكوتو، نيجيريا" إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الترقية على الرضا الوظيفي والإنتاجية التنظيمية لدى موظفي جامعة عثمانو دانفوديو سوكوتو، نيجيريا. تم اختيار العينة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية وتم جمع البيانات من فئة 341 موظفًا (أكاديميين، كبار غير أكاديميين، وصغار الموظفين) في الجامعة، تم استرداد 308 استبيان منهم، وبالتالي، استند التحليل إلى 308 استبيان تم إرجاعه. تم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS الإصدار 21، وذلك باستخدام التحليل الوصفي لوصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، ومعامل الارتباط اللحظي لمنتج بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات، كما تم استخدام مربع كاي والانحدار في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المجال.

مقدمة عامة

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والإنتاجية التنظيمية (الأداء داخل المؤسسة)، وعليه يرى الباحث أنه من أجل الحصول على أداء جيد في العمل يجب على المؤسسات اعتماد الترقية، والسعي وراء الحصول على جو يسوده الرضا بين موظفيها من أجل الاحتفاظ بأفضل الكفاءات في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. دراسة (مدثر و المؤمن، 2019) التي جاءت تحت عنوان: "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وجود سياسة محددة للترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية والنقل بالجامعة، وبعد استيفاء الجانب النظري تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة حيث بلغ عددها 868 فرد، إذ تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم اختيار عينة بسيطة من كل طبقة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، والمتغيرين المستقلين (وجود سياسة محددة للترقية ووجود سياسة محددة للنقل)، وتبين أن هناك ارتباطاً طردياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تؤكد وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4. دراسة (Nurlaili, Suharto, & Saragih, 2023, p. 112) التي جاءت تحت عنوان:

The Influence of Work Discipline and Position Promotion on Employee Performance through Job Satisfaction of LLP-KUKM Jakarta

تأثير الانضباط في العمل والترقية في المنصب على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي لشركة LLP-KUKM جاكرتا

مقدمة عامة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الانضباط في العمل والترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي. ويحدد تأثير الانضباط في العمل والترقية الوظيفية على أداء الموظف. ويحدد تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف بينما يحدد تأثير الانضباط في العمل على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي والترقية الوظيفية على الأداء. ويشترك موظفو LLP-KUKM من خلال الرضا الوظيفي. وكان عدد العينات في هذه الدراسة 80 موظفا. تستخدم تقنية تحليل البيانات تحليل المسار.

حيث وجد الباحثين أن الترقية لها تأثير كبير على أداء الموظفين على مستوى الشركة، تؤثر الترقيات الوظيفية على أداء الموظف، مما يعني أن الترقيات التي يتم تنفيذها بشكل صحيح يمكن أن تحسن أداء الموظف، لا يمكن إنكار أن الترقيات هي أحد العوامل التي تدفع الموظف لتقديم أداء أعلى، يحصل الموظفون على الترقية إذا توفرت لديهم عدة مؤشرات منها الخبرة، ومستوى التعليم، والولاء، والصدق، والمسؤولية، والتواصل الاجتماعي، وأداء العمل، والمبادرة، والإبداع في العمل، من المتوقع أن تحفز الترقيات الموظفين على التفاني الشديد في العمل دائماً ويمكن أن تحسن جودة عمل الموظف، يمكن أن يؤدي ترقية الموظفين إلى توفير الحماس لأداء أفضل، سيكون الموظفون أكثر حماساً للقيام بواجباتهم بأفضل ما في وسعهم إذا علموا أن القائد سيقدم دائماً التقدير لكل إنجاز يظهره الموظفون.

5. دراسة (العوادي، 2023) كانت تحت عنوان: " الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"

هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور الترقية سواء كانت عن طريق الكفاءة أو عن طريق التقديمية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الرياضية وتم استخدام المنهج الوصفي لأنه الملائم للدراسة وتم اختيار العينة بطريقة مقصودة وعددها 23موظف، أما الأدوات الإحصائية فاستخدمنا اختبار كا 2، والنسب المئوية. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: لنظام الترقية دور في الرفع من أداء العمال في المؤسسات الرياضية وذلك نظرا لأهمية الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها في سلوك الموظفين واستقرارهم، وكل من الترقية بالأقدمية أو عن طريق الكفاءة لها أهمية في تحسين الأداء داخل هاته المؤسسات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للترقية

والأداء الوظيفي

تمهيد

تعتبر الترقية أهم الطموح التي يطمح إليه الموظف، حيث يستطيع من خلالها الوصول إلى أعلى المناصب التي تمنحه مكانة أفضل داخل المؤسسة، كما أنها توفر له الأمن والاستقرار الوظيفي، وأيضا تساهم في تحسين مستواه المادي والمعيشي بارتفاع الراتب عن ذي قبل، كما أنها تجذب الموظفين الأكفاء وذوي الخبرات العالية إلى الرغبة في العمل بالمؤسسة، وهذا ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي في المؤسسة، مما يدفعه إلى السعي وراء تطوير مهاراته وبذل جهد أكثر لأداء مهام ومسؤوليات التي يتم تكليفه بها، ونظرا لأهمية الترقية في رفع وتحسين الأداء الوظيفي ولإلمام أكثر بالموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية
- المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: الترقية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين وأصحاب المؤسسات فهي تعبر عن التدرج في السلم الوظيفي، أو بمعنى آخر انتقال الموظفين من وظيفة إلى وظيفة جديدة تضمن لهم مراتب تساعدهم على تحسين وضعيتهم الاجتماعية، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف الترقية وأهميتها وأنواعها، وأيضا أهم شروطها وأهدافها وأشكالها، دون الإغفال عن أسسها.

المطلب الأول: تعريف الترقية، أهميتها وأهدافها

أولاً: تعريف الترقية

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها:

يقصد بالترقية "الزيادة في المنصب الذي يشغله الموظف، وعليه قبول هذا الأخير لمسؤوليات وصلاحيات أكبر من ذي قبل" (Setyawati, Giningroem, & Rianto, 2022, p. 1962)، وتعبر الترقية وفق الباحث (Abdulmumini, 2021, p. 14) "على انتقال الموظف من منصب إلى منصب أعلى وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، يصاحب هذا الانتقال الزيادة في الأجر والمكانة والمسؤوليات"، كما يعتبر الموظفين الترقية المكافأة الأكثر جاذبية التي تدفعهم إلى الرفع من أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة العاملين فيها (Garba, Abdullahi, & Hussaini, 2021, p. 1247)، وتمثل الترقية "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي مهمة كثيرا بالنسبة للموظف والمنظمة معا، فبالنسبة للموظف تحقق له النمو والرفق، كما تحقق للمنظمات التوافق بين الموظف والمنظمة العامل بها، وبالتالي ارتفاع أداء الموظف ورضاه" (ماهر، 2007، صفحة 533).

وقد قدم المشرع مجموعة من النصوص القانونية لتعريف الترقية، ففي المادة رقم 54 من المرسوم الرئاسي رقم 85-59 وعملا بالمادة 117 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 الترقية تتمثل في "الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك" (المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، صفحة 340).

ثانياً: أهمية الترقية

إن للترقية أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والإدارة معا وهي كالتالي:

(1) بالنسبة للموظفين: تبرز أهمية الترقية بالنسبة للموظفين في مايلي (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، الصفحات 496-497):

- ✓ رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين.
- ✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ✓ ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في المنظمة.
- ✓ حفظ الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ✓ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين.

(2) بالنسبة للإدارة: تبرز أهمية الترقية بالنسبة للإدارة في مايلي (أبو شيخة، 2000، صفحة 186):

- ✓ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وإنجازاتهم مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة.
- ✓ تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- ✓ إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية فإن التطبيق الفعلي لو يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجيات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملون في إشباعها ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

ثالثا: أهداف الترقية: للترقية مجموعة من الأهداف نذكر منها (جبلي، 2006/2005، صفحة 32):

- ✓ المساهمة في توفير محيط للموظفين يسوده الأمان والاستقرار، كنتيجة للتطور والتقدم في المستوى الوظيفي لديهم يصاحبه هذا الرفع في الأجور.
- ✓ سعي الموظفين لبذل جهد أكبر في تأدية وظيفتهم من أجل الحصول على ترقية.
- ✓ المساهمة في جذب الأفراد ذوي الكفاءات لتوظيفهم على مستوى الإدارات العمومية.
- ✓ رفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية.
- ✓ توفير جو عمل جيد لتحقيق رضا الموظفين عن الوظيفة التي يشغلونها، وتعزيز شعورهم بأهميتهم في المؤسسة.
- ✓ الترقية تهدف إلى التشجيع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
- ✓ التشجيع على التنافس من أجل التطوير وتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الانتاجية.

وهناك أهداف أخرى للترقية نلخصها فيمايلي (الطماوي، 1987، صفحة 578):

أ- أهداف نفسية: وتتخلص في الرضا عن العمل وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور تشجع على الإبتكار وإيجاد المبادرة.

ب- أهداف ثقافية: تعبر عن المهارة والخبرة والتدريب والتكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.

ت- أهداف إجتماعية: تتمثل في تطوير الكفاءة الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية.

المطلب الثاني: أنواع الترقية وشروطها

أولاً: أنواع الترقية

إن المؤسسات تلجأ إلى ترقية الموظفين دون اللجوء إلى التوظيف الخارجي، وهذا من خلال مجموعة من المعايير التي تضمن حظوظ متساوية بالنسبة للموظفين في التدرج في السلم الوظيفي أو تغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر، وللترقية أنواع عديدة نذكر منها:

1) الترقية في الدرجة: يرتبط هذا النوع من الترقية بفكرة المسار المهني، باعتبار الموظف يرتبط بمركزه القانوني، أي ملازمته للوظيفة العمومية طول مدة توظيفه، هذا ما يدفعه إلى الرغبة في تحسين مستواه المعيشي عن طريق الرغبة في زيادة أجره بصفة تدريجية، حيث لا يتوقف هذا التحسين على طبيعة عمله ومسؤولياته وأيضا لا يتوقف على تطور منصبه أو رتبته (خرفي، 2010، صفحة 181).

وطبقا لما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 في المادة 10 أن "الترقية في الدرجة هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة محكمة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 40 سنة" (المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12)، وفي المادة 11 من نفس المرسوم أعلاه "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى" (المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12)، كما هو ممثل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): يوضح الأقدمية المطلوبة في الترقية

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: (المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12).

2) الترقية في الرتبة: تعرف الترقية في الرتبة حسب قوانين المنظمة للوظيفة العمومية، هي انتقال الموظف من وظيفة ذات خصائص مميزة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، أي أن تقدم الموظف في مسيرته المهنية يتماشى مع تقدمه في السلم الوظيفي، وبالتالي تحمله مسؤوليات وواجبات أعلى وأيضاً حصوله على حقوق وتعويضات مالية تتساوى مع واجباته (تيشات، 2010/2009، صفحة 99).

ويعرف المشرع الجزائري الترقية في الرتبة في المادة 107 من الأمر رقم: 06-03 تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة " (الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الصفحات 10-11)، حيث تعتمد الترقية في الرتبة على أربعة أسس وهي:

- ✓ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- ✓ بعد تكوين متخصص.
- ✓ عن طريق امتحان مهني.
- ✓ الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

2.1) الترقية على أساس الشهادة:

إن هذا النوع من الترقية يوجه للموظفين ذوي المؤهلات والشهادات، حيث تقدم لهم الأولوية في الالتحاق مباشرة بسلك أو رتبة أعلى التي تتوافق مع مؤهلاتهم في حدود المناصب الشاغرة التي تخصصها المؤسسات للتوظيف الخارجي المدرج ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (زعيط، 2021/2020، صفحة 12).

2.2) الترقية على أساس التكوين المتخصص:

إن هذا النوع من الترقية يساهم في تحسين معارف وكفاءات الموظفين، وللقيام بهذا النوع من الترقية تعد المؤسسات أو الإدارات العمومية مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين يتماشى مع أهدافها (ثابتي و دراقي، 2022/2021، صفحة 19)، ويتم تنسيق والتخطيط لعملية التكوين من أجل تحديد معاهد متخصصة ومناصب محددة وفق المخطط السنوي (تيشات، 2010/2009، صفحة 103).

وقد ذكر التكوين المتخصص كأداة للترقية في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 26-92: تقوم المؤسسة بعملية التكوين المتخصص "للالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة" (المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996، صفحة 6).

2.3) الترقية على أساس الامتحان المهني:

إن الترقية على أساس الامتحان المهني تقدم للموظفين نفس الحظوظ لإجراء المسابقة التي تقوم الإدارات العمومية بتنظيمها، وهذا وفق شروط ومعايير محددة مسبقا من طرف الإدارة العمومية صاحبة المسابقة، وتكون هذه الشروط هي نفسها الشروط التي يتم وضعها عند إجراء مسابقات من أجل التوظيف الخارجي (بوطبة، 2017، صفحة 308).

2.4) الترقية على أساس الاختيار:

تعتبر الترقية على أساس الاختيار بتقديم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويتم هذا بصفة دورية طيلة تقلده لوظيفته، ويتم هذا وفق شروط ومعايير محددة قانونا، وأيضا وفق عدد المناصب المفتوحة، وهذا ما يفتح المجال للموظفين المؤهلين لتطوير أنفسهم مهنيا، وترتبط الترقية الاختيارية بالأقدمية والتأهيل الوظيفي، والكفاءة المهنية (تيشات، 2010/2009، صفحة 100)

ثانيا: شروط الترقية

وتقسم شروط الترقية إلى:

1) شروط الترقية في الدرجة:

لقد ذكر شروط الترقية في الدرجة في المادة 12 المرسوم الرئاسي رقم 304-07 أنه: " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى تكون تباعا حسب النسب المحددة على التوالي أربعة (04) وأربعة (04) واثنان (02) من ضمن عشرة (10) موظفين" (المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12)، ومنه نستنتج أن الأقدمية هي أهم شرط للترقية في الدرجة، أي أن الانتقال من درجة إلى درجة أعلى يجب أن يكون وفق شروط قانونية معينة تتمثل في الأقدمية حيث وفي المادة 11 من المرسوم الرئاسي 304-07 التي نصت على أنه الأقدمية تتراوح ما بين سنتان وستة أشهر كحد أدنى، وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة (المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12).

أما في حالة إذا أقر القانون الأساسي وتيرتين للترقية كما جاء في نص الفقرة الثانية من المادة 12 من المرسوم 304-07 الأقدمية المطلوبة تكون تباعا حسب النسب المحددة على التوالي ستة (06) وأربعة (04) ضمن عشرة (10) موظفين" (المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، صفحة 12)، أي ستة (06) على أساس المدة الدنيا، وأربعة (04) على أساس المدة القصوى.

(2) شروط الترقية في الرتبة:

مع اختلاف أسس الترقية في الرتبة، تختلف الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لترقيته وهي كالتالي:

(2-1) شروط الترقية على أساس الشهادة:

يشترط في الموظف أن يكون متحصل على شهادات ومؤهلات خلال مسيرته المهنية، وهذا ما يمكنه من الالتحاق برتبة أعلى من ذي قبل، وهذا ما جاء في المادة 107 من الأمر رقم: 06-03 تتمثل الترقية في الرتبة على أساس الشهادة الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة" (الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، صفحة 10)، بمعنى آخر يجب أن يكونوا قد تحصلوا هذه الشهادات والمؤهلات بعد توظيفهم في المؤسسات.

(2-2) شروط الترقية على أساس التكوين المتخصص: تتمثل شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي (تيشات، 2010/2009، صفحة 104):

- ✓ إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادقة عليه.
- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والمصادقة عليه.
- ✓ إعداد قرار أو مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- ✓ إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم.
- ✓ إعداد قرار تعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

(2-3) شروط الترقية عن طريق الامتحان المهني:

لقد ذكر في المرسوم التنفيذي رقم 08-04 أهم الشروط التي تضبط الترقية عن طريق الامتحان المهني وهي الأقدمية إذ يجب على الموظف أن يكون لديه خمس (05) سنوات من الخدمة في المنصب الذي يشغله، وأن تتوفر للموظفين المقبلين على الترقية عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، " (المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008، صفحة 06).

4-2) شروط الترقية على أساس الاختيار:

تخضع الترقية على أساس الاختيار لشروط الأقدمية في الرتبة والتأهيل الوظيفي والكفاءة المهنية، إن شرط الترقية على أساس الاختيار مرتبط بعدد السنوات التي تطلب في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف، وهذا ما ذكر في المرسوم التنفيذي رقم 04-08: أنه يرقى على أساس الاختيار كل موظف يثبت عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية في وظيفته، أما الشرط الثاني يتمثل في التأهيل الوظيفي وهذا الشرط متعلق ومرتبب بشرط الأقدمية، حيث يجب تسجيل من استوفوا شرط الأقدمية في قوائم التأهيل وهذا حسب المناصب التي خصصت للترقية، وهذا في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها (المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، صفحة 7).

المطلب الثالث: أسس الترقية وأشكالها

أولاً: أسس الترقية: توجد ثلاث أسس للترقية وهي:

1) نظام الترقية بالاختيار المطلق:

تعرف الأقدمية بأنها المدة التي يشغلها الموظفون في وظيفتهم، وعليه تصبح لديهم مهارات وقدرات أكبر تصاحبها خبرة مهنية أكبر، ويعبر مستوى أداء الموظف على انتقاله إلى وظيفة أعلى ذات سلطة ومسؤولية وأجر أكبر، وهذا ما يدفع إلى متابعة أدائه عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تساهم في قياس إنتاجيته ومستوى أدائه في الوظيفة التي يشغلها، ثم تقويمه في الوظيفة التي تم ترقيته إليها، وهذا لكي تتأكد المؤسسة من قدرته على تحمل مسؤوليات وواجبات أعلى من ذي قبل، إن الكشف عن قدرات وكفاءة الموظفين عن طريق مجموعة من الأساليب تضعها المؤسسة وتكون مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق، ومن أهم هذه الأساليب (اختبارات الترقية، المقابلات، تقارير تقويم الأداء نتائج اختيار البرامج التدريبية) (قداش، قريرة، و حجاج، 2019، صفحة 164).

2) نظام الترقية بالأقدمية:

هناك العديد من المؤسسات تعتمد على الأقدمية كأهم أنواع الترقية، وهذا لما تمتاز به عن الأنواع الأخرى للترقية، وتعني الأقدمية المدة التي شغلها الموظف في وظيفته، أو المدة التي شغلها في المؤسسة بصفة عامة، وتتمثل أهم خصائصها فيمايلي (عبد الباقي، 2000، صفحة 292):

- ✓ تتميز بالموضوعية في شغل الوظائف.
- ✓ لا تتيح الفرصة للإدارة للاستعمال السيئ للسلطة، حيث يجذبها الموظفين، وهي تساهم في الإشراف لأن الموظف الأقدم في المؤسسة يشرف على الموظف الأحدث.

- ✓ تدفع الموظفين للبقاء والاستمرار في المؤسسة، وعليه التخفيض من دوران العمل.
- ✓ تعبر الأقدمية على الخبرة التي اكتسبها الموظف طول مدة خدمته، بالإضافة إلى كفاءته.

(3) الأسلوب الشخصي:

إن للترقية أساليب عديدة منها الأسلوب الشخصي، وهو يعبر عن مجموعة من الأساليب غير الموضوعية تستخدم عند ترقية الموظفين، عندما تقرر الإدارة ترقية الموظفين فهي تنظر إلى بعض السمات الشخصية للموظفين والتي تتمثل في الجنس واللون، أو المنطقة الجغرافية للموظف، وعليه تتخذ الإدارة القرار في ترقية الموظفين (قداش، قريرة، و حجاج، 2019، صفحة 165).

ثانياً: أشكال الترقية

إن للترقية شكلين متميزين فهي إما داخلية وإما خارجية:

(1) الترقية الداخلية

تكون داخل المؤسسات حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد أهم الوظائف التي سوف تقوم بترقية موظفيها وعلى هذا الأساس تفاضل بين الترقية الداخلية أو الترقية الخارجية، ومن أهم ما يميز الترقية الداخلية (غربي، سلاطنية، و قيرة، 2002، صفحة 127):

✓ تساهم في توفير جو يساعد في تأقلم الموظفين الذين توفرت فيهم شروط الترقية الداخلية مع وظيفتهم الجديدة.

✓ كما تساهم في زيادة رغبة الأفراد في الرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية سعياً منهم للحصول على الترقية.

ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع مايلي (عبد الباقي، 2000، صفحة 276):

- توفير عدد محدد من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.
- تحسين مهارات الموظفين المترشحين وتحضيرهم للترقية الداخلية من خلال مجموعة من الإجراءات.

(2) الترقية الخارجية

هناك عدد معين من المؤسسات يفضل الترقية الخارجية، وهذا بحجة أنه يجب عليها دعم الموظفين بكفاءات جديدة، وأيضاً تعتبر أن الاعتماد على التوظيف الخارجي يساعد في تقليل تكاليف التدريب، إن الإدارة الناجحة دائماً تسعى وراء الترقية الداخلية وهذا لعدم ثقها في كفاءة الموظفين عن طريقة الترقية الخارجية، وهذا يلزمها أن توفر سياسة التدريب وبالتالي تكاليف أكثر (غربي، سلاطنية، و قيرة، 2002، صفحة 127).

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات، فهو يعبر عن مدى قيام الموظف بممارسة وظيفته بكفاءة عالية واستغلال مهاراته وقدراته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي وأيضاً إلى تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الأداء الوظيفي، أهميته وأنواعه

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

إن الأداء يعرف على أنه مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يمتلكها الموظف، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (Rotundo & Sackett, 2002, p. 66).

ويعرف الباحث (Nakiwala, 2020, p. 26) الأداء الوظيفي على أنه " عبارة عن مجموع المخرجات التي يقدمها الموظف خلال شغله لوظيفته على مستوى المؤسسة.

يعبر الأداء الوظيفي على تنفيذ الموظف لكل أعماله ومسؤولياته التي قامت الإدارة بتكليفه بها، وعليه فهو يمثل أيضاً النتائج التي تم تحقيقها من طرف الموظف والتي تخدم المؤسسة التي يعمل فيها (بن العائب، 2020، صفحة 333).

إن الأداء الوظيفي هو عبارة عن إنجاز الموظف للمهام المفروضة عليه من طرف المؤسسة والقيام بكل الواجبات والمسؤوليات، التي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل أهم مؤشر لقياس ودراسة الأداء التنظيمي الذي يعبر عن تشارك الموظفين في سلوكيات والنتائج، والتي هم مطالبون بتحقيقها، حيث تكون متعلقة بطريقة مباشرة بأهداف المؤسسة (شيخي، دحو، و سعيدي، 2020، صفحة 49).

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يتحلى بها الموظف، حيث تساهم في إنجاز مهامه ومسؤولياته.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية في المؤسسة وهي كالتالي (أرفيس، 2018، صفحة 481):

✓ إن أي عملية في المؤسسة تتكون من مجموعة من المراحل، ويمثل الأداء المكون الأساسي لأي عملية، لأنه يتكون من أهم العناصر التي تدير هذه العمليات منها العنصر البشري، الذي بدوره يدير هذه العمليات، حيث يحول الموارد التي تتمثل في المواد الخام إلى مواد مادية وتكون

مصنعة، ويتم تقديمها للمستهلك بسعر أعلى من سعر تلك المواد الخام التي استخدمت، وأيضاً أعلى من قيمة الجهد والعمل الذي قدمه العنصر البشري، وبالتالي تحقيق أهم هدف للمؤسسة وهو الربح.

✓ يعتبر الأداء المرتفع للموظفين مؤشراً على نجاح واستقرار وفعالية المؤسسات، لهذا يعتبر الأداء الوظيفي ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات، وعليه نستطيع القول أن قدرات ودوافع أصحاب المؤسسات هي بمثابة دافع للموظفين للرفع من أدائهم الوظيفي.

✓ يرتبط الأداء الوظيفي في المؤسسة بدورة حياتها في كل مرحلة من مراحلها (مرحلة الظهور، مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة النضج)، وكل مرحلة من هذه المراحل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء موظفيها.

ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي

يتم تقسيم أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية:

1) حسب معيار المصدر:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ) **الأداء الداخلي:** ويسمى على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه يأتي نتيجة ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي (بوالشرش، 2017، الصفحات 292-293):

1.أ) **الأداء البشري:** يعبر عن أداء العنصر البشري للمؤسسة باعتباره أهم الموارد التي تملكها المؤسسة، يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال تسيير مهاراتهم.

2.أ) **الأداء التقني:** ويعبر على قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بشكل فعال.

3.أ) **الأداء المالي:** ويمثل فعالية استخدام المؤسسة لمواردها المالية المتاحة.

ب) **الأداء الخارجي:** إنه الأداء الناتج عن مجموعة من المتغيرات التي تكون خاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وإن المؤسسة غير مسؤولة عن إحداثه بل يكون مولد من طرف المحيط الخارجي، ويظهر هذا النوع من الأداء في مجموع النتائج المميزة التي تكسبها المؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع، ومجمل هذه النتائج تنعكس إيجابياً أو سلبياً على الأداء (أرفيس، 2018، صفحة 484).

2) حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي: (زرنوح، 2017، صفحة 34)

(أ) **الأداء الكلي:** ويجسد هذا النوع في النتائج الجيدة التي كانت نتاج تضافر وتعاون كل الأقسام ووظائف المؤسسة في تحقيقها، وهنا تسعى المؤسسة من خلال هذا التعاون إلى تحقيق أهم أهدافها التي تتمثل في النمو والاستمرارية والربح، وعليه لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق أي من هذه الأهداف.

(ب) **الأداء الجزئي:** ويتمثل هذا في الأداء على مستوى قسم أو وظيفة معينة في المؤسسة، حيث يسعى كل قسم إلى تحقيق هدف خاص به، وهذا النوع لديه أنواع مختلفة ويقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وطرقه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد اختلفت الباحثين في تقديم مفهوم محدد ومعين لعملية تقييم الأداء الوظيفي، فهناك من عرفها على أنها:

1) تقييم الأداء كجزء من الرقابة: يعرفه الباحث (الصفار، 2009، صفحة 45) على أنه: "مرحلة من مراحل الرقابة، باعتباره يكشف أهم الانحرافات عن الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المؤسسة، كما أنها تعتبر مرحلة من مراحل التخطيط التي تساهم في ترشيد إتخاذ القرارات والتي تساهم في تحقيق الأهداف".

2) تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج: يتمثل تقييم الأداء في تقييم نشاط المؤسسة، وهذا من خلال نتائج التي حققتها في نهاية السنة المالية، حيث تقوم المؤسسة بتحديد أهم الصعوبات التي واجهتها لتنفيذ أعمالها، وتجنب الأخطاء مستقبلاً (قمري، 27 و 28 جانفي 2009، صفحة 3).

3) تقييم الأداء كوسيلة لاتخاذ القرارات: يمثل تقييم الأداء أداة لعملية القرارات وهذا ما يتم تقديمه من معلومات رقابية تساهم في تسيير المشروعات بما يحقق أهداف المؤسسة، وعليه تعد النتائج التي يقدمها التقييم أساساً لاتخاذ القرارات (بكوش، 2016/2017، صفحة 19).

4) تقييم الأداء يشمل القياس: يعرف الأداء على أنه "قياس ما تم تأديته من عمل (الأداء الفعلي)، وأيضاً على أنه المقارنة بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المرجو تحقيقها، وكما يعبر عن مدى النجاح في تحقيق الأهداف ومدى تنفيذ ما كان مخطط له، وهذا ما يحدد إتخاذ الإجراءات الموافقة لرفع الأداء" (تقرارت و حليمي، 25 أفريل 2017، صفحة 8).

5) تقييم الأداء كتقدير: تعتبر عملية تقييم الأداء عملية تقدير لموقف تمت دراسته، باعتبار التقييم هو محاولة تحديد ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وإن التقييم لا يعبر

فقط عن التقدير، بدءا بالقياس الذي يتماشى ويكمل التقدير، وعليه أي تقدير لأداء الذي تم تحقيقه يكون وفق التقييم بين كل من الهدف والقياس، وهذا يساهم في اتخاذ القرارات الموافقة (بكوش، 2017/2016، صفحة 20).

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية بارزة يمكن إبرازها في الآتي (ريغة، 2014/2013، الصفحات 23-24):

- تساهم عملية تقييم الأداء في التأكد من استطاعة المؤسسة على تحقيق أهدافها، للتأكد من تطابق ما تم إنجازه مع الخطط المسطر لها يجب على المؤسسة توفير أساليب لقياس ذلك، ومن أهم هذه الأساليب هي تقييم الأداء.
- إن عملية تقييم الأداء توفر التغذية العكسية حول التقدم نحو الأهداف، إن لاحظت المؤسسة وجود اختلالات في النتائج بحيث تختلف عن الأهداف المسطر لها وجب عليها تحليل ودراسة أهم الفجوات التي تتواجد على مستوى الأداء، وإجراء مجموعة من التعديلات التي تضمن لها تحقيق أهدافها.
- إن عملية تقييم الأداء تدفع إلى حل المشاكل، تقدم عملية تقييم الأداء بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاعتماد عليها عند إتخاذ القرارات في المؤسسات.
- إن عملية تقييم الأداء تعبر عن كفاءة المؤسسة في الاستغلال الجيد لمواردها، ومن أهم هذه الموارد العنصر البشري، حيث تسعى المؤسسات للاستثمار في العنصر البشري بشكل أفضل، وتمثل عملية تقييم الأداء أداة لوضع نظام للحوافز والمكافآت، كما تسعى المؤسسة إلى التخفيض من الهدر وأيضا ترشيد النفقات والرفع من الإيرادات.
- إن تقييم الأداء يعبر عن مساهمة المؤسسات في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- إن أهمية تقييم الأداء تتجلى أيضا في تحسين الاتصالات الداخلية بين الموظفين، وأيضا تحسين الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي الذي تتعامل معه.
- توفر عملية تقييم الأداء المعلومات حول مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال العلاقة التي تتواجد بين تقييم أداء الموظفين وتقييم أداء المؤسسة ككل.

➤ يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

➤ تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، ف نماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنتظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

إن لعملية تقييم الأداء طريقتين مهمتين وهما الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة كالتالي:

(1) الطريقة التقليدية: الطرق التقليدية هي طرق قديمة نسبياً لتقييم الأداء، حيث تركز على الأداء السابق للموظف وإن أهم الطرق التقليدية هي:

(1.1) في طريقة الترتيب (the Ranking Method):

إنه في طريقة الترتيب تقوم المؤسسة بتطبيق مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية لتقييم الأداء تتمثل في المستوى المهني للموظف، ومستوى التأهيل وأيضاً حجم وجودة العمل الذي أنجزه، ويتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ في طريقة الترتيب المباشر، وفي طريقة الترتيب البديل يتم تحديد أعلى وأدنى مستوى أداء للموظف، وبعدها يتم اختيار المستويات التالية وفي الأخير يتم تحديد المستوى المتوسط، حيث يتم تقييم كل مؤشر بشكل منفصل من خلال التقييمات الرقمية وبعد تجميعها يتم تحديد "قيمة" الموظف بالنسبة للمؤسسة، حيث في هذه الطريقة تتوفر المعلومات اللازمة في اتخاذ القرار بسرعة، وعدم هدر الوقت والجهد في عملية التقييم (Halacheva, 2016, p. 54).

(1.2) طريقة المقارنة المزدوجة (Paired Comparison Method):

تتمثل طريقة المقارنة المزدوجة في المقارنة الثنائية بين الموظفين، حيث يتم مقارنة بين الموظفين من نفس القسم والذين يشغلون نفس الوظيفة، ومنه يتم ترتيب الموظفين بشكل تنازلي، أي من الأفضل أداء إلى الأقل أداء (بوكميش، 2010، صفحة 99)، ولتحديد عدد المقارنات نستخدم المعادلة الموالية (Halacheva, 2016, p. 54):

$$n = \frac{N \times (N - 1)}{2}$$

حيث:

n: عدد المقارنات.

N: عدد الموظفين الذين تم تقييمهم.

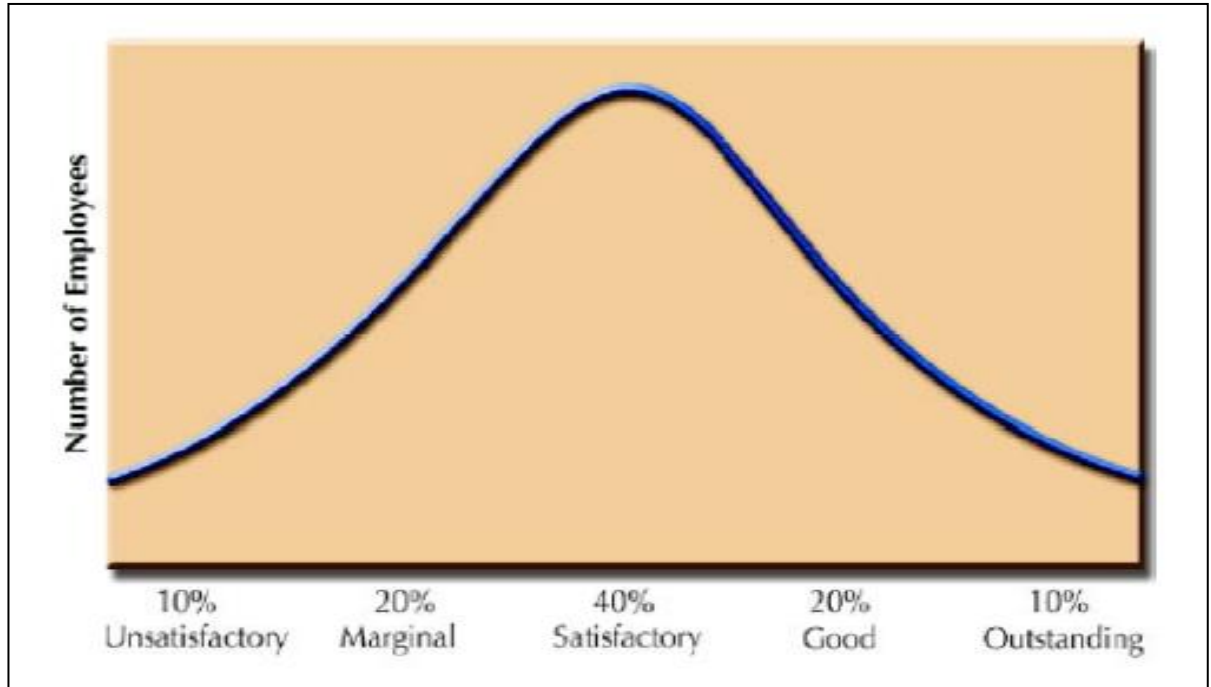
هذه الطريقة مناسبة لتقييم مجموعات العمل التي يصل عددها إلى 30 موظف.

1.3 طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method):

إن طريقة التوزيع الإجباري يعتبر أسلوب من أساليب المقارنة، يتبع الأداء التوزيع الطبيعي، حيث يقر هذا التوزيع على أن الموظفين يتجمعون حول نقطة عالية على مقياس الترتيب وتكون هذه النقطة في وسط المقياس، حيث تبدأ نسبة أداء الموظفين في تناقص كلما ابتعدنا عن هذه النقطة، إن المسؤول عن تقييم الموظفين يقوم بتوزيع الموظفين على جميع النقاط في المقياس (Khanna & Sharma, 2014, p. 54).

ويمكن تمثيل توزيع الموظفين بطريقة التوزيع الإجباري في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح توزيع الموظفين بطريقة التوزيع الإجباري



المصدر: (Burger, 2006, p. 15).

حسب الشكل أعلاه يتم توزيع الموظفين إلى خمسة فئات حيث:

10% من الموظفين لديهم مهارات بدرجة ممتاز، و20% من الموظفين لديهم مهارات بدرجة جيد جداً، و40% من الموظفين لديهم مهارات بدرجة جيد، و20% من الموظفين لديهم مهارات بدرجة متوسط، والموظفين الذين لديهم مهارات بدرجة ضعيف نسبتهم 10%.

1.4 طريقة التقييم البياني (Graphical Rating Scale):

تعتمد طريقة التقييم البياني على تجميع عدد من الصفات التي يقوم على أساسها العمل، حيث إذا توفرت في الموظف تجعله يتحلى بأداء جيد، وبعدها يتم تقييم الموظف من خلال تحديد الدرجة على المقياس حيث تصف هذه الدرجة مستوى أدائه لكل صفة، ويمكن أيضاً تتضمن مجموعة من العناصر المحددة للأداء كالتواصل الشفهي والكتابي، وفي الأخير يتم حساب إجمالي القيمة المخصصة لكل موظف (Ghutke, 2014, p. 26).

ويمكن توضيح طريقة التقييم البياني في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): طريقة التقييم البياني

a) Continuous Rating Scale	(أ) مقياس التقييم المستمر
of work Qty	كمية العمل
Quality of work	جودة العمل
Job Knowledge	معرفة الوظيفة
Attitude	سلوك
Dependability	الاعتمادية
	1 2 3 4 5
	Un satisfactory Average Above Average Good Outstanding

المصدر: (Ghutke, 2014, p. 26).

من خلال الشكل أعلاه يكون تقييم الموظف على خمس درجات كالتالي:

1. أداء ممتاز.
2. أداء جيد.
3. أداء فوق المتوسط.
4. أداء متوسط.
5. أداء ضعيف.

ويتم تحديد الدرجة بعد جمع نسبة كل مقياس من المقاييس الموجودة في الشكل وبعدها قسمت المجموع على عدد المقاييس.

(2) الطريقة الحديثة: إن الطرق الحديثة تقوم على أساس قياس أداء الموظفين وفق مؤهلات الموظفين، وإن أهم الطرق الحديثة هي:

2.1 طريقة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) على يد بيتر دراكر في عام 1954، وعرفت على أنها نهج تحديد الأهداف للتقييم، وعليه يقيم الموظف على أساس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها، MBO هي طريقة لتقييم الأداء حيث يقوم المديرون أو أصحاب العمل بوضع قائمة من الأهداف وإجراء تقييمات لأدائهم على أساس منتظم، وأخيرا تقديم مكافآت وفق النتائج التي تم تحقيقها، تهتم هذه الطريقة في الغالب بالنتائج المحققة (الأهداف) ولكن ليس بالطريقة التي يمكن للموظفين تحقيقها بها، ويعني الإدارة بالأهداف ويتم تقييم الأداء مقابل تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة، تتضمن الإدارة بالأهداف (MBO) تحديد أهداف محددة قابلة للقياس مع كل موظف ومن ثم مناقشة تقدمه نحو تحقيق ذلك بشكل دوري هذه الأهداف، وتكون خطوات طريقة الإدارة بالأهداف كالتالي (Khanna & Sharma, 2014, p. 56):

- ✓ تحديد الأهداف والنتائج المرجوة لكل مرؤوس.
- ✓ تحديد معايير الأداء.
- ✓ مقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف التي حققها الموظف.
- ✓ وضع أهداف جديدة واستراتيجيات جديدة للأهداف التي لم تتحقق في العام السابق.

2.2) طريقة مقياس التقييم السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales):

تُستخدم هذه الطريقة لوصف تقييم أداء الموظف الذي يركز على السلوك المحدد كمؤشرات للأداء الفعال وغير الفعال، وهو عبارة عن محصلة لدمج طريقتين وهما مقياس التصنيف وتقنية الحوادث الحرجة لتقييم أداء الموظفين، حيث توجد أربع خطوات في عملية بناء مقياس التقييم السلوكي (AI- (Jammal, 2015, pp. 753–754):

- ✓ سرد كافة أبعاد الأداء المهمة للوظيفة أو الوظائف.
- ✓ جمع الحوادث الحرجة للسلوك الفعال وغير الفعال.
- ✓ تصنيف السلوكيات الفعالة وغير الفعالة لأبعاد الأداء المناسبة.
- ✓ تعيين قيم عددية لكل سلوك ضمن كل بعد.

ويمكن شرح كيفية تقييم الموظفين في قسم الإنتاج بطريقة التقييم السلوكي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): يوضح مقياس التدرج على أساس سلوكي

وصف أداء الموظف	التقدير الوصفي
متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.	أداء ممتاز
تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي مشاكل.	أداء جيد
تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.	أداء متوسط
تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.	أداء مقبول
عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوى من طرف المرؤوسين.	أداء ضعيف

المصدر: (بوكميش، 2010، صفحة 110)

2.3) طريقة التقييمات النفسية (Psychological Appraisals):

هذه التقييمات موجهة أكثر لتقييم إمكانات الموظفين للأداء المستقبلي بدلاً من الأداء السابق، ويتم ذلك في شكل مقابلات متعمقة واختبارات نفسية ومناقشة مع المشرفين ومراجعة التقييمات الأخرى، ويركز بشكل أكبر على الخصائص العاطفية والفكرية والتحفيزية للموظفين وغيرها من الخصائص الشخصية التي تؤثر على أدائه، وهذا النهج بطيء ومكلف وقد يكون مفيداً للأعضاء الشباب الذين قد يتمتعون

بإمكانات كبيرة، ومع ذلك، فإن جودة هذه التقييمات تعتمد إلى حد كبير على مهارات الذين يقومون بالتقييم (Dagar, 2014, p. 22).

2.4) التغذية الراجعة 360 درجة (360 Degrée Feedback):

وتعرف أيضا شعبياً باسم التغذية الراجعة متعددة التصنيفات، وهي طريقة تستعمل لتقييم الموظفين حيث يتم جمع المعلومات حول أداء الموظف من جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والرؤساء والزملاء للموظف في حد ذاته، ويطلق عليه تقييم 360 درجة لأنه يشمل الأشخاص الذين هم أعلى منه، وإلى جانبه، والذين هم أدنى منه، والأشخاص الخارجيين الذين يعملون معه وتقييم الذات، الأطراف الستة المشاركة بشكل رئيسي في هذه الطريقة هي الإدارة العليا والمشرف المباشر ومجموعة الزملاء والمرؤوسين والعملاء والموظف نفسه، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة هو أن الموظف يتم تقييمه من قبل أشخاص مختلفين يتفاعل معهم في وظيفته، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى، يقوم الموظف أيضاً بتقييم نفسه من خلال الإجابة على الاستبيان، يمكن لموظفي أي قسم الذين هم على اتصال بالموظفين أن يكونوا جزءاً من هذه الطريقة (rajakumar, 2019, p. 7).

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي، أنماطه، ودوافعه

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يعرف تحسين الأداء الوظيفي على أنه " نهج منظم يستخدم دورات متكررة من اختبار الفرضيات لاكتشاف كيف يمكن تعديل العمليات بحيث تنتج مخرجات تلبي هدف الأداء، كما يعد تحسين الأداء أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسات استخدامها لمعرفة كيفية تغيير العمليات للحصول على نتائج ذات جودة أعلى وتكاليف أقل" (Song & Tucker, 2016, p. 3).

كما تعرف الباحثة (خلوف، 2017، صفحة 22) تحسين الأداء على أنه: قيام المؤسسات باستعمال جميع مواردها لتحسين مخرجاتها، كما تسعى لتحقيق التوافق بين التكنولوجيا التي ستم في توظيف رأس مالها بشكل أمثل، ولتحسين الأداء وجب توفر مجموعة من العناصر تتمثل في الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة.

ويقوم تحسين الأداء الوظيفي على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي (شرف الدين، 2012/2011، الصفحات 54-55):

✓ إدراك المؤسسات لوجوب تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن.

- ✓ دفع كل الموظفين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال إزالة الحواجز والعوائق بين الإدارة العليا وكل الموظفين.
- ✓ تركيز المؤسسات على النظم الخاصة بها وأهم العمليات التي تقوم بها.
- ✓ المتابعة والقياس المستمر لأداء الموظفين والمؤسسة ككل.

ثانياً: أنماط تحسين الأداء

إن لتحسين الأداء نمطين أساسيين وهما: التحسين المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع طرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها (مسغوني، 2014، صفحة 30).

يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير

كالتالي:

جدول رقم (03): متغيرات أنماط التحسين

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصيرة	الوقت اللازم
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة
واسع - بين الأقسام -	ضيق - داخل الأقسام -	مدى التغيير

المصدر: (BRONET, 2006, p. 23).

إن مناهج التحسين المستمر يتوافق مع تنفيذ تغييرات صغيرة ومتكررة وتدرجية وسريعة الحصول عليها، أما مناهج التحسين الجذري تتوافق مع تنفيذ التغييرات الرئيسية، ودقيقة، ليس لها علاقة بالعمليات الحالية ويتم الانتهاء منها بعد فترة زمنية طويلة (BRONET, 2006, p. 23).

ثالثاً: دوافع تحسين الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الدوافع لتحسين الأداء في المؤسسات وهي كالتالي:

(1) دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تقوم عليها دوافع التحسين المستمر هي (مسغوني، 2014، صفحة 29):

أ. **معدلات التغيير السريعة:** تتمثل في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وتعتبر البيئة الخارجية مصدرا لحصول المؤسسة على الموارد التي تساهم في تحقيق أهدافها من أهمها المواد الخام، رؤوس الأموال، الموارد البشرية والمعلومات عن السوق، وتمثل أيضا البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة سوقا مهما يتواجد فيه أهم فاعل فيه وهو المستهلك الذي تعرض عليه منتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها.

ب. **الحفاظ على المكانة:** إن مكانة المؤسسة تعبر عن الموقع التنافسي للمؤسسة بين مختلف المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وتسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية وهذا من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تكون مبنية على أساس إرضاء المستهلك، حيث لا يمكن للمنافسين أن يطبقونها، ويكون هذا من خلال توفير بيئة متكاملة من المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، التي تحقق ميزة تنافسية.

ت. **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

ث. **المنافسة:** تسعى المؤسسات لكسب حصة سوقية أعلى في الأسواق التي تنشط فيها، وهذا ما يدفعها إلى التصادم مع المؤسسات من نفس القطاع، ولتحقيق ذلك وجب عليها اعتماد العديد من استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

(2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسات على الرفع من التأثيرات الايجابية والخفض من التأثيرات السلبية في المجتمع، كما تعبر أيضا على التزام المؤسسات في التقدم الاقتصادي وهذا من خلال تحسين جودة حياة الموظفين خصوصا تحسين جودة حياة المجتمع عموما (فلاق، 2013، صفحة 31).

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية

الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى التحسين من أداء المؤسسة (شرف الدين، 2012/2011، صفحة 56):

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

المبحث الثالث: الترقية والأداء الوظيفي

يعتبر الموظفين في المؤسسات أن الترقية تمثل أهم حافز يدفعهم لتقديم أعلى أداء لهم، ويظهر هذا من خلال شعورهم بالثقة والرضا عن الوظيفة التي يشغلونها، كما أنها تدفعهم إلى رفع قدراتهم ومهاراتهم وتبيان الكفاءات التي يمتلكونها وتوظيفها في عملهم، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم خطوات وطرق الرفع من الأداء الوظيفي، وكذا دراسة أثر الترقية على الأداء الوظيفي، وأيضا العلاقة التي تربط بينهما.

المطلب الأول: خطوات وطرق رفع الأداء الوظيفي

أولاً: خطوات رفع الأداء الوظيفي

يتم تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال إتباع الخطوات التالية (خلوف، 2017، صفحة 30):

1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن هذا التحديد ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين ومن بين هذه الأسباب نجد الدوافع والعوامل في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس مهارات وقدرات الموظفين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، إضافة إلى عوامل تنظيمية مؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف وظروف العمل.... إلخ.

2) تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والاستشاريين المختصين من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين لتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3) الإتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعمال ذات أهمية بالغة في تحسين أداء العاملين، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة في هذا المجال فهو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ثانياً: طرق رفع الأداء الوظيفي

توجد ثلاث طرق للرفع من أداء الوظيفي تتمثل في (نيبوشة و عياد، 2016/2017، صفحة 54):

1) تحسين العامل:

- ✓ التركيز على نواحي القوة لدى العامل أي المعلومات والمهارات.
- ✓ التركيز على المصادر المرغوبة من قبل العامل والتي يؤديها بإمتياز أي الإتجاهات.
- ✓ ربط أهداف العمل بالأهداف الشخصية.

2) تحسين الوظيفة (العمل):

- ✓ تحديد المهام الضرورية للوظيفة.
- ✓ تحديد المهام الملائمة لسلطات العامل وصلاحياته.
- ✓ تصميم الوظائف بحيث تتضمن المهام المناسبة لخلق عمل شيق فيه إبراز قدرات العامل.
- ✓ تبادل وتكبير الوظائف إلى جانب الإثراء الوظيفي.

3) تحسين الموقف:

- ✓ إعادة تنظيم جماعات العمل وتخطيط مكان العمل، وتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.
- ✓ إعادة النظر في نمط وأسلوب الإشراف إضافة إلى إدخال تحسينات إلى جداول وبرامج العمل.

المطلب الثاني: أثر الترقية على تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: الآثار العامة للترقية على تحسين الأداء الوظيفي

إن للترقية آثار عامة على تحسين الأداء الوظيفي ونلخصها فيمايلي (بلهاين و لغوشي،
2016/2015، الصفحات 66-67):

1) تأثير الزيادة في المسؤولية على الدافعية في العمل:

لا يمكن لأي موظف ومهما كان مستواه الوظيفي أن يبقى في وظيفة محددة، فهو يسعى دائما إلى الرفع في مستواه الوظيفي، والذي ينجر عنه الزيادة في المسؤوليات والأجر معا، وهذا ما يدفعه إلى إظهار ما يملكه من مهارات وكفاءات في وظيفته، ولا يعني بالضرورة أن الزيادة في المسؤوليات تحد من أداءه في العمل بل هي تدفعه إلى السعي لتحسين أدائه والرفع منه، لأن هذه المسؤوليات الجديدة تساهم في أن الموظف يكتشف المهارات التي يمتلكها ولم يكن يوظفها، ويتحمل الموظف المسؤوليات والواجبات الجديدة رغبة منه في تحقيق احتياجاته واشباع رغباته الخاصة، مما ينعكس عليه إيجابا سواء من الناحية المهنية أو من الناحية الاجتماعية، كما يعتبر الموظف الفاشل الذي لا يسعى إلى الانتقال من وظيفة إلى أخرى أعلى منها بل يبقى على مستوى وظيفته، وهذا يؤثر عليه من الناحية المهنية والناحية الاجتماعية بالسلب، فمن الناحية المهنية قد تقرر الإدارة التي يعمل على مستواها تدنيات مستواه الوظيفي أو تقرر فصله نهائيا، ومن الناحية الاجتماعية تدني مستواه المعيشي بسبب نقص راتبه، ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تضع هذه المسؤوليات لمعرفة ما مدى قدرة هذا الموظف على العمل أكثر اذا فالزيادة في المسؤولية تؤثر تأثيرا كبيرا على دافعية الموظف في العمل.

2) مساهمة الحوافز في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال:

إن للمؤسسة مجموعة من السياسات منها سياسة منح الحوافز والتي تدخل ضمنها العلاوات والمكافآت وتهدف هذه السياسة لاستقطاب وجذب الكفاءات الذي تساهم في شكل كبير في تحقيق استمرارية ونمو ونجاح المؤسسة، فلولا هذه المكافآت والعلاوات لبقى الفرد عاجز عن تحقيق كل احتياجاته ومتطلباته المختلفة، فهي تحاول جذب الموظفين إليها بمختلف الطرق وخاصة إذا كانت لهم مؤهلات وكفاءات عالية، وخبرة في العمل فالزيادة في العلاوات والمكافآت تجعل معظم الموظفين يشعرون بالارتياح عند حصولهم عليها، مما يؤثر إيجابا على حياتهم، لأنها تساهم في إشباع بعض احتياجاتهم سواء مادية ومعنوية، فهي تعتبر من العوامل الأساسية والضرورية في المؤسسة التي تدفع إلى الرفع من مستوى الأداء وتزيد من رغبة العمل، فهي تجعل الفرد مستقرا في حياته المهنية وفي حياته الاجتماعية، وعليه نستنتج بأنه كلما كانت زيادة في العلاوات والمكافآت كلها كان الموظف في استقرار دائم.

3) أثر التدرج في المناصب على كفاءة العامل:

إن الترقية والتدرج في المناصب يعد من أهم الخطوات التي تحدث للموظف أثناء مساره الوظيفي، وتعتبر هدفا رئيسيا يسعى الموظف إلى تحقيقه دائما في حياته المهنية ولكي تحقق هذه الترقية يجب أن تكون لديه كفاءة، ومهارة عالية، ويحاول من خلال الترقية إثباتها، وذلك لأن الترقية يصاحبها مهام ومسؤوليات جديدة، لم يسبق للموظف القيام بها وهذا يتطلب استخدام إمكانياته وقدراته من أجل إنجاز

هذه المهام بكفاءة وجدارة ومن ثمة يبدع طرق جديدة الأداء، ونستنتج من منصب أعلى كلما أدى إلى تطوير وتحسين كفاءة الأفراد ومهاراتهم.

ثانياً: الآثار الخاصة للترقية على تحسين الأداء الوظيفي

هناك آثار خاصة للترقية على تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في (أزورو و أكرور، 2015/2014، الصفحات 41-42):

- ✓ أسلوب الترقية في الدرجة وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي:
- ✓ يعمل أسلوب الترقية في الدرجة على تحسين أداء الموظف، حيث تقوم الإدارة بإعداد جدول الترقية في الدرجة التي تمر عبر المراحل، ويكمن أثر هذا الأسلوب فيما يلي:
- ✓ الحرص التام على الوظيفة والحصول على نقطة عالية سنويا.
- ✓ الانضباط في الوظيفة، والحرص على الوقت، وتقادي التأخيرات والغيابات غير المبررة.
- ✓ أداء مهامه على أكمل وجه، والسعي للتميز فيها.
- ✓ المبادرة والمثابرة في أداء واجباته.
- ✓ تحسين علاقاته مع زملائه في العمل.
- ✓ تنفيذ أوامر المشرف عليه دون استفسار واحتجاج.

1) أسلوب الترقية في الرتبة وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي:

بالرغم من اختلاف أسس الترقية في الرتبة، إلا أنها تعمل على زيادة الرغبة والمبادرة في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك للحصول على رتبة جديدة ومنصب أعلى ومسؤوليات أكبر، فيعمل الموظف على تطوير قدراته، والحرص التام على أدائه، من مختلف الجوانب الموضوعية والسلوكية، إضافة إلى تطوير قدراته المعرفية والسعي للتفوق في عمله. ومن مظاهر تأثير الترقية في الرتبة على الموظف نجد:

- ✓ الانضباط والحرص على استغلال الوقت في تنفيذ المهام الموكلة إليه.
- ✓ الحرص على تنفيذ كل مسؤولياته، والمثابرة في القيام بأدائه.
- ✓ تحسين علاقاته مع المشرف عليه ومرؤوسيه والتعامل الجيد معهم.
- ✓ تحسين كفاءاته وقدراته المعرفية.
- ✓ تطوير كفاءاته في اتخاذ القرارات.
- ✓ الشعور بالرضا الوظيفي.
- ✓ تنفيذ المهام براحة وعدم الشكوى.
- ✓ تقبل التجديد في أساليب العمل.
- ✓ الحرص على نظافة وتنظيم مكان العمل.
- ✓ التعاون مع الزملاء في العمل.

✓ الحرص التام للوصول إلى تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها بكل راحة. ومما سبق نستنتج أن للترقية سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة، دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظف، في مختلف جوانب حياته المهنية والخاصة، فتعمل على تغيير كثير من الصفات والتصرفات بشكل يرضي مسؤوليه، ويمكنه بالتالي من تكوين علاقات جديدة مع موظفي المنظمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية وتحسين الأداء الوظيفي

لقد تعددت الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي فهناك من وجدت أنه توجد علاقة ايجابية بين الترقية والأداء الوظيفي، ففي دراسة (Danish & Usman, 2010, p. 164) حيث وجدت أن هناك علاقة قوية بين فرص الترقية والعمل نفسه وإجراءات التشغيل والعلاقة بين زملاء العمل، حيث وجدت أنه الموظفين الذين تتاح لهم فرص ترقية كافية، تكون لديهم علاقة ودية مع زملائهم، ويتقاضون أجورهم مقابل العمل الذين يقومون به، والمشرفون عليهم متعاونون، ويشعرون أنه يمكنهم النمو والتقدم في وظائفهم على مستوى المؤسسة التي يعملون بها، أكثر من زملائهم، وهذا يدل على أنه إذا قام الموظف بعمل جيد في الوظيفة فإنه يتوقع من زملائه الموظفين أن يعجبوا بعمله، كما يتوقع انتقاله إلى وظائف أعلى من الوظيفة التي يشغلونها.

وفي دراسة قام بها (Nurlaili, Suharto, & Saragih, 2023, p. 112)، حيث وجد الباحثين أن الترقية لها تأثير كبير على أداء الموظفين على مستوى الشركة، تؤثر الترقيات الوظيفية على أداء الموظف، مما يعني أن الترقيات التي يتم تنفيذها بشكل صحيح يمكن أن تحسن أداء الموظف، لا يمكن إنكار أن الترقيات هي أحد العوامل التي تدفع الموظف لتقديم أداء أعلى، يحصل الموظفون على الترقية إذا توفرت لديهم عدة مؤشرات منها الخبرة، ومستوى التعليم، والولاء، والصدق، والمسؤولية، والتواصل الاجتماعي، وأداء العمل، والمبادرة، والإبداع في العمل، من المتوقع أن تحفز الترقيات الموظفين على التفاني الشديد في العمل دائماً ويمكن أن تحسن جودة عمل الموظف، يمكن أن يؤدي الترقية الموظفين إلى توفير الحماس لأداء أفضل، سيكون الموظفون أكثر حماساً للقيام بواجباتهم بأفضل ما في وسعهم إذا علموا أن القائد سيقدم دائماً التقدير لكل إنجاز يظهره الموظفون.

كما جاء في الدراسة (Garba & Abdullahi, 2019, p. 426)، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والإنتاجية التنظيمية (الأداء داخل المؤسسة)، وعليه يرى الباحث أنه من أجل الحصول على أداء جيد في العمل يجب على المؤسسات اعتماد الترقية، والسعي وراء الحصول على جو يسوده الرضا بين موظفيها من أجل الاحتفاظ بأفضل الكفاءات في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي دراسة قام بها كل من الباحثين (Saharuddin & Sulaiman, 2016, p. 39)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه للترقية أثر معنوي وإيجابي على إنتاجية العمل (الأداء الوظيفي)، وهذا يثبت أن للترقية مزايا أخرى وعديدة بالنسبة للموظفين حيث تعتبر عامل مهم للمؤسسة لتحسين إنتاجيتهم بشكل دائم، ويجب أن توفر بناء القدرات والتطوير للموظفين، كما تعد الترقية أيضاً عامل جذب للموظفين الأكفاء والمؤهلين في المنظمة، مما يشجع الموظفين على البقاء متحمسين، ومؤهلين للبقاء مخلصين، وضمان العدالة، ومراقبة التكاليف، وتحسين الكفاءة والفعالية. وكذلك الحفاظ على و/أو تحسين إنتاجية الموظفين.

في دراسة (Razak, Sarpan, & Ramlan, 2018, p. 26)، حيث كانت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً بين الترقية وأداء الموظفين، أي أنه مع تنفيذ نظام الترقية بانتظام وباستمرار، سيتم تحسين الأداء بحيث يؤدي أيضاً إلى زيادة الحافز، وعليه كلما تم تنفيذ الترقية بشكل أفضل ارتفع الأداء، إن للترقية مساهمة في تحسين أداء الموظف، وهذا لا ينفي أنه يجب مراعاة فترة التوظيف ومستوى الموظف، كما أن الهدف من الجمع بين الأقدمية وأداء في العمل هو النظر فيما إذا كان الموظف يستحق الترقية أم لا، وهذا يعتبر الأساس في ترقية الموظفين الأكثر خبرة ذوي المهارات العالية، بحيث يمكن التغلب على نواقص الترقية المبنية على الخبرة أو المهارات وحدها.

وجاءت نتائج دراسة (Veronica, Hannah, & Felistus, 2021, p. 177) أن ممارسات الترقية الوظيفية لها تأثير كبير على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ووجدت الدراسة أن الموظفين يكتسبون مهارات جديدة من خلال الترقية الوظيفية، لكن 34% من الموظفين شعروا أن الترقية تم منحها بشكل غير عادل، علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن تغيير المواقف، إن تحسين المهارات وزيادة المسؤوليات لهما تأثير كبير على أداء الموظف على مستوى المؤسسة محل الدراسة، كما وجدت الدراسة أن الموظفين يكتسبون مهارات جديدة من خلال الترقية الوظيفية، وتوصي هذه الدراسة للمؤسسة محل الدراسة في الاعتبار القدرات القيادية، وسلوك الموظفين، ومراجعة الأداء السابق عند ترقية الموظفين من أجل تحسين مهاراتهم العامة في مجال الكفاءة.

في حين وجدت الدراسة (Al-Hakim, Nazaruddin, Sadalia, & Rossanty, 2019, p. 25) أن الترقية الوظيفية ليس لها تأثير معنوي على أداء الموظف، وهذا يعني أن ارتفاع أو انخفاض منصب الشخص لا يؤثر على نتائج عمله، حيث تشمل الترقية الوظيفية الحالية الترقية من الموظفين إلى المستوى الرابع، أو من أدنى مستوى إلى مستوى أعلى، المؤشر في الترقية الوظيفية الذي يحصل على استجابة جيدة هو أنه لكي يحصل الموظف على ترقية وظيفية يجب أن يكون لديه مستوى تعليمي مناسب لأنه بالحصول على ترقية وظيفية ذات مستوى تعليمي مناسب يؤمل أن يكون قادراً على إكمال

جميع الواجبات الرئيسية المرتبطة به والتعامل معها بحيث يؤمل أن يكون قادرًا على التأثير على أداء الموظف، يتم إجراء ترقية الموظفين إذا كان هناك تشكيل منصب شاغر، لأنه مع إجراء ترقية الموظفين إذا كان هناك تكوين منصب فقط، فمن المؤكد أن ذلك سيقبل من الفرص المتاحة للموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ورتبة عالية الوقت لشغل الوظيفة الحالية وهذا يمكن أن يؤثر على أداء الموظف، وتقتصر هذه الدراسة لتحسين الأداء من خلال زيادة الترقية الوظيفية هي من خلال القدرة على تغيير المناصب وفقًا للاحتياجات ووفقًا لتعليم الفرد.

خلاصة الفصل:

تعتبر الترقية من أهم المراحل التي يمر بها الموظف، خلال مساره المهني، إذ تمكنه من التقدم في السلم الوظيفي والحصول على مختلف المزايا التي يطمح إليها، وهي نوعين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، ولترقية أي موظف وفق هاذين النوعين تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار النقطة السنوية، التي تقدم للموظف عن القيام بعملية تقييم أداءه على مستوى المؤسسة، وبالتالي قياس الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تهدف الترقية إلى تحفيز الموظفين لبذل جهد أكبر للرفع من أدائه الوظيفي في المؤسسة، وأيضاً الرفع من كفاءته ومهاراته، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل مجموعة من الدراسات التي وجدت علاقة إيجابية وقوية بين سياسة الترقية والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني:

دور الترقية في رفع أداء

الموظفين في بلدية الحوامد

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري سنحاول إسقاط الأدبيات والدراسات السابقة على دراستنا حيث تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي تناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وبعد الطرح النظري لمتغيرات الدراسة، وتقديم شروحات موضوعية لكل متغير من كافة الجوانب، وحتى يتسنى للباحث تحقيق أهدافه المرجوة في دراسة هذه الظاهرة دراسة علمية ودقيقة وواضحة يتطلب منها الأمر إتباع خطوات منهجية متسلسلة ومضبوطة تستخدم في تحليل وجمع البيانات من حيث منهج، مجتمع وعينة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم بلدية الحوامد محل الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث.

المبحث الأول: تقديم بلدية الحوامد محل الدراسة

تعتبر البلديات النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وكذا ترقية المحيط الذي يعيشون فيه فالسكان يعيشون ويعانون يوميا من مشاكل شتى كالسكن، العمل، نقص المرافق الصحية... الخ، وقد خولت الدولة سلطات إلى البلديات بإتباع نظام اللامركزية من أجل تخفيف من حدة هذه المشاكل والتقليل منها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف ومهام بلدية الحوامد

1. نشأة وتعريف بلدية الحوامد

أنشئت بلدية الحوامد بموجب المرسوم 84/365 المؤرخ في 1984/12/01 المنظم للتنظيم الإقليمي للبلاد.

تعود تسمية بلدية الحوامد إلى نسبة إلى عرش الحوامد القاطنين بالمنطقة، حيث اشتمت كلمة الرماننة التسمية الحالية لبلدية الحوامد إلى فترة الدولة العثمانية مع هجرة عروج وخير الدين (في القرن السادس عشر) تمت مطاردة جيش من منطقة بوضياف إلى ما وراء منطقة رأس العين، واستقرت جيوش عروج بهذه المنطقة الأخيرة عدة أشهر حيث كانت هذه الأخيرة تتميز بوفرة مياهها وجودة أراضيها ووجود بساتين للأشجار المثمرة والنخيل واتخذوا من مكان قرب جنان الرمان مركز قيادة الجيوش ومنها سميت المنطقة بعين الرماننة لتصبح فيما بعد تسمى بالرماننة.

يمتاز إقليم البلدية ضمن المنطقة السهلية الواسعة والمحددة شمالا سلسلة جبال أولاد نايل وجنوبا سلسلة جبال الزاب تنتهيان إلى سلسلة جبال الأطلس الصحراوي وتقع بين خطي عرض 98.38، و39.20 وبين خطي الطول 2.10، و2.70.

إن بلدية الحوامد هي بلدية من بين (47) بلدية لولاية المسيلة وهي تقع في القسم الجنوبي الشرقي للولاية وتبعد عن مقر الولاية بحوالي (70 كلم)، تتربع على مساحة تقدر بـ 875,57 كلم² يقطنها 10291 نسمة بكثافة سكانية تقدر بـ 10 ساكن/كلم² ويربطها بمقر الولاية الطريق الوطني رقم 46.

وتتكون بلدية الحوامد من تجمع رئيسي واحد يضم كل من الرماننة الجنوبية (القبليّة) والرماننة الشمالية (الظهراوية) إلى جانب عدة مناطق مبعثرة أهمها "أم الشمل، المحصب، معيزة" التي تشكل المحيط الريفي للبلدية، يحدها:

- من الجهة الشمالية الشرقية: بلدية مسيف.

- من الجهة الشمالية: بلدية الخبانة.
- من الجهة الجنوبية الغربية: بلدية ولتام وبلدية جبل أساعد.
- من الجهة الجنوبية: بلدية بن سرور.
- من الجهة الشرقية: بلدية الزرزور - بلدية بيطام (ولاية باتنة).
- من الجهة الغربية: بلدية بوسعادة - بلدية المعاريف.

2. مهام بلدية الحوامد

- باعتبار البلدية وحدة لامركزية فإنها تقوم بمجموعة من المهام، تنصب مجملها في خدمة المواطنين والدولة، والنهوض بالشأن المحلي ومن بينها نذكر:
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
 - تنفيذ المداوالات الصادرة عن المجلس الشعبي البلدي.
 - تبليغ محضر مداوالات المجلس الشعبي البلدي وقراراته للسلطة الوصية.
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
 - مراقبة المحلات ذات الطابع التجاري.
 - صيانة المؤسسات التربوية والصحية.
 - مراقبة ومتابعة الوضعيات التقنية للأعمال.
 - ضمان إيصال المياه الصالحة للشرب لكافة سكان البلدية.
 - مراقبة ومتابعة مخططات التهيئة العمرانية.
 - نزع الملكية والتعويض.
 - استخراج شهادة الحيازة.
 - القيام بإصدار جميع الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية.
 - الاهتمام بجميع الملفات المتعلقة بالإعانات والمساعدات الاجتماعية التي تقدمها الدولة للمواطنين.

- إحصاء الأملاك العقارية للبلدية.

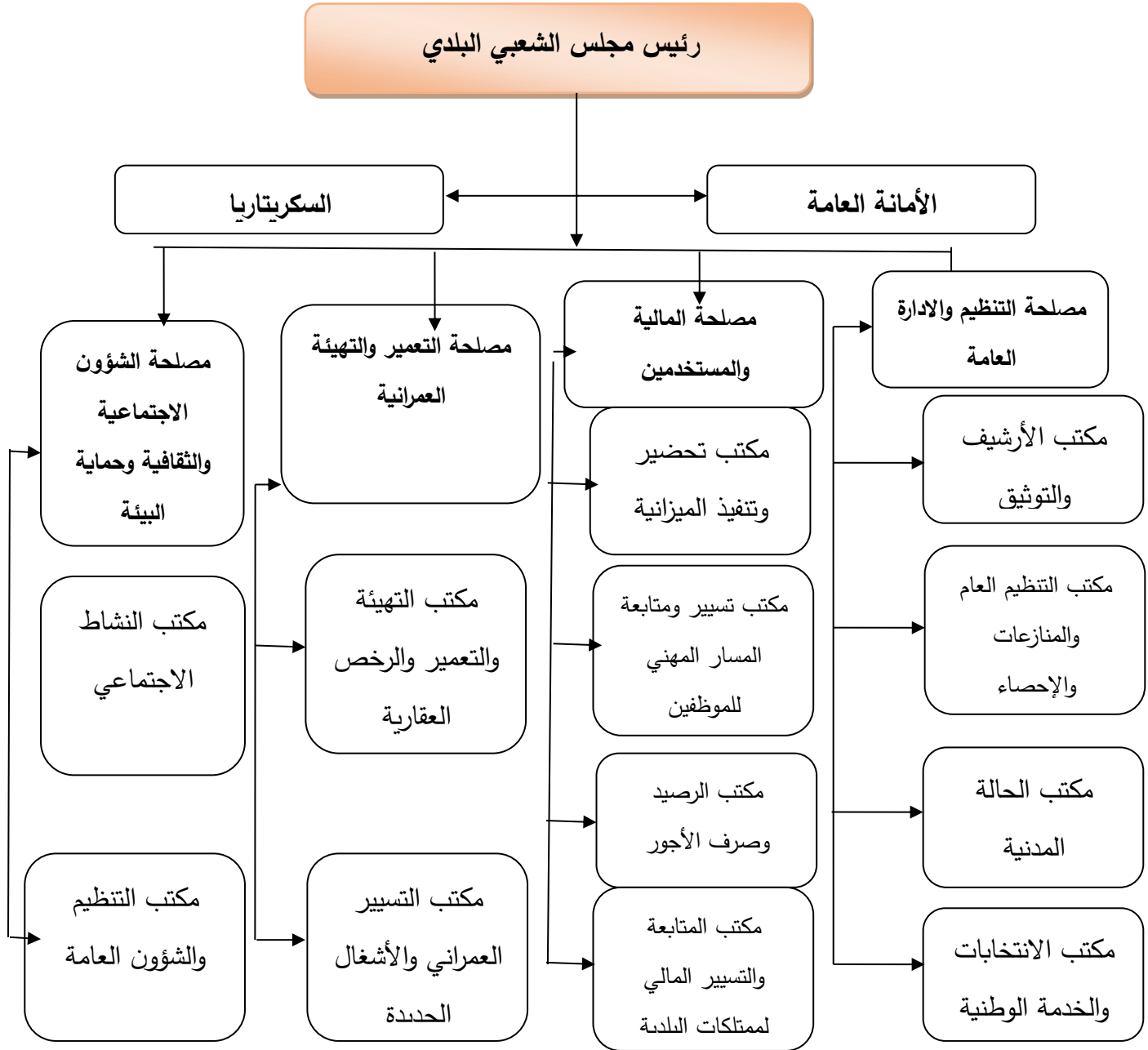
- ممارسة الرقابة على جميع أعمال الموظفين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الحوامد

لضمان القيام بالمهام الموكلة إليها تم تقسيمها إلى أربعة 04 مصالح وهي:

- مصلحة التنظيم والإدارة العامة.
- مصلحة المالية والمستخدمين.
- مصلحة التعمير والتهيئة العمرانية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية وحماية البيئة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية الحوامد



المصدر: معلومات مقدمة من طرف البلدية

➤ الأمانة العامة:

- * مسك سجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- * مسك سجل مقررات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- * مسك سجل محاضر اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

* مسك سجل مداوات المجلس الشعبي البلدي.

* إعداد ميزانية البلدية.

* متابعة عمل جميع مصالح البلدية.

* التنسيق بين جميع مصالح البلدية.

* ممارسة السلطة السلمية على الموظفين.

➤ السكرتاريا:

* مسك سجل البريد الصادر.

* مسك سجل البريد الوارد.

* السهر على توزيع البريد على مصالح البلدية.

* تحويل المكالمات الهاتفية.

* مسك سجل الهاتف.

1. مصلحة التنظيم والادارة العامة:

- تتولى الإشراف على موظفي المصلحة بالإضافة إلى التنسيق بين المكاتب الموضوعة تحت إشرافها.

- التكفل بأرشفيف البلدية والمحافظة عليه وفقا للطرق والأساليب العلمية المتبعة في هذا المجال.

- مسك البطاقة الانتخابية والإحصاء السكاني.

- ضمان سيرورة الحالة المدنية والتنظيم العام.

- التكفل بقضايا المنازعات والخدمة الوطنية.

ولأجل ذلك وضع تحت تصرف المصلحة خمسة مكاتب وهي:

1- مكتب الأرشيف والتوثيق.

2- مكتب التنظيم العام والمنازعات والإحصاء.

3- مكتب الحالة المدنية.

4- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية.

2. مصلحة المالية والمستخدمين:

تتولى هذه المصلحة على الخصوص بعمليات التنسيق ومراقبة المكاتب الموضوعة تحت اشرافها بالإضافة الى تسيير وممارسة السلطة السلمية على مستخدمي المصلحة والسهر على تطبيق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي وهذا بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية، كما تتولى استلام البريد الوارد الى المصلحة وضمان الرد عليه في الآجال القانونية، كما تعني بقضية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالوفاء بديون البلدية هذا وتختص هذه المصلحة بالتنسيق مع الأمين العام بإعداد وتنفيذ ميزانيات البلدية وهذا بعد تقديم التقارير المالية للجنة الشؤون المالية ومتابعة المسار المهني للعمال والموظفين بالإضافة الى إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. ولتنفيذ هذه المهام دعمت ب 4 مكاتب:

1- مكتب تحضير وتنفيذ الميزانية.

2- مكتب تسيير ومتابعة المسار المهني للموظفين (مستخدمين).

3- مكتب الرصيد وصرف الأجور.

4- مكتب المتابعة والتسيير المالي لممتلكات البلدية.

3. مصلحة التعمير والتهيئة العمرانية:

تختص هذه المصلحة بالتطبيق الصارم للتنظيم المعمول به واحترام مخططات التعمير ومتابعة البرامج التنموية وإعداد مقترحات التعمير والبناء. والتنسيق بين مكاتب المصلحة كما انها تختص بممارسة السلطة السلمية على موظفين المصلحة وتتكون من 2 مكاتب:

- مكتب التهيئة والتعمير والرخص العقارية.

- مكتب التسيير العمراني والأشغال الجديدة.

4. مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية وحماية البيئة

تتولى الإشراف على تحديد قوائم الفئات المحرومة والمعوزة وضمان صرف المنح والمعونات المخصصة لهم وإجراء التحقيقات الاجتماعية وتتكون من 2 مكاتب:

- مكتب النشاط الاجتماعي.

- مكتب التنظيم والشؤون العامة.

المطلب الثالث: التعداد البشري لموظفي بلدية الحوامد

نجد في بلدية الحوامد (358) موظف وعامل حيث يتوزعون على الموظفين الدائمين والاعوان المتعاقدين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الموظفين الدائمين: وعددهم 142 موظف وينقسم الموظفون الدائمين حسب المناصب العليا والشعب والاسلاك والرتب المتواجدة في البلدية كالتالي :

الجدول (04): يوضح توزيع الموظفين حسب المناصب العليا وحسب الشعب والاسلاك والرتب المتواجدة في بلدية الحوامد

الشعب والاسلاك والرتب		المناصب العليا			
		مناصب العليا ذات الطابع الوظيفي		المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي	
80	- الإدارة العامة	01	- المكلف بالدراسات في الإدارة الإقليمية	01	- أمين عام
11	- الاعلام الالي	01	- منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها	01	- رئيس مصلحة
01	- الاحصائيات	01	- المكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية	04	- رئيس مكتب
01	- الوثائق	01	- المكلف بالبرامج الوثائقية والارشيف	01	- رئيس فرع
08	- الشعب الاجتماعية والرياضية	01	- مسؤول رقمنة الحالة المدنية		
19	- النظافة والنقاوة	01	- رئيس مشروع تقني وحضري		
06	- التسيير التقني والحضري	01	- منسق الاشغال		
		01	- رئيس تقني وحضري		
		01	- رئيس فرقة النظافة والنقاوة العمومية		
126	المجموع	09	المجموع	07	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من طرف البلدية

01- الاعوان المتعاقدين : وعددهم 216

وينقسم الاعوان المتعاقدين الى قسمين حسب التوقيت الكلي وحسب التوقيت الجزئي كما في الجدول الموالي :

الجدول (05) : يوضح توزيع الاعوان المتعاقدين حسب التوقيت الكلي والجزئي في بلدية الحوامد .

التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
08	07	- سائق سيارة مستوى 02
20	04	- سائق سيارة مستوى 01
24	52	- حارس
03	03	- عامل مهني مستوى 04
00	02	- عامل مهني مستوى 03
00	06	- عامل مهني مستوى 02
23	41	- عامل مهني مستوى 01
03	08	- عون الخدمة من المستوى 03
02	00	- عون الخدمة من المستوى 02
10	00	- عون الخدمة من المستوى 01
93	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من طرف البلدية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عملية الترقية وتقييم أداء الموظفين في بلدية الحوامد

الفرع الأول: الترقية في بلدية الحوامد

تعتمد بلدية الحوامد، على الأسلوبين المتعارف عليهما في الترقية، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، وهذا وفق مجموعة من الإجراءات، وهذا اعتمادا على ما جاء في القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

أولا: الترقية في الدرجة.

يقوم مكتب المستخدمين ببلدية الحوامد بعملية الترقية سنويا، وهذا وفق إعداد كشوف التنقيط، حيث يتم إرسالها إلى رؤساء المصالح المتواجدة في البلدية لملاؤها، ويتضمن الكشف مختلف المعايير التي يقاس عليها الأداء الوظيفي ودرجة تحسنه وتقديره بنقطة، وبعد الانتهاء من ملئها ترجع هذه الكشوف إلى

مكتب المستخدمين، للفصل في ملفات الموظفين المستوفين لشرط الأقدمية في الدرجات المنصوص عليها في القانون، وبعد معالجة الملفات الخاصة بكل موظف والنقطة التي تحصل عليها عند تقييمه، وعلى هذا الأساس يتم إعداد جدول الترقية المتضمن المعلومات الخاصة بالموظفين المستوفين لشروط المحددة، وبعدها يتم استدعاء لجنة المتساوية الأعضاء، تتمثل في ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين للفصل بين الموظفين حيث ينظر في جدول الترقية ويتم ترقية الموظفين بنسب 2، 4، 4 أي المدة (الدنيا) سنتين وستة أشهر و(المدة المتوسطة) ثلاث سنوات (والمدة القصوى) ثلاث سنوات وستة أشهر.

ووفق ما سبق يتم تحرير محضر نهاية الاجتماع من طرف كاتب اللجنة ويتم إعداد قرارات الترقية في الدرجة والمصادقة عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي وترسل نسخ إلى الموظفين المعنيين ويتم حفظها في ملفاتهم.

ثانياً: الترقية في الرتبة

إن عملية الترقية على أساس الرتبة في بلدية الحوامد يتشارك فيها كل من مكتب المستخدمين، اللجنة المتساوية الأعضاء، المديرية العامة للتوظيف العمومية إضافة إلى الهيئة التي تتم فيها المسابقات أو الدورات التكوينية إذا تعلق الأمر بالترقية على أساسي الفحص المهني والتكوين المتخصص، حيث تم ترقية 26 موظف على أساس الرتبة في بلدية الحوامد سنة 2023، تختلف الأسس التي يرقى عليها الموظفون وهي كالتالي:

1. الترقية على أساس الشهادة:

يشترط هنا على الموظف التحصل على الشهادة والمؤهلات بعد توظيفه، التي تمكنه من المشاركة في الترقية في الرتبة، ففي ظل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ونجد أن هذا النوع من الترقية الخاص بجميع المرشحين الذين تحصلوا على شهادات بعد توظيفهم،

2. الترقية على أساس التكوين المتخصص:

إن مكتب المستخدمين، يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والنظر في حاجة البلدية لتكوين الموظفين المستوفين الشروط اللازمة، يتم إخضاع الموظفين لمتابعة تكوين متخصص، في مختلف جوانب الوظيفة، التي قد يترقى إليها، فتبدأ عملية الترقية على أساس التكوين المتخصص من إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المالية الجديدة والمصادقة عليه، وبعدها يتم إعداد قرار فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب، والإعلان عنه وينتقد المستوفون للشروط اللازمة لترشحهم، ويتم إرسالهم للتكوين إلى المؤسسة المسؤولة على تكوين الموظفين، وبعد إتمام التكوين يتم إعداد المحضر من طرف مؤسسة المسؤولة على تكوين الموظفين، ووفق هذا يتم ترقية هؤلاء الموظفين حسب المناصب المتوفرة.

3. الترقية على أساس الامتحان المهني

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تحدد المناصب المالية الشاغرة، ويرسل مقرر إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية المتواجدة بدائرة الخبانة، فتح إعلانات توظيف على أساس الامتحان المهني، فيقوم الموظفون بتقديم ملفاتهم للمشاركة فيها، في فترة محددة، يتم إعداد محضر يكون فيه قائمة الموظفون المستوفون للشروط التي تقدمها في الإعلان، ومن ثم إبلاغهم عن طريق الاستدعاء للحضور لإجراء الامتحان، وفيما يخص الطعون فيتم دراستها والنظر فيها قبل المسابقة وبعدها يحدد موعد الامتحان بالتنسيق مع المديرية العامة للوظيفة العمومية والمؤسسة المستقبلة لإجراء الامتحان وتصحيحه، وبعدها يتم إعلان النتائج، ويتم استدعاء الموظفين المقبولين إلى الامتحان الشفهي، وعليه يتم ترقية المرشحين الفائزين في الامتحان المهني إلى الرتب المخصصة، إن عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الإمتحان المهني في بلدية الحوامد في سنة 2023 بلغ 25 موظف موزعين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (06): يوضح توزيع الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني في بلدية

الحوامد سنة 2023

عدد الموظفين	رتبة الترقية	الرتبة الأصلية
01	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
01	متصرف إقليمي مستشار	متصرف إقليمي رئيسي
04	متصرف إقليمي رئيسي	متصرف إقليمي
01	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	ملحق الإدارة الإقليمية
03	ملحق الإدارة الإقليمية	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
04	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	عون الإدارة الإقليمية
02	عون الإدارة الإقليمية	عون مكتب الإدارة الإقليمية
01	كاتب الإدارة الإقليمية	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
02	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية

06	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	عون النظافة والنقاوة العمومية
25	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من طرف البلدية

4. الترقية على أساس الاختيار.

يتم على هذا الأساس اختيار الموظفين المستوفين للشروط الأساسية للترقية، وهي الأقدمية، والكفاءة، فيتم تسجيل بعض الموظفين في قائمة التأهيل حسب الرتب والأسلاك، حيث تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء بإعداد قوائم التأهيل النهائية، ويتم استخراج قرارات الترقية للموظفين المؤهلين، إن عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الإختيار في بلدية الحوامد في سنة 2023 بلغ 01 موظف موزعين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (07): يوضح توزيع الموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الاختيار في بلدية الحوامد سنة 2023

عدد الموظفين	رتبة الترقية	الرتبة الأصلية
01	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	عون النظافة والنقاوة العمومية
01	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من طرف البلدية

الفرع الثاني: تقييم الأداء الوظيفي في بلدية الحوامد.

تتم هذه العملية سنويا على مستوى مكتب المستخدمين ببلدية الحوامد، في آخر كل سنة مالية، لدراسة ملفات الموظفين لترقيتهم في الدرجة أو الرتبة، فالموظف الذي يكون أداءه ذو مستوى عالي له الأولوية في الترقية دون الآخرين، أما عن كيفية التقييم في مكتب المستخدمين في هذه البلدية، فنجد ما يسمى بكشف التنقيط، الذي يملا من طرف المشرفين على المرؤوسين، حيث يتضمن معلومات خاصة بالموظف والمعايير التي يقاس عليها أداءه كالتالي:

1. معلومات شخصية عن هوية الموظف، وتتمثل في:

الاسم واللقب، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية التي يشغلها إضافة إلى عنوانه والدرجة الحالية وتاريخ تعيينه فيها والدرجة التالية.

2. المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتقييم الموظف ومنحه النقطة فهي: الكفاءة والفعالية، المردود، المواظبة واحترام المواعيد، العلاقات المهنية والإنسانية إضافة إلى المؤهلات لاتخاذ المسؤوليات وإعطاء الأوامر.

3. قياس أداء الموظفين وفق نقطة تتراوح من صفر (0) إلى عشرون (20) نقطة والتي يتم الأخذ بها عند عملية الترقية في الدرجة.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفرع الأول: إجراءات البحث الميداني.

من خلال هذا المطلب نعرض إجراءات البحث الميداني من مجتمع وعينة البحث، أداة الدراسة وغيرها من الإجراءات.

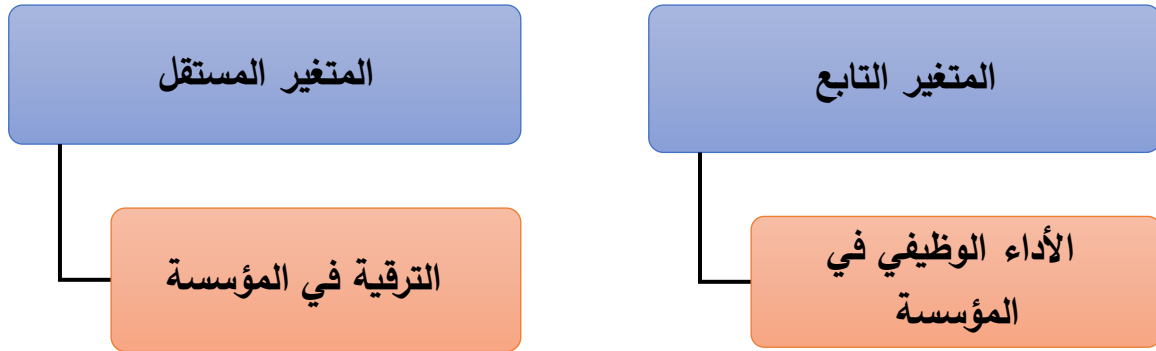
1. نموذج والمنهج المتبع.

أ. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغيرات المستقلة: الترقية في المؤسسة.
- المتغيرات التابعة: الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ب. المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج علمية يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات التي تقوم بها.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث لا يمكننا الوقوف على دور الترقية داخل المؤسسة في الرفع من الأداء الوظيفي إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث، أو أي نوع من الظواهر التي يرغب شخص في دراستها، ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموضوعية والكشف عن العلاقة بينهما، فليس الهدف من هذه الدراسة هو وصف الترقية في المؤسسات، وإنما الكشف والبحث عن دور الترقية في الرفع من الأداء الوظيفي.

2. مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية الحوامد بولاية المسيلة الذي يتكون من 358 موظفا حيث تم اختيار عينة مكون من 70 موظف، حيث تم توزيع 70 إستمارة استبيان على عينة البحث.

3. مصادر جمع معلومات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ذلك لأنها تعتبر من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري تم تطوير وتصميم استمارة استبيان وذلك لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة.

كما أننا راعينا أن تكون الأداة شاملة وتغطي جميع متغيرات الدراسة، كما حرصنا على أن تعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تقادي المصطلحات الغامضة والأسئلة القابلة للتأويل، ومنه تم صياغة عبارات وفقرات تتميز بالوضوح والبساطة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. أدوات البحث.

تم استخدام عدد من الأدوات في هذه الدراسة، من أهمها:

الاستبيان.

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانته لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث أن هناك عدد من النقاط التي حاولنا أخذها في الاعتبار عند تجميع الاستبيان، ومن أهمها:

1- عند اتخاذ هذا النموذج اعتمدنا على طريقة بسيطة ولغة واضحة.

2- تكوين وتقييم الاستبيان يتوافق مع الأدبيات النظرية.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريع بيانات الاستبيان من خلال برنامج (*SPSS*) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أ. أساليب الإحصاء الوصفية

* التوزيع التكراري.

* الوسط الحسابي.

* الانحراف المعياري.

ب. أساليب الإحصاء الاستدلالي

* اختبار α كرونباخ "Cronbach's Alpha".

* معامل بيرسون Pearson.

* إنحدار الخطي البسيط.

* مقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: مجالات ومحاوِر الاستبيان

ولقد أكد الاستبيان الموجه لأفراد العينة على أهمية الدراسة، حيث يتكون من جزئين كالتالي:

- الجزء الأول: عبارة مجموع بيانات شخصية وتشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في البلدية.

- الجزء الثاني: تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 28 فقرة وهي كالتالي:

- المتغير المستقل: الترقية في المؤسسة

حيث تتضمن 13 عبارة.

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي في المؤسسة

حيث يتضمن 15 عبارة.

حيث لجأنا إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودين في الاستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الترتيب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، الجزء الثالث،

موضوعات مختارة، 538. واستخدمت المتوسطات الحسابية لنتائج تحليل البيانات لتفسير البيانات:

الجدول رقم (09): يبين مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الأهمية
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة

عالية	من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
عالية جدا	من 4.20 إلى 05	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

في هذا المبحث، سنتطرق إلى أهم نتائج دراستنا وسوف نقوم بتحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: تقديم النتائج الميدانية . بعد تفريغ الاستبيانات الواردة والمناسبة للدراسة في برنامج spss، بغية الحصول على النتائج وتحليلها عند مناقشتها ننتقل إلى عرض النتائج المختلفة التي تم الحصول عليها من العينة التي تم مسحها.

الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة سوف نتطرق إلى البيانات الشخصية التي تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في البلدية).

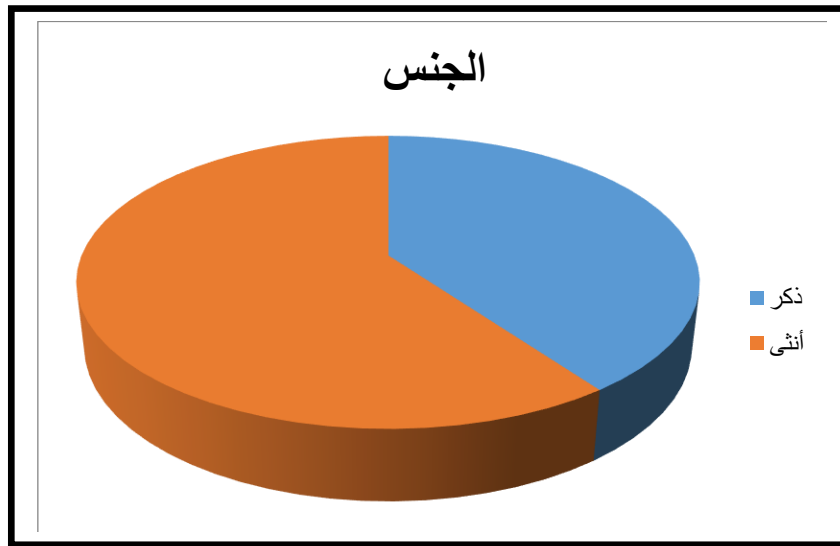
أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: من خلال الجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (05) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
40,0	28	ذكر
60,0	42	أنثى
100,0	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



تضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن أغلب الموظفين كانوا إناثا إذ قدر عددهم 42 موظفة بنسبة 60.0 %، في مقابل 28 من أفراد العينة كانوا ذكورا بنسبة 40.0%.

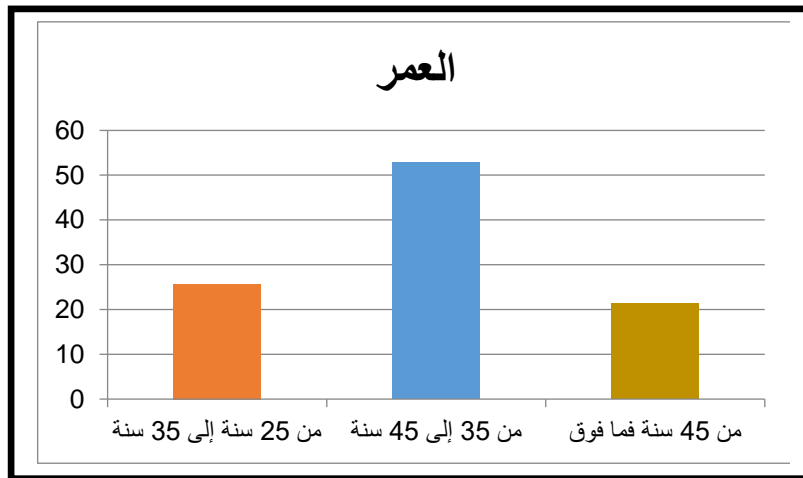
ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب العمر: من خلال الجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (06) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للعمر.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
25,7	18	من 25 سنة إلى 35 سنة
52,9	37	من 35 إلى 45 سنة
21,4	15	من 45 سنة فما فوق
100,0	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن 52.9% من الموظفين المجيبين كانت أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة نسبتهم 25.7%، وبعدها الموظفين الذين تتراوح من 45 سنة فما فوق بنسبة 21.4%.

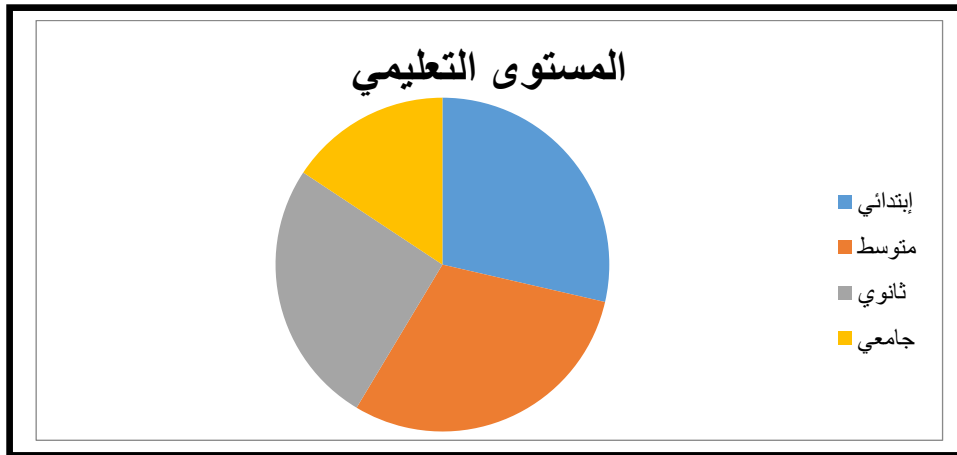
ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (07) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
28,6	20	إبتدائي
30,0	21	متوسط
25,7	18	ثانوي
15,7	11	جامعي
100,0	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة الموظفين ذوي مستوى تعليمي متوسط كانت 30.0%، في حين احتل الموظفين ذوي المستوى التعليمي إبتدائي المرتبة الثانية بنسبة 28.6%، وجاء الموظفين ذوي المستوى التعليمي ثانوي في المرتبة الثالثة بنسبة 25.7%، وأخيرا جاءت نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي جامعي 15.7%.

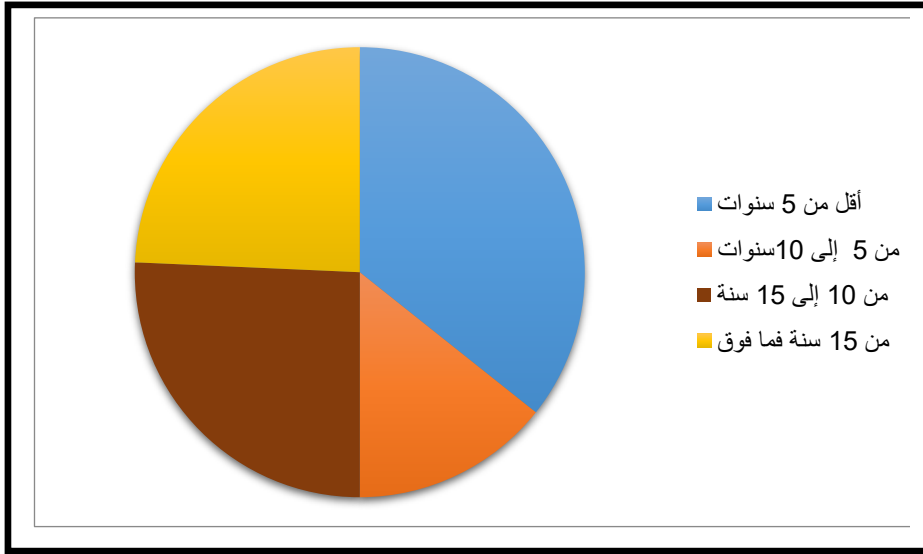
رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البلدية: من خلال الجدول رقم (13) والشكل البياني رقم (08) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً لمدة الخدمة في البلدية.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في البلدية

النسبة (%)	التكرار	مدة الخدمة في البلدية
35,7	25	أقل من 5 سنوات
14,3	10	من 5 إلى 10 سنوات
25,7	18	من 10 إلى 15 سنة
24,3	17	من 15 سنة فما فوق
100,0	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في البلدية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن 35.7% من الموظفين المجيبين الذين مدة خدمتهم في البلدية تتراوح أقل من 05 سنوات، في حين جاءت نسبة من تتراوح مدة خدمتهم في البلدية من 10 سنة إلى 15 سنة بنسبة 25.7%، وتليها الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم في البلدية من 15 سنة فما فوق بنسبة 24.3%، ونجد الموظفين من تتراوح مدة خدمتهم في البلدية من 05 إلى 10 سنوات يشكلون نسبة 14.3%.

المطلب الثاني: الصدق والاستقرار والاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار صدق محاور الاستبيان:

للتحقق من صحة الاستبيان، استخدمنا معامل **Alpha-Cronbach** حيث يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس، وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي 0.6 أي محصورة بين (0.6 و1).

والجدول التالي يوضح قيم نتائج الاختبار على محاور الاستبيان

الجدول رقم (14): نتائج إختبار ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الترقية في المؤسسة			
		13	0.879
المحور الثاني الأداء الوظيفي في المؤسسة			
		15	0.667
المجموع الكلي			
		28	0.886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول أن معامل كرونباخ لمجموع العبارات الاستبيان (0.886) أي أكبر من (0.6) أي تقترب كثيرا من (1) مما يدل على مصداقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عبارات الاستبيان وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

سنقوم بتحليل ومناقشة اتجاهات الأفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان لكل محور على حدي واختبار الفرضيات:

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة

أولا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الترقية في المؤسسة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقية في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	
عالي	1,031	3,74	تتطابق الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك العلمي	1
عالي	0,954	3,60	سبق لك الحصول على الترقية في مؤسستك	2
عالي	0,985	3,59	الترقية في مؤسستك تكون وفق الأقدمية	3
عالي	0,986	3,69	تقوم الترقية في مؤسستك على أساس كفاءة	4

5	تقوم الترقية في مؤسستك على أساس الشهادة	3,47	0,912	عالي
6	المؤسسة لديها نظام عادل عند ترقية الموظفين	3,54	1,003	عالي
7	الترقية تمثل حافز للموظفين	4,20	0,554	عالي جدا
8	الترقية في مؤسستك متاحة لكل الموظفين	4,27	0,658	عالي جدا
9	المؤسسة تعلن عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات	3,49	0,847	عالي
10	تعتبر تقارير الأداء في مؤسستك معيار لاتخاذ قرارات الترقية	3,49	0,959	عالي
11	نظام الترقية في مؤسستك يقوم على أساس مجموعة من الاختبارات	3,59	0,876	عالي
12	المؤسسة تقوم بإجراء التكوين لموظفيها عند الترقية	3,67	1,100	عالي
13	المؤهل العلمي يلعب دور هام في عملية الترقية	4,17	0,636	عالي
	الترقية في المؤسسة	3,730	0,5747	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الترقية في المؤسسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.730 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.5747 مما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين 4.27 و 3.47 بحيث يلاحظ العبارة رقم 08 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.27 بينما جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3.47، هذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الترقية في البلدية متاحة لكل الموظفين العاملين بها، أي أنهم راضين عن سياسة الترقية بالبلدية.

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الأداء الوظيفي في المؤسسة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي في المؤسسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقوم بأداء واجباتك والمهام الموكلة إليك بأكمل وجه	4,20	0,734	عالي جدا
02	لديك الرغبة في التعلم والرفع والتحسين من أدائك	4,09	0,794	عالي
03	لديك تخطيط مسبق للرفع من أدائك	3,97	0,450	عالي
04	المسؤول عليك يشكرك عند القيام بعملك بسرعة ودقة	4,17	0,589	عالي
05	مكان العمل يدفعك لتقديم أداء أعلى	4,04	0,647	عالي
06	العمل الجماعي ينجز عليه أداء جيد	4,17	0,589	عالي
07	المنافسة بين الموظفين تدفع إلى تحسين الأداء	2,53	1,359	متوسط
08	الدورات التكوينية تساهم في تحسين أداء الموظفين	3,59	0,876	عالي
09	المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها	3,67	1,100	عالي
10	نظام الحوافز في المؤسسة يساهم في رفع أداء الموظفين	4,17	0,636	عالي
11	تراعي مؤسستك جهتك وأدائك في العمل	3,69	0,986	عالي
12	خبرتك في العمل ساهمت في الرفع من أدائك الوظيفي	3,47	0,912	عالي
13	تقييم الأداء بموضوعية يزيد من وتيرة الأداء.	3,54	1,003	عالي
14	يساعد النظام الداخلي للمؤسسة من رفع الأداء الوظيفي	4,20	0,554	عالي جدا
15	الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء الوظيفي	4,09	0,794	عالي
	الرفع من الأداء الوظيفي	3,839	0,3510	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الوظيفي في المؤسسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.839 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.3510 مما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين 4.20 و 2.53 بحيث يلاحظ أن كل من العبارتين رقم 01 و 14 جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.20 بينما جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 2.53، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يقومون بمهامهم على أكمل وجه لأنهم يرون أن النظام الداخلي للبلدية يساهم بشكل كبير في رفع أدائهم الوظيفي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

بغرض اختبار فرضيات الدراسة نستعمل معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالإضافة إلى الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع حيث اعتمدنا على نظرية النهايات المركزية التي تنص على أنه كلما كانت العينة أكبر من 70 موظف فإن العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة (موظفي بلدية الحوامد في ولاية المسيلة) وبالغلة 70 موظف فهي تؤول إلى التوزيع الطبيعي.

أولاً: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (17): يمثل اختبار معامل الارتباط بين الترقية والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة

الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة			الترقية في المؤسسة
قيمة (SIG)	معامل سبيرمان	N	
,000	,742**	70	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معامل سبيرمان يساوي 0.742 عند مستوى المعنوية (SIG) 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 01% أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الترقية في المؤسسة والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ثانيا: اختبار الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الرئيسية:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا للترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا للترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم (18): تأثير الترقية على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

معامل الارتباط $R = 0.764$		معامل التحديد $(R^2) = 0.584$		
قيمة $(F) = 95,279$		مستوى المعنوية $(SIG) = 0.000$		
المتغير	b	بيتا β	قيمة t	معنوية t
الثابت	2,098	,764	11,631	,000
الرفع من الأداء الوظيفي	,467		9,761	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

في نهاية يوضح الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 9,761 وقيمة SIG ل T تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن الانحدار معنوي وأن النموذج صالح لدراسة العلاقة بين الترقية والرفع من الأداء الوظيفي، وبما أن مستوى معنوية معامل الانحدار يساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن الترقية تؤثر على الرفع من الأداء الوظيفي، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.584 ما يعني أن ما نسبته 58.4 % من متغير الترقية تؤثر في الرفع من الأداء الوظيفي وباقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى، وإن قيمة مستوى الدلالة ل F قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا يدل على أنه الترقية في المؤسسة تؤثر على الرفع من الأداء الوظيفي، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b بلغت 0.467 مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية، حيث تناولنا في هذه الدراسة مجموعة من موظفي بلدية الحوامد في ولاية المسيلة، حيث قدروا بـ 70 موظف من خلال استبيان لمعرفة صدق وصحة الفرضيات وذلك باستعمال برنامج ونظام SPSS من أجل الكشف على دور وأهمية الترقية للرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وبعد القيام بالتحليل الإحصائي توصلنا إلى صحة وصدق الفرضيات، وتوصلنا أيضا إلى أن الترقية تؤثر على الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة العامة

خاتمة عامة:

تعتبر الترقية من أهم حقوق الموظف على مستوى المؤسسة، حيث ينتج عنها الزيادة في المسؤوليات والمهام، ويتبعها الرفع في الأجر والمكافآت، وبالتالي تحسن المستوى الاجتماعي والاقتصادي للموظف، حيث نجد للترقية عدة أنواع منها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، كما تساهم الترقية في دفع الموظفين إلى بذل جهد أكبر عن ذي قبل وزيادة مهاراته، وبالتالي الرفع من الأداء الوظيفي للموظفين.

حيث جاءت هذه الدراسة لتبيان دور الترقية في الرفع من الأداء الوظيفي للموظفين على مستوى بلدية الحوامد، حيث أثارت الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات والفرضيات، على ضوءها توصلت الدراسة إلى استنتاجات نلخصها في النقاط التالية:

1. النتائج النظرية:

من خلال الطرح النظري لموضوع الترقية والأداء الوظيفي توصلنا لمجموعة من الاستنتاجات نذكر منها:

- تمثل الترقية أهم حافز يسعى إليه الموظفون طيلة حياتهم المهنية بالمؤسسة.
- إن الأداء الوظيفي للموظفين هو الركيزة الأساسية التي تعكس أداء المؤسسة ككل.
- إن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وقياسه يحدد الأفراد الأكفاء الذين يستحقون الترقية في المؤسسة.
- العلاقة التي تربط الترقية بالأداء الوظيفي ضرورة حتمية لتحقيق المؤسسات أهدافها القصيرة والطويلة الأجل.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- إن موظفي بلدية الحوامد يرون أن الترقية في البلدية متاحة لكل الموظفين العاملين بها، كما أنهم راضين عن سياسة الترقية بالبلدية.
- إن موظفي بلدية الحوامد يقومون بمهامهم على أكمل وجه لأنهم يرون أن النظام الداخلي للبلدية يساهم بشكل كبير في رفع أدائهم الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الترقية في المؤسسة والرفع من الأداء الوظيفي في البلدية.
- يوجد تأثير دال إحصائياً للترقية في المؤسسة على الرفع من الأداء الوظيفي في البلدية.

خاتمة العامة

3. التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج من خلال هذه الدراسة، قمنا بتقديم العديد من التوصيات والاقتراحات التالية:

- إتاحة الفرصة لكل الموظفين للحصول على الترقية بكل شفافية ومصداقية.
- التحفيز الدائم للموظفين سواء معنويا أو ماديا، لتعزيز ثقة الموظفين في أنفسهم وبالتالي الرفع من نشاطهم وأدائهم الوظيفي.
- فتح الفرص أمام الموظفين لإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية.
- على المؤسسات تبني نظاما للترقية يضمن الاستقرار الوظيفي، وبالتالي زيادة انضباط الموظفين ورغبتهم في رفع وتحسين أدائهم الوظيفي.

4. آفاق الدراسة:

إن الدراسة الحالية قد مست بعض الجوانب المهمة في الموضوع، ومن أجل فتح آفاق جديدة في مجال الترقية والأداء الوظيفي لذا نقترح المواضيع التالية:

- دراسة أثر الترقية على الالتزام الوظيفي للموظفين في المؤسسات العمومية.
- دراسة دور الترقية في الرفع من فعالية الموظفين.
- تحديث نظام الترقية في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

1- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. سليمان محمد الطماوي. (1987). مبادئ الإدارة العامة (الإصدار الطبعة الخامسة). القاهرة: دار الفكر العربي.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
4. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، و اسماعيل قيرة. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
5. نادر أحمد أبو شيخة. (2000). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. هاشمي خرفي. (2010). الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
7. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

ب- الأطروحات والمذكرات:

8. أحمد الصغير ريغة. (2014/2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية . قسنطينة، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.

قائمة المراجع والمصادر

9. رزيقة أزروو، و نصيرة أكرور. (2015/2014). دور الترقية في تحسين الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية: دراسة حالة موظفي بلدية مكيرة "ولاية تيزي وزو". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: سياسات وإدارة محلية . تيزي وزو، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة مولود معمري.
10. رميسة نيبوشة، وأمينة عياد. (2017/2016). أثر الترقية في أداء العاملين: دراسة حالة موظفي جامعة محمد الصديق بن حيي - جيجل - . مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية . جيجل، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي.
11. سلوى تيشات. (2010/2009). أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير منظمات . بومرداس، الجزائر: قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة.
12. سمير زعيط. (2021/2020). الترقية وإجراءاتها في قانون الوظيفة العمومية الجزائري. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص الدولة و المؤسسات . الجلفة، الجزائر: قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور .
13. العمري ثابتي، وصابر دراقبي. (2022/2021). الترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية . المسيلة، الجزائر: قسم الإدارة و التسيير الرياضي، شعبة الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
14. فاتح جبلي. (2006/2005). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. مذكرة مقدمة لنيل ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية . قسنطينة، الجزائر: قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري.

قائمة المراجع والمصادر

15. فاطمة بلهاين، وسعاد لغوشي. (2016/2015). الترقية و دورها في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية- جيجل - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل . جيجل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي.

16. لطيفة بكوش. (2017/2016). مساهمة التسيير على الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة الحالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات . بسكرة، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

17. مراد بوطبة. (مارس، 2017). نظام الموظفين من خلال الأمر رقم 06/03. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام . الجزائر: كلية الحقوق، بن يوسف بن خدة، جامعة الجزائر-1.

18. مومن شرف الدين. (2012/2011). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية . سطيف، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.

ج- ملتقيات ومجالات:

19. أحمد زرنوح. (14، 12، 2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا ، 1 (3)، الصفحات 47-28.

20. حسن سالم عز الدين مدثر، وأمير محمد علي المؤمن. (سبتمبر، 2019). دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان. المجلة العربية للإدارة ، 39 (03)، الصفحات 163-178.

قائمة المراجع والمصادر

21. زهرة خلوف. (2017). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 2 (17)، الصفحات 13-34.
22. زينة قمرى. (27 و 28 جانفي 2009). واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في إتخاذ القرار. الملتقى الوطني السادس حول: الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (الصفحات 1-19). سكيكدة، الجزائر: كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955.
23. سمية قداش، رشيد قريرة، و مصطفى حجاج. (2019). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، 2 (2)، 161-183.
24. فوزية العوادي. (2023). الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية ، 10 (1)، الصفحات 211-225.
25. كمال بوالشرش. (01 جوان، 2017). استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، 1 (10)، الصفحات 285-319.
26. لعلى بوكميش. (30 12، 2010). طرق تقييم أداء العاملين. مجلة الحقيقة ، 9 (4)، الصفحات 92-124.
27. محمد بن العائب. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 6 (1)، 329-346.
28. محمد فلاق. (01 06، 2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية " نموذجاً. مجلة الباحث ، 12 (12)، الصفحات 29-38.
29. مريم أرفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية - مجلة التغير الاجتماعي ، 3 (2)، 477-498.

قائمة المراجع والمصادر

30. مليكة شيخي، خضرة دحو، و عامر برزوق سعدي. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة. مجلة التنظيم والعمل ، 8 (3)، 42-60.
31. منى مسغوني. (22 06، 2014). البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 3 (5)، الصفحات 27-47.
32. نزار قاسم الصفار. (2009). تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية : دراسة تطبيقية. مجلة تنمية الرافدين ، 31 (93)، الصفحات 43-58.
33. يزيد تقرارت، و ليلي حليمي. (25 أفريل 2017). استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم المؤسسات. الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع (الصفحات 1-19). البلدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والنادي العلمي للتسيير، جامعة البلدة 2.

د - المراسيم والقوانين:

34. المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985. (1985). قانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات الإدارية العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، بتاريخ 24 مارس 1985.
35. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007. (2007). المحدد لشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61 الصادرة بتاريخ في 30 سبتمبر 2007.
36. المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس سنة 1996. (1996). يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، 6 مارس 1996.

قائمة المراجع والمصادر

37. الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006. (2006). يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، 16 جويلية 2006.
38. المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008. (2008). يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، 20 جانفي 2008.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdulmumini, A. (2021). Impact Of Promotion On Academic Staff Development In The State Higher Educational Institutions Of Borno State. International Journal Of Advanced Research In Public Policy, Social Development And Enterprise Studies , 4 (1), 12-24.
2. Al-Hakim, M. I., Nazaruddin, Sadalia, I., & Rossanty, Y. (2019). The Effect Of Promotion, Mutation And Organizational Culture On Employees' Performance: Evidence From A Plantation Company In Medan, North Sumatra, Indonesia. American International Journal Of Business Management (AIJBM) , 2 (1), 22-27.
3. Al-Jammal, K. (2015). Staff's Performance Appraisal: The Case Of Lebanese Private School Principals Through Teachers' Perception. International Journal Of Management Research & Review , 5 (10), 744-776.
4. BRONET, V. (2006). Amélioration De La Performance Industrielle A Partir D'un Processus Référent Déploiement Inter Entreprises De Bonnes Pratiques. Thèse De Doctorat, Spécialité : Génie Industrie . France: L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE .
5. Burger, S. M. (2006, 07 28). An Alternative Method To Forced Distribution As A Means Of Evaluating Employee Performance. Project Report Submitted To In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science . Lawrence, The Engineering Management Program And The Faculty Of The Graduate School, USA: The University Of Kansas .
6. Dagar, A. (2014). Review Of Performance Appraisal Techniques. International Research Journal Of Commerce Arts And Science , 5 (10), 16-23.

7. Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact Of Reward And Recognition On Job Satisfaction And Motivation: An Empirical Study From Pakistan. *International Journal Of Business And Management* , 5 (2), 159-167.
8. Garba, F., & Abdullahi, A. (2019). Impact Of Promotion On Job Satisfaction And Organizational Productivity: A Study Of Usmanu Dan Fodiyo University Sokoto, Nigeria. *Saudi Journal Of Business And Management Studies* , 4 (5), 423-427.
9. Garba, S. M., Abdullahi, M. A., & Hussaini, M. (2021). Influence Of Promotion On The Job Performance Of Professional And Para-Professional Library Staff In Tertiary Institutions In Niger State, Nigeria. *Global Scientific Journals* , 9 (3), 1244-1256.
10. Ghutke, S. (2014). STUDY OF TRADITIONAL METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL. *Abhinav International Monthly Refereed Journal Of Research In Management & Technology* , 3 (11), 22-28.
11. Halacheva, T. (2016). Methods For Performance Evaluation Of The Small Enterprises In Bulgaria. *International Journal Of Innovative Research In Computer Science & Technology (IJIRCST)* , 4 (2), 53-55.
12. Khanna, M., & Sharma, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal And Its Techniques: A Review. *Asian Journal Of Advanced Basic Sciences Received* , 2 (2), 51-58.
13. Nakiwala, P. (2020). Employees' Perception On The Impact Of Work Environment On Job Performance: A Case Of Bugiri Hospital In Uganda. Master's Thesis In Public Administration . Department Of Administration And Organization Theory , Norway. University Of Bergen.
14. Nurlaili, Suharto, S., & Saragih, B. (2023). The Influence Of Work Discipline And Position Promotion On Employee Performance Through Job Satisfaction Of LLP-KUKM Jakarta. *Krisnadwipayana International Journal Of Management Studies (KIJMS)* , 3 (1), 105-117.
15. Rajakumar, C. (2019). *Modern Methods Of Performance Appraisal*. India: Annamalai University.

16. Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence Of Promotion And Job Satisfaction On Employee Performance. *Journal Of Accounting, Business And Finance Research* , 3 (1), 18-27.
17. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal Of Applied Psychology* , 87 (1), 66–80.
18. Saharuddin, & Sulaiman. (2016). The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal Of Business And Management Invention* , 5 (10), 33-40.
19. Setyawati, N. W., Giningroem, D. P., & Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation And Promotion On Employee Performance. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research (EAJMR)* , 1 (9), 1957-1970.
20. Song, H., & Tucker, A. (2016). Performance Improvement In Health Care Organizations. *Foundations And Trends In Technology, Information And Operations Management* , 9 (3-4), 153–309.
21. Veronica, R., Hannah, B., & Felistus, M. (2021). job promotion and employee performance in kenya forestry research institute headquarter in muguga, kiambu county. *European Journal Of Human Resource Management Studies* , 5 (1), 166-180.

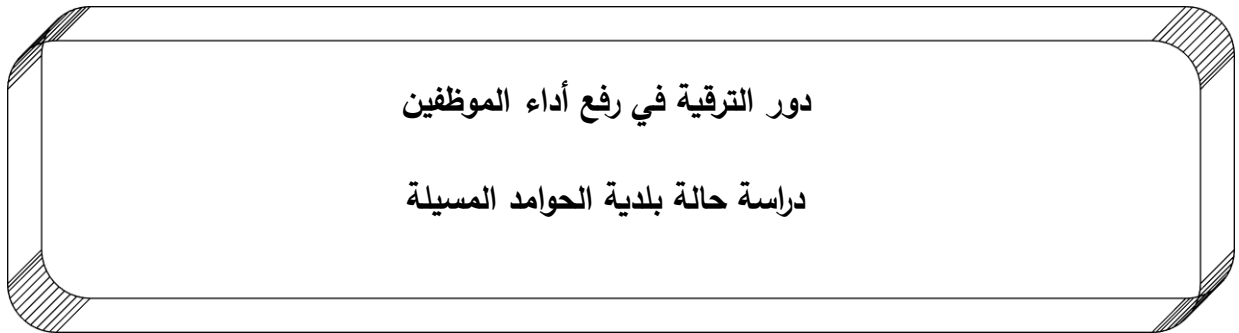
قائمة الملاحق



تخصص: ادارة مالية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية نضع بين أيديكم استبيان معد لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:



لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملأ هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

* حطي محمد شاكر السراج

* بن شهرة عفاف

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع الإشارة (×) في الخانة المناسبة:

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: من 25 سنة إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة من 45 سنة فما فوق

(3) المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

(4) مدة الخدمة في البلدية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (×) في الخانة التي تناسب اختياراتكم:

المحور الأول: الترقية في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتطابق الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك العلمي					
02	سبق لك الحصول على الترقية في مؤسستك					
03	الترقية في مؤسستك تكون وفق الأقدمية					
04	تقوم الترقية في مؤسستك على أساس الكفاءة					
05	تقوم الترقية في مؤسستك على أساس الشهادة					
06	المؤسسة لديها نظام عادل عند ترقية الموظفين					
07	الترقية تمثل حافز للموظفين					
08	الترقية في مؤسستك متاحة لكل الموظفين					
09	المؤسسة تعلن عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات					
10	تعتبر تقارير الأداء في مؤسستك معيار لاتخاذ قرارات الترقية					
11	نظام الترقية في مؤسستك يقوم على أساس مجموعة من الاختبارات					
12	المؤسسة تقوم بإجراء التكوين لموظفيها عند الترقية					
13	المؤهل العلمي يلعب دور هام في عملية الترقية					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم بأداء واجباتك والمهام الموكلة إليك بأكمل وجه					
02	لديك الرغبة في التعلم والرفع والتحسين من أدائك					
03	لديك تخطيط مسبق للرفع من أدائك					
04	المسؤول عليك يشكرك عند القيام بعملك بسرعة ودقة					
05	مكان العمل يدفعك لتقديم أداء أعلى					
06	العمل الجماعي ينجز عليه أداء جيد					
07	المنافسة بين الموظفين تدفع إلى تحسين الأداء					
08	الدورات التكوينية تساهم في تحسين أداء الموظفين					
09	المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها					
10	نظام الحوافز في المؤسسة يساهم في رفع من أداء الموظفين					
11	تراعي مؤسستك جهدك وأدائك في العمل					
12	خبرتك في العمل ساهمت في الرفع من أدائك الوظيفي					
13	تقييم الأداء بموضوعية يزيد من وتيرة الأداء.					
14	يساعد النظام الداخلي للمؤسسة من رفع الأداء الوظيفي					
15	الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء الوظيفي					

Fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	40,0	40,0	40,0
أنثى	42	60,0	60,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 سنة إلى 35 سنة	18	25,7	25,7	25,7
من 35 إلى 45 سنة	37	52,9	52,9	78,6
من 45 سنة فما فوق	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	20	28,6	28,6	28,6
متوسط	21	30,0	30,0	58,6
ثانوي	18	25,7	25,7	84,3
جامعي	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

مدة الخدمة في البلدية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	25	35,7	35,7	35,7
من 5 إلى 10 سنوات	10	14,3	14,3	50,0
من 10 إلى 15 سنة	18	25,7	25,7	75,7
من 15 سنة فما فوق	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,667	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	28

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتطابق الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك العلمي	70	3,74	1,031
سبق لك الحصول على الترقية في مؤسستك	70	3,60	,954
الترقية في مؤسستك تكون وفق الأقدمية	70	3,59	,985
تقوم الترقية في مؤسستك على أساس كفاءة	70	3,69	,986
تقوم الترقية في مؤسستك على أساس الشهادة	70	3,47	,912
المؤسسة لديها نظام عادل عند ترقية الموظفين	70	3,54	1,003
الترقية تمثل حافز للموظفين	70	4,20	,554
الترقية في مؤسستك متاحة لكل الموظفين	70	4,27	,658
المؤسسة تعلن عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات	70	3,49	,847
تعتبر تقارير الأداء في مؤسستك معيار لاتخاذ قرارات الترقية	70	3,49	,959
نظام الترقية في مؤسستك يقوم على أساس مجموعة من الاختبارات	70	3,59	,876
المؤسسة تقوم بإجراء التكوين لموظفيها عند الترقية	70	3,67	1,100

المؤهل علمي يلعب دور هام في عملية الترقية	70	4,17	,636
الترقية في المؤسسة	70	3,7308	,57471
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم بأداء واجباتك والمهام الموكلة إليك بأكمل وجه	70	4,20	,734
لديك الرغبة في التعلم والرفع والتحسين من أدائك	70	4,09	,794
لديك تخطيط مسبق للرفع من أدائك	70	3,97	,450
المسؤول عليك يشكرك عند القيام بعملك بسرعة ودقة	70	4,17	,589
مكان العمل يدفعك لتقديم أداء أعلى	70	4,04	,647
العمل الجماعي ينجح عليه أداء جيد	70	4,17	,589
المنافسة بين الموظفين تدفع إلى تحسين الأداء	70	2,53	1,359
الدورات التكوينية تساهم في تحسين أداء الموظفين	70	3,59	,876
المؤسسة تسعى لتحسين والرفع من أداء موظفيها	70	3,67	1,100
نظام الحوافز في المؤسسة يساهم في رفع من أداء الموظفين	70	4,17	,636
تراعي مؤسستك جهدك وأدائك في العمل	70	3,69	,986
خبرتك في العمل ساهمت في الرفع من أدائك الوظيفي	70	3,47	,912
تقييم الأداء بموضوعية يزيد من وتيرة الأداء	70	3,54	1,003
يساعد النظام الداخلي للمؤسسة من رفع الأداء الوظيفي	70	4,20	,554
الترقية في المؤسسة تساهم في الرفع من الأداء الوظيفي	70	4,09	,794
الأداء الوظيفي	70	3,8390	,35103
N valide (liste)	70		

Corrélations

		الترقية في المؤسسة	الاداء الوظيفي
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,742**
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	70	70
	Coefficient de corrélation	,742**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,764 ^a	,584	,577	,22819

a. Prédicteurs : (Constante), الترقية في المؤسسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,961	1	4,961	95,279	,000 ^b
	Résidus	3,541	68	,052		
	Total	8,502	69			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الترقية في المؤسسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,098	,180		11,631	,000
	الترقية في المؤسسة	,467	,048	,764	9,761	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الحوالة المتصلة في: (04) 04/04/2014

رقم: 255/.....

إلى السيد: السيد محمد الجليل التقي
المدير العام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	جوشة عفاف	280120232076804303	207377866	
02				

عنوان المذكرة: دور التبرص و طرق أداء التبرص
دراسة حالة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الحى كمال	عوني محمود	قراوي أحمد الصغير

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الترقية في الرفع من الأداء الوظيفي في البلدية من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين في بلدية الحوامد ولاية المسيلة، حيث اخترنا عينة تكونت من 70 موظف على مستوى البلدية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع دراستنا، استخدمنا أداة الاستبيان، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spssv22) لتحليل الاستبيان الذي تمكنا من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين الترقية والرفع من أداء الموظفين في البلدية، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية على الرفع من أداء الموظفين في البلدية.

الكلمات المفتاحية: الترقية، أداء الموظفين، البلدية.

Abstract:

The study aims to investigate the impact of promotion on enhancing job performance in the municipality through a field study on a group of employees in the municipality of El Houamed, Wilaya of M'sila. We selected a sample of 70 employees at the municipal level. To achieve the study objectives, we used the descriptive analytical approach for its suitability to our study. We utilized a questionnaire as a research tool, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSSv22) was employed to analyze the questionnaire responses, which enabled us to address the study's problem and hypotheses. The study concluded the presence of a strong positive correlation between promotion and job performance enhancement in the municipality. Additionally, there is a statistically significant effect of promotion on enhancing job performance in the municipality.

key words: promotion, job performance, municipality.