

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

ترقية الموظفين وأثرها في الإدارة العمومية  
- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة (2021-2022)-

تحت إشراف:

-د. بلواضح الجيلاني

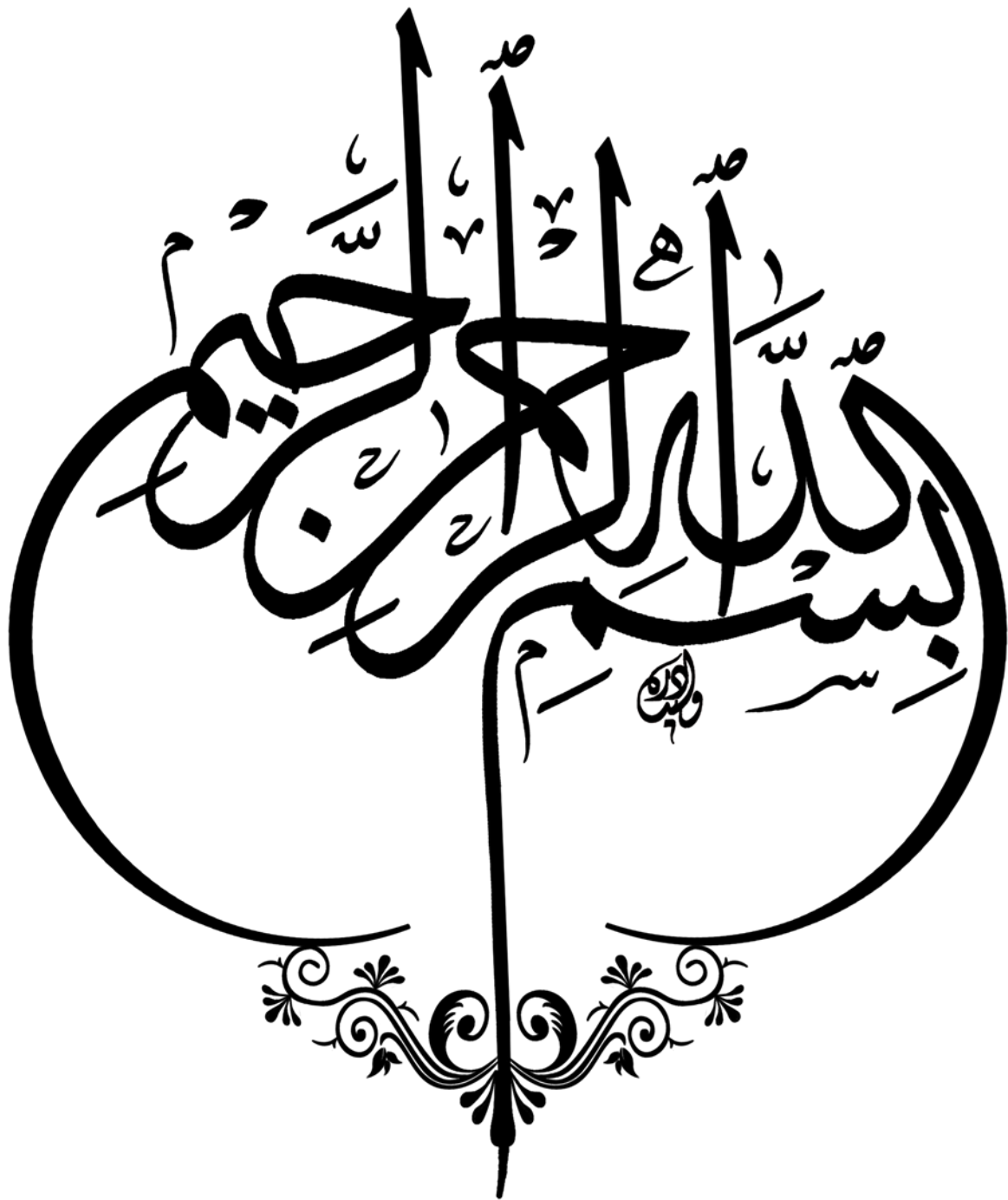
من إعداد الطالب:

- مهية نصر الدين بلال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عطا الله يسين	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
بلواضح الجيلاني	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
مهدي نزيه	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022



# الشكر



بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لما أنا عليه  
وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى محمد خير الأنام عليه الصلاة والسلام  
أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف الدكتور "بلواضح الجيلاني" الذي  
كان خير مؤطر لهذه الدراسة بتوجيهاته ودعمه ونصائحه القيمة حفظه الله.

وإلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة

وإلى كل من قدم لي الدعم ومساندة.

إلى كل الطاقم الإداري لقسم علوم تسيير

مهية بلال

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم سورة التوبة - الآية 105 -



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

مقدمة: .....أ-هـ

### الفصل الأول

#### الخلفية النظرية للترقية الوظيفية والإدارة العمومية

تمهيد ..... 7

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية الجزائرية ..... 8

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية الجزائرية ..... 8

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسات العمومية ..... 8

الفرع الأول: الإدارة الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الاشتراكي ..... 8

الفرع الثاني: الإدارة الاقتصادية العمومية في المرحلة الانتقالية : ..... 10

الفرع الثالث: الإدارة الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الحر : ..... 11

المطلب الثالث : خصائص الإدارة العمومية الجزائرية ..... 11

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للترقية ..... 12

المطلب الأول تعريف الترقية وأنواعها ..... 12

الفرع الأول: تعريف الترقية ..... 12

الفرع الثاني :أنواع الترقية: ..... 13

المطلب الثاني : شروط و أهداف الترقية ..... 16

الفرع الأول: : شروط الترقية ..... 16

الفرع الثاني: : أهداف الترقية ..... 16

17	المطلب الثالث : مناهج و برامج الترقية.....
17	الفرع الأول: مناهج الترقية .....
18	الفرع الثاني: برامج الترقية .....
19	المطلب الرابع: الآثار الإيجابية والسلبية للترقية الوظيفية.....
19	الفرع الأول: الآثار الإيجابية .....
19	الفرع الثاني: الآثار السلبية للترقية على أداء العاملين .....
20	المبحث الثالث: موانع الترقية .....
20	المطلب الأول : الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي.....
20	الفرع الأول : المسائل التأديبية.....
21	الفرع الثاني : توقيع بعض العقوبات.....
22	المطلب الثاني : الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للتوظيف .....
22	الفرع الأول : وضعية خارج الإطار.....
23	الفرع الثاني : الإحالة على الاستيداع.....
25	خلاصة الفصل الأول: .....

## الفصل الثاني

### أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

27	تمهيد .....
28	المبحث الأول: تعريف وتقديم المؤسسة الاستشفائية الزهراوي .....
28	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .....
28	المطلب الثاني: موقع المؤسسة.....
30	المطلب الثالث: هيكل المؤسسة .....
31	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة .....

32	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
32	الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد للدراسة
32	الفرع الثاني: عينة الدراسة
32	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
33	الفرع الأول: المصادر الثانوية
33	الفرع الثاني: المصادر الأولية
34	المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
34	الفرع الأول: هيكلية استبانة الدراسة
35	الفرع الثاني: أدوات معالجة بيانات الدراسة
36	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
36	المطلب الأول: تحليل البيانات SI لعينة الدراسة
36	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة
42	الفرع الثالث: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة
42	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار فرضياتي الدراسة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
34	مقياس ليكرث الحماسي المعتمد في الدراسة	01
35	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	02
36	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	03
37	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن	04
38	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة	05
39	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	06
40	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	07
41	مدى ثبات محاور الاستبانة	08
42	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	09
42	يمثل نتائج المحور الأول	10
44	يمثل نتائج المحور الثاني	11
45	يمثل نتائج المحور الثالث	12
46	يمثل نتائج المحور الرابع	13
47	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	14
48	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	15
48	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	16
49	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع	17

١	عنوان الملحق	
	الاستبانة	
	استمارة الترخيص	
	التصريح الشرفي المتعلق بالتعهد بالأمانة العلمية للطالب مهية بلال	
	مخرجات برنامج SPSS, V22	

# مقدمة

## مقدمة:

تحتل الوظيفة العمومية باهتمام كبير في الدول المعاصرة، حيث بات من المؤكد أنه لا يمكن للدولة تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلا إذا كانت الوظيفة العمومية فيها منظمة تنظيما إداريا وقانونيا وبشريا دقيقا.

ومن هذا المنطلق تحرص كل دولة على وضع نظام موضوعي وعقلاني لتنظيم شؤون التوظيف والموظفين في أجهزتها الإدارية المختلفة، وبخاصة العنصر البشري الذي يعد العمود الفقري لعملية التنمية في الدولة، وتعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف بها، فالموظف وفي أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، وإنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الإدارية وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفيين واستمرار الخبرة المهنية.

وعلى هذا الأساس نجد نظام الترقية كأسلوب للتحفيز من الدرجة الأولى مصدره في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جوان 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والجاري به العمل إلى يومنا هذا، ولأنه أعطى الصلاحية للقوانين الأساسية الخاصة لتبيان كيفية تطبيق أحكامه بما يتناسب وخصوصية أسلاك ورتب معينة، كان لزاما الرجوع إلى نصوصه واستقرائها، وكذا إلى أحكام القوانين الأساسية الخاصة، على اعتبار أنها كرسست في طياتها فكرة الترقية بأسلوب استثنائي، جعلته ينفرد بخصوصية ذات أهمية وأثر على طرفي العلاقة الوظيفية .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أنواع الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية والشروط التي ينبغي توافرها للاستفادة من كل نوع منها، فضلا على توضيح كيفية إجرائها والمراحل التي تمر بها وفقا لما لواقع الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية وهذا حسب القوانين المعمول بها.

## أولا: اشكالية الدراسة

من المعروف أن الجزائر من بين الدول التي أصبحت تهتم بالإدارة العمومية وآليات وأساليب الترقية الوظيفية فيها ، وهذا من خلال تشييدها لعدة آليات لدعم هذا الأخير مثل إعداد آليات وقوانين للترقية الوظيفي في كل قطاعات الإدارة العمومية .

من خلال ما سبق وفي هذا الإطار تأتي الدراسة لمعرفة ماهية الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية ومنه يتم طرح الإشكالية التالية

### ماهية الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية؟

من التساؤل الرئيسي السابق يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
2. هل يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟
4. هل يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟

## ثانيا:الفرضيات

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات نبرزها فيما يلي:

1. يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة ؛
2. يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؛
3. يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؛
4. يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا:الدراسات السابقة

من أهم الدراسات المعتمدة على سبيل الذكر وليس الحصر:

1. الدكتور، محمد يجاوي، أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، الجزائر، 2019.

## اهم النتائج المتحصل عليها:

- - توصلنا إلى أن مستوى عمليات الترقية الوظيفية بمقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن هناك عدد معتبر غير راض بطريقة الترقية المعمول به، حيث أننا حين مقابلتنا للعمال وتم التطرق إلى هذا المتغير وجدنا أن الآلية التي تكلم عليها القانون في طريقة الترقية والمتمثلة في الترقية في الدرجة في المدة الدنيا والمدة المتوسطة والمدة القصوى لا ترضي هؤلاء العمال، حيث يعتبروها مدة طويلة لا بد من إعادة النظر فيها، وفي هذا الصدد وضع القانون كل الكيفيات التي تتم من خلالها عملية الترقية؛
- و توصلنا إلى أن مستوى الإلتزام الشعوري لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة متوسط، والذي يمكن رده إلى أن هناك ظروف يعمل فيها العمال ساهمت في هذه النتيجة، كحجم العمل أي وجود ضغط على العامل في المهام المسند إليه، أو أن هناك مشكل في مكان العمل؛
- وتم التوصل إلى أن مستوى الإلتزام المعياري لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة جيد ، والذي يمكن إرجاعه إلى السياسة التي تستخدمها المؤسسة في إشراك موظفيها في إتخاذ القرارات وكذلك التعامل داخل المؤسسة وكأهم المالكين لها كل هذا يعزز من زيادة مستوى الإلتزام المعياري؛
- وتم التوصل إلى أن مستوى الإلتزام المستمر جيد لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة، ويرجع هذا إلى أن غالبية عمال المديرية الجهوية للميزانية بورقلة لديهم نية الاستمرار فيها، وهذا لما تقدمه من عوائد جعلتهم لا يفكرون في الانتقال إلى مؤسسات أخرى إلا القلة القليلة أصحاب الطموحات وهم شواذ والشاذ يحفظ ولا يقاس عليه؛

- وتوصلنا إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصصلحة الرقابة المالية لولاية بلدية ورقلة متوسط ، والذي يمكن رده إلى التطلعات التي يراها الموظف في خارج مؤسسته من حيث الراتب ومن حيث المزايا التي تمنحها المؤسسة كالمسكن والخدمات الاجتماعية وغيرها؛
- وتم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي بين الذكور والإناث وهذا ما يبينه الواقع في مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصصلحة الرقابة المالية لولاية بلدية ورقلة إذ أن الذكور والإناث يشتركون في تفكيرهم حول استمرارهم في المؤسسة ما دامت المؤسسة تقدم لهم الأفضل وهذا راجع إلى المكان الموحد الذي يعملون فيه وتشاركهم في نفس الأفكار، وكذلك مشاركة كل من الذكور والإناث في صنع القرارات وشعور كل من الجنسين بأنه فاعل في المؤسسة وبالتالي لم تظهر أي فروق؛
- وتم التوصل أيضا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصصلحة الرقابة المالية لولاية بلدية ورقلة؛
- وتوصلنا أيضا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والالتزام الشعوري، وهو أمر منطقي أن تقترن الترقية الوظيفية مع الالتزام الشعوري، إذ يتأثر هذا الأخير بالترقية الوظيفية، فكل ما وجدنا ترقية وظيفية يكون هناك التزام شعوري ورغبة العامل في الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة.

**2- د. د. رابح قميحة، د. باديس بوسعيد، إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية، محلت دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، 2016.**

تعتبر الترقية في المسارات المهنية إحدى أهم المسائل التي باتت تطرح اليوم على مستوى إدارة الموارد البشرية ، ولعل أبرز نقاط الخلاف اليوم بين الهيئة الإدارية والموظف والنقابة هي بشأن هذه المسألة ، الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء على الوضع القائم في نظم الترقية في الهيئات العمومية و الكشف عن مواقع الخلل و بالتالي إمكانية صياغة صفات علاجية تمكن من حسن تسيير المسار المهني للموظف و تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما تحاول هذه الورقة الوصول إليه من خلال تسليطها الضوء على واقع الترقية في قانون الأسلاك المشتركة على سبيل عرض الحال

### ثالثا: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

يمكننا اختصار أهم الفروقات التي تتميز بها دراستنا عن الدراسات السابقة التي احتوت بعض أجزاء موضوع بحثنا كما يلي:

الدراسة الأولى بالترقية الوظيفية بالالتزام التنظيمي حيث ركزت على نتائج الإدارة العمومية بعد تطبيقها لنظام الترقية الوظيفية وفقا للقانون المنصوص عليه ، أما الدراسة الثانية فتمحورت حول إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية ، أي أنها ركزت على الجانب القانوني للترقية الوظيفية بالنسبة للمؤسسات العمومية ، لكن دراستنا تمحورت على تأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية بصفة عامة وهدفت إلى توضيح الأبعاد الإدارية التي تؤثر عليها الترقية الوظيفية مثل القدرة الفعالية و الأداء ونظام الترقية الوظيفية في المؤسسات العمومية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الترقية الوظيفية آلية لدى الدولة والحل الوحيد لتجديد النسيج الإداري والتوجه نحو الرفع من أداء الموظفين مما يرفع من أداء المؤسسة في جل الإدارات العمومية والتركيز على تحفيز الموظفين من خلال الترقية الوظيفية من خلال التطبيق الفعلي لقانون الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية بشفافية وإحكام من كل الجوانب لتدارك الفجوات وتفعيل دورها في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التركيز على أهمية الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية؛
- ترسيخ ثقافة العمل بكفاءة وفعالية من أجل الترقية؛
- إبراز دور الترقية الوظيفية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية؛
- تبيان أهمية الترقية الوظيفية في تحفيز الموظفين في الإدارة العمومية؛
- الوقوف على الصعوبات والعوائق في الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية؛
- إبراز مشاركة الترقية الوظيفية العملي في تجديد النسيج الإداري؛
- أخذ فكرة عن واقع الترقية الوظيفية في الإدارة العمومية في الجزائر؛
- اقتراح التوصيات والعلاجات والآفاق في مواقع المعوقات والتحديات.

#### سادساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

- هنا يمكننا تحديد أهمية اختيار موضوع الدراسة في العناصر التالية
- اكتسب الموضوع الأهمية البالغة كونها أصبحت تمثل مؤشراً في التحفيز المادي والمعنوي للموظفين والقضاء على البيروقراطية
  - حداثة موضوع الترقية الوظيفية والطرح الجديد له وقلة الأعمال الأكاديمية والأبحاث حوله؛
  - الوقوف عند مستوى الانسداد لدى الإدارة العمومية اتجاه الترقية الوظيفية؛
  - وجود شغف شخصي للموضوع لاكتشاف الفجوات التي تخص الباحثة ومحاوله تداركها، والاطلاع على مراحل وآخر مستجدات المجال على كل الأصعدة والمستويات.

#### سابعاً: حدود الدراسة

تعددت حدود الدراسة فمنها الموضوعية والأخرى المكانية وكذا الزمانية وهي:

-**الحدود الموضوعية:** المفاهيم التي تم التركيز عليها في الدراسة تتمثل في التالي: الترقية الوظيفية، أثر الترقية الوظيفية على قدرة الموظفين، دور الترقية الوظيفية في رفع فعالية الموظفين، إبراز أثر الترقية الوظيفية على أداء الموظفين.

-**الحدود الزمانية:** كانت ضمن الموسم الجامعي 2021-2022، وقد استغرقت الدراسة الميدانية تقريبا شهرين متتاليين.

-**الحدود المكانية:** مستشفى الزهراوي بالمسيلة بالمسيلة.

### ثامنا: منهج الدراسة

المنهج الوصفي والتحليلي: للإلمام بمختلف جوانب ومفاهيم الترقية الوظيفية، واقعها في الإدارة العمومية الجزائرية، أما المنهج التحليلي فهو:

- لتحديد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

- تحديد أثر سمات الترقية الوظيفية على القدرة ، الفعالية، الأداء ، لدى الموظفين؛

- تحليل استبانة الدراسة

- كما تم الاعتماد الى أدوات الدراسة بنوعيتها أدوات الدراسة الثانوية من خلال الكتب، المجلات الاقتصادية، المقالات، المداخلات، القواميس. بالإضافة الى أدوات الدراسة الاولية من خلال استخدام الاستبانة وتوزيعها ومن ثم تحليلها

### تاسعا: هيكل الدراسة

محاولة منا لمعالجة إشكالية موضوع الدراسة تم تناولها من خلال فصلين:

الفصل الأول يتمثل في الشق النظري، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث خصصنا أولها لعرض عموميات حول الترقية الوظيفية ، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لدراسة المؤسسات العمومية وتطورها التاريخي ، واعتمدنا في المبحث الأخير على دراسة موانع الترقية الوظيفية، أما الشق الثاني الذي يمثل الفصل التطبيقي فقد أعطينا لحمة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة ومن ثم وضحنا المنهج المتبع للدراسة، وفي الأخير عرضنا بيانات الدراسة ونتائج تحليلها.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للترقية

الوظيفية والإدارة العمومية

## تمهيد

يعتبر نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و مدى عاقتها و تأثيرها ماديا و معنويا على الموظفين و على أداء العمال حيث أنه ال يوجد أي نظام أو أي برنامج أفضل من نظام الترقية يساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل بما ينعكس بشكل . إيجابي على تفعيل دور الإدارات العمومية داخل المجتمعات حيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها

حيث قسمنا دراستنا النظرية إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية الجزائرية؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للترقية؛
- المبحث الثالث: موانع الترقية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية الجزائرية

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية الجزائرية

إن للمؤسسة العمومية عدة أشكال وعدة أنواع ونشاطات مما يصعب تحديد تعريف معين لها.

#### تعريف الإدارة العمومية الجزائرية :

الإدارة العمومية "منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالملفات الإدارية المركزية وفي تدا وتسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي، لتحديد أهداف عامة ومحددة في نظامها القانوني"<sup>1</sup>.  
والمؤسسات العمومية باختصار شديد هي مؤسسات اقتصادية، تعود ملكيتها إلى جهات عمومية، مثل الدولة أو البلديات أو الولايات، أي أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بخصائص الإدارة الاقتصادية، في مختلف القطاعات، وبأحجام مختلف ومواقع لا تختلف عن المؤسسات الخاصة، وهي وسيلة في يد الدولة، تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية، وتؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد<sup>2</sup>.

وكهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية، ويمكن الإقتراب أكثر إلى طبيعة هذه المؤسسات حسب التعريف أنها "صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية العامة، طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها لها المشرع"<sup>3</sup>، وهذا يعني أيضا تمتعها بالاستقلالية المالية، وتوجه نحو تحقيق ولو جزئيا، لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية، كما في المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسات العمومية

لقد مرت المؤسسات العمومية الجزائرية بعدة مراحل شهدت تطورا بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها.

### الفرع الأول: الإدارة الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الاشتراكي

لقد وجدت المؤسسات العمومية الاقتصادية في النظام الاشتراكي لتأدية أهداف معينة ضمن ظروف شروط اقتصادية ومحيط محدد تعتمد على المبادئ الأساسية لهذا النظام، " الملكية العامة لوسائل الإنتاج، الإنتاج حسب الخطط الاقتصادية، التوزيع على أساس الخطط المركزية ".

<sup>1</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1 النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2008، ص5، 305.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العمامة، الجزائر، ط1998، ص1، 150.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص151.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية شكل من أشكال إشتراكية وسائل الإنتاج في النظام الاشتراكي، نظرا لأن مصدر مواردها دخل المجتمع، وإنتاجيتها تعود إلى المجتمع حيث تعتبر الوحدة الأساسية للإنتاج في الاقتصاد الوطني للإنتاج (الموجه) يسير من خلال مركزية القرار وجزء من الحرية الاقتصادية.

يظهر من هذه العناصر الخاصة بتعريف الإدارة العمومية في المجتمع الاشتراكي أن هناك الإلحاح على الربط بين المصلحة العامة للمجتمع والإدارة، كما تؤكد على وحدة الإدارة التي كانت من بين المبادئ الأساسية في المجتمعات الاشتراكية، خاصة في الإتحاد السوفييتي سابقا، الذي كان يعتبر المرجع الأساسي لتطبيق النظام الاشتراكي في الواقع، ونشاط هذا النوع من المؤسسات تتبع في أغلبها القوانين الأساسية للنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه، وسوف نلقي نظرة على ذلك من خلال الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهنا سوف نتطرق إلى الأنظمة الأساسية الثلاثة في الإدارة : نظام الإدارة، النظام التقني، نظام المعلومات<sup>1</sup>.

### 1- النظام الإداري:

لقد تميز تسيير وتنظيم الإدارة الاقتصادية العمومية في هذا النظام (الاشتراكي) بإلحاقه بالنظام الوطني للتخطيط والإدارة، حتى أصبحت في كثير من الأحيان ملحقة إدارية، كما هي تابعة للمجتمع الذي تمثله الدولة، كما تعتبر وسيلة لتنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال الإدارة المركزية والأجهزة المتوفرة للاتصال بين الطرفين، وهذا الأسلوب من التسيير يتضمن أقصى عقلانية للاستغلال الموارد الاقتصادية، كما أن في هذا الأسلوب تم إهمال استقلالية الإدارة في العديد من النواحي، وقد نتج عن هذا إهمال للنتائج أو الأرباح المتعلقة بالإدارة .

ومن بين ما يراه النقاد لهذه الطريقة من التسيير، التحديد المركزي للأجور، كذلك الطبيعة الأوتوماتيكية للأجور التي تصبح مع الزمن كجزء عادي من الأجرة، لتفقد دورها في التحفيز. بالإضافة إلى تقديمها من طرف المسؤولين لتفادي الإضطرابات في مؤسساتهم، دون ارتباطها بالإنتاج أو الإنتاجية، طالما أن بقائهم (المسؤولين) في المؤسسات لا ترتبط بقوانين تحميلهم في حالات الفشل في أداء مهامهم التي تحدد في الخطة المركزية.

### 2-النظام التقني

انطلاقا من خضوع المؤسسات في نشاطها إلى الخطة الوطنية فهي ليست حرة فيما يتعلق بإنتاجها سواء من ناحية اختيار المواد الأولية التي تحدد كميتها، مصادرها وأسعارها انطلاقا من ناحية اختيار المواد الأولية التي تحدد كمياتها، مصادرها، وأسعارها، انطلاقا من الخطة المركزية أو فيما يتعلق بالتجهيزات ووسائل الإنتاج التي تخطط لها طبقا لبرامج الاستثمار، الذي تؤخذ فيه بعين الاعتبار جوانب اجتماعية وسياسية لا ترتبط دائما بالجانب الربحي.

وقد تجتمع عدة مؤسسات ذات التخصص الإنتاجي في مجموعات وخاصة في حالة تقاربها الجغرافي وهذا في إطار ما يسمى بالكومنينات، وهي تتبع إدارات مركزية ووزارات وهذا لتسهيل المراقبة التقنية والاقتصادية لأجهزة التخطيط. ورغم التخطيط والمراقبة على

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 151-156.

الإنتاج من جهات مختلفة، فإن توعية أغلب المنتجات قد كانت دون ما يطلبه التطور في المجتمع مقارنة مع منتجات النظام الرأسمالي، مما أدى إلى كساد نسبي للسلع المنتجة من طرف هذه المؤسسات.

### 3- النظام المعلوماتي

لا تقل حالة نظام المعلومات في الإدارة العمومية الاشتراكية عن حالة النظامين السابقين فيها، إذ تتميز بسوء استعمال المعلومات لدى إدارة المؤسسات وفي علاقتها مع الإدارات وجهاز التخطيط، ومن المعترف به على مستوى الإدارات فإن مديري المؤسسات لهم اتجاه نحوي تشويهي للمعلومات الموجهة إلى المخطط الوطني مما يؤدي إلى وضعية عدم الثقة بين المديرين. مما يؤدي عدم مصداقية القرارات المتخذة.

### الفرع الثاني: الإدارة الاقتصادية العمومية في المرحلة الانتقالية :

لقد وجدت، وتوجد عدة مجتمعات تحت أنظمة اقتصادية تنسم بالتنظيم الموجه، ولكن في نفس الوقت تعطي الحرية لمختلف الأعدان الاقتصاديين بما فيهم الخواص، وبشكل يجعلها تتعد عن الاشتراكية وخاصة الاشتراكية المركزية، وفي نفس الوقت لا تصل إلى النظام الحر أو الرأسمالي، وإن اعتبرت الإصلاحات القائمة في هذه المجتمعات مناها الجزائر من أجل تحسين النظام الاشتراكي، فهي تخرج جزئياً من هذا الأخير نظراً لدخول بعض المؤشرات والميكانيزمات الاقتصادية الخاصة بالنظام الرأسمالي، وبهذا يقترب من الأنظمة المسماة بالمختلطة<sup>1</sup>.

ومن أهم ما يميز المؤسسات العمومية في المرحلة الانتقالية :

- لا مركزية القرار الاقتصادي.
  - تخفيض الضرائب على المؤسسات.
  - إدخال ما يسمى باقتصاد السوق.
  - تحرير أسعار بعض المنتجات.
  - تغيير جزئي في الأنظمة " الإنتاجي، الإداري، المعلوماتي.
- رغم كل هذه التغيرات التي حدثت إلا أن المؤسسات الاقتصادية العمومية لم تحقق ما كان يطلب منها في تحسين الإنتاج والإنتاجية.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

### الفرع الثالث: الإدارة الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الحر :

لقد عرفت الإدارة حسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) مثلا : المؤسسات العمومية هي مؤسسات، مثلها مثل المؤسسات التجارية تنتج سلعاً وخدمات من أجل بيعها بسعر يجب أن يغطي بالتقريب سعر تكلفتها، ولكنها هي ملكية الدولة أو موضوعة تحت مراقبتها.

ومن هذا التعريف نلاحظ أن هذه المؤسسات ليست لتلبية أغراض اجتماعية بالدرجة الأولى، أو ليست تختلف عن مشابقتها في القطاع الخاص، إذ كلاهما تستعمل نفس الطرق في الإنتاج والتوزيع من أجل تحقيق نتائج إيجابية من وراء ذلك.

ولهذا فدورها يختلف عن الدور المنوط بالمؤسسات العمومية في الاقتصاد الاشتراكي أو الموجه، رغم أنها تؤدي إلى استعمال منتجات شبكة من المؤسسات الخاصة التي تطلب منها بعقود وصفقات، قد تكون طويلة الأجل، ويؤثر ذلك حتى في عمل مختلف أنظمتها.

وتلعب المؤسسات العمومية بذلك في الاقتصاد الرأسمالي، دوراً كبيراً في التنمية لما لها من إمكانيات معتبرة ولما لها من إمكانية تحسين المردودية فيها، خاصة بالوفورات الناتجة في الإنتاج الكبير، نظراً لاتجاهها إلى الحجم الكبير عادة، وكذلك لما للملكية العامة من أثر إيجابي في العلاقات الاجتماعية المؤثرة بدورها إيجابياً في المردودية. وهذا لا يدل على أن توسيع القطاع العمومي في هذه المجتمعات يديهي لرفع مستوى التنمية، إذ هذا يتعلق بتحليلات وآراء مختلفة لا يمكن الخوض فيها هنا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : خصائص الإدارة العمومية الجزائرية

تكمن في المؤسسات العمومية الجزائرية عدة خصائص من أهمها :

- للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- تعود ملكيتها للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.
- تتخصص لتحقيق أهداف عامة محددة تتمثل في إنتاج سلع إنتاجية واستهلاكية وفي تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة.
- تحديد واضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للترقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لمفهوم الترقية من الأولى: الأولى تعريفها و أهدافها و أنواعها... حيث تعتبر الترقية حقا من الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفق شروط و إجراءات و ضوابط معينة و يستفيد منها الموظفون العاملون في إدارتهم الأصلية أو الملحقون لدى إدارات عمومية أخرى المقصود بها أن يشغل الموظف منصبا أو رتبة أعلى من التي كان يشغلها و ذلك بعد إدراج اسمه في جدول الترقى و توفره على الشروط المطلوبة قانونا ، و إستشارة اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك الذي ينتمي إليه ، و تعتبر الترقية حافزا ماديا و معنويا هاما في أثناء سير الموظف لحياته المهنية

### المطلب الأول تعريف الترقية وأنواعها

#### الفرع الأول: تعريف الترقية

يقصد بالترقية شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى و قد يصحب الترقية زيادة في أجر و الميزات الأخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان ، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معيارا للترقية ما لم يكن مصحوبا بممارسة العامل المرقي ، و تعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية تنمية الأفراد ، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص ترقية<sup>1</sup>

الترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة الأخرى يمكن أن تكون ذات أجر و مزايا أو إمتيازات أكثر أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة ، و من ناحية أخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على الوظيفة ذات مستوى أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر و أكثر صعوبة من واجباته و مسؤولياته و سلطاته في الوظيفة السابقة<sup>2</sup>

كما إنها إعادة قد ترتبط بزيادة في الراتب و الأجر، أو أنها تنقل الشخص من الوظيفة الى الوظيفة ذات درجة أرقى ، يتطلب القيام بها لتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر، على أن يقبل الموظف هذا النقل و يدرك بأن يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته.

كذلك تعرف الترقية على أنها: "تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته ، كما يندرج في مدلولها و ينطوي في

" . معناها تعيين الموظف في وظيفة أعلى بحكم طبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زكي محمود هشام ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، ذات السالسل للطباعة و النشر ، 1972 ، ص

<sup>2</sup> محمود الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1997 ، ص . 396

<sup>3</sup> سعد نواف العتري ، النظام القانوني للموظف العام ، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، ب د ط ، 2007 ، ص . 91

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

كما عرفها آخرون على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني ، و هو تقييم دوري و مستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج المألوفة غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة و في الرتبة أو إلى منح إمتيازات مرتبطة بالمرادودية و تحسين الأداء<sup>3</sup>.

ومن يمكننا تعريف الترقية بالتعريف الإجرائي التالي: الترقية ماهي إلتحرك العاملين إلى أعمال أفضل و يقصد بالأفضل أو الوظائف الأعمال ذات المسؤوليات و مراكز إجتماعية أكبر تحتاج إلى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة، و يصاحبها زيادة في الأجر و ملحقاتها .

### الفرع الثاني: أنواع الترقية :

#### 1- الترقية في الدرجة

إن ترقية الموظف من درجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة وفقاً لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع إستمرار إلتماؤه إلى نفس الفئة و إلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف البدان تتوافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنوياً غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف ، فالترقية تتم بمجرد مرور ثالث سنوات على تاريخ التوظيف<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم 01: يوضح الترقية في الدرجة

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

، المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الإستدالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61 لسنة 2007.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة : دار السلسل للطباعة و النشر و التوزيع ، ص . 389 ، 1979

## 2: الترقية في الرتبة

بالترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ، إنتقال الموظف من و وظيفة لمستوى معين و نظام قانوني معين يقصد و حقوق وواجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة و تتميز هذه الأخيرة بإرتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر ، و كذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات .<sup>1</sup>

هناك عدة طرق تنتهجها الإدارات للترقية تختلف في أساليبها لكنها ال تخرج عن معايير أساسية من أهم هذه

المعايير ما يلي :

### 2-1: معيار يقوم على أساس الشهادة

من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاولة الموظف لوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له يتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة و المطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة.<sup>2</sup>

### 2-2 : معيار الترقية بواسطة إمتحان الكفاءة المهنية

يهدف إجراء إمتحان الأهلية و المهنية دعوة تحفيز الموظفين على إبراز كفاءاتهم المعرفية و المهنية ، و يهم جميع الموظفين المستوفين للشروط النظامية المطلوبة ، و تحدد خاصة فيتوفر على أقدمية معينة في الدرجة غير أن هذه الوسيلة تظل رهينة إختيارات الإدارة حول إجرائها بالإضافة الى ذلك فإنها غير معممة على جميع الأسالك الإدارية ، مما يخل بمبدأ المساواة المنصوص عليه دستوريا ، و كذا مبدأ تكافؤ الفرص و التنافس الشريف ، و إل كيف يعقل ان يتم التنصيب على هذه الإمكانية لفائدة إطار كالمصرفين مهندسي الدولة و تحرم منه أطر مماثلة له<sup>3</sup>

### ثالثا: نظام الترقية على أساس الأقدمية

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في عين الاعتبار عند ترقينه لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية .بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زمالته ، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، و معنى

<sup>1</sup> بلمبروك عبد القادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 – 2013 ، ص 12.

<sup>2</sup> السعيد قارة ، نظام الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية ، قسم القانون العام ، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 1994-1993 ، ص 35 .

<sup>3</sup> محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت : دار النهضة ، ب د س ن ، ص 57 – 56

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

ذلك أن الترقية على أساس التقديمية تعتمد على نقطة أساسية هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق , بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على ترقية الموظفين على أساس التقديمية , و ترجع أسباب هذا التفضيل إلى <sup>1</sup>:

1- أن هذا الأسس يقلل من وجود خالف بين الإدارة و الموظفين؛

2- قد يصلح ذلك انطالقا من تقاليد المجتمع و قيمه , حيث يفضل أن تكون الوظائف العليا للشخص الأكبر سنا ؛

3- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة و مهتمة بتدريب و تنمية كفاءة العاملين .

ومن مزايا الترقية على أساس التقديمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية و أنه ال مكان لوجود تحيز , على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة , و أن طول الخدمة هذا قد أكسبه خبرة و مهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها . و بهذا فإن الموظف قد أصبح أعلى كفاءة و أكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفية الأعلى المرقي إليها.

إلأن هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالتقديمية منها <sup>2</sup>:

قتل الطموح و روح الابتكار و الإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك . و نتيجة لذلك تظهر الالمبالاة و عدم الكتراث عند الموظف و بالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة .

1- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفو و الأقل كفاءة

2- ضعف إجتناب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى و العليا و الاحتفاظ بها في المنشأة , و بذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات و كفاءات جديدة

<sup>1</sup> محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 282.

## المطلب الثاني :شروط و أهداف الترقية

### الفرع الأول: شروط الترقية :

مجموعة من الشروط يجب توفرها قبل حدوث الترقية نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- يشترط أن تكون هناك وظيفة خالية يرقى إليها الموظف؛
- 2- يجب أن يتوفر في الموظف المراد ترقيته الشروط القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرقي إليها ومن أهم الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى درجة المالية الأعلى و هو ما يسمى بشرط قضاء المدة
- 3- يجب أن تكون من الدرجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة ألن القانون يمنع القفز على الدرجات
- يجب أن تتم الترقية في الدرجة داخل المجموعة النوعية المعين فيها الموظف أنه مع ترتيب و تصنيف الوظائف أصبح الموظف معيناً في مجموعة وظيفية تحتوي على الوظائف
- 4- . الدرجات نفس المجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف و ما يكفله من تخصص
- 5- عدم جواز ترقية الموظف بسبب نقل تمويل الوظيفة ، و إذا لم يكن بين العاملين بالوحدة المنقول إليها من استوفى الشروط اللازمة التقنية خلال السنة
- 6- لا يجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقف عن العمل و ذلك لمدة ، إل إذا ما وقع عليه أمر بسيط مدته 05 خمسة أيام فأقل و جب عندها ترقيته مع احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة
- 7- لا يجوز ترقية موظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إل بعد انقضاء المدة المنصوص عليها في القانون
- 8- تعتبر الترقية نافذة و نهائية بصدور القرار لها من السلطة المختصة

### الفرع الثاني: أهداف الترقية :

إن أهمية الترقية على مستوى الإدارة العمومية و الدولة حقيقة مؤكدة و ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية ، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين و أصحاب الكفاءات إلى مغادرة الإدارات العمومية، ألن العامل منذ إلتحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها و يحدد لنفسه أهدافاً و مركزاً وظيفياً يطمح للوصول إليه و يصبح هذا الهدف غايته و أمله ليتمكن من تحسين دخله و مستوى معيشته ومركزه الإداري و الوظيفي داخل مجتمعه و بين زملائه و تتجلى هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1989 ، ص . 194

<sup>2</sup> محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 195

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

- 1- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود النظام مخطط و معروف للترقيات في الإدارة يعتمد على أسس و معايير موضوعية ؛
- 2- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها ، و من ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية؛
- 3- التكامل مع أليات التخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي في الإدارة العامة .
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم ، و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل
- 4- تدعيم سياسة الاختيار من داخل الإدارات و بالتالي دعم الشعور بالاستقلال لدى العاملين بها ؛
- 5- تحقيق الملائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف العاملين؛
- 6- ضمان بقاء العدد الكافي في العاملين في خدمة الإدارة العامة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة ؛
- 7- إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم ، فتوفر فرص الترقية في الإدارة ، العامة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها ، و عدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في باقي المنظمات الأخرى فالترقية تعمل على استغلال المهارات ، و قدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم و تنمية قدراتهم ، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في الإدارة العامة .

### المطلب الثالث :مناهج و برامج الترقية

#### الفرع الأول: مناهج الترقية

**المنهج الأول** ترقية الموظفين العاملين داخل الإدارة و هذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لتحفيز الموظفين على مزيد من العمل و يشجعهم على الوالد للمنظمة ، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة لوظائف أعلى بحيث ال تبحث الإدارة " عن أشخاص من الخارج إل بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة<sup>1</sup>

- لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه قد ال يتيح مجالاً للأفكار الجديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة تم اختصار فرص الترقية على الدخل ، يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني أنه قد ال يزيد نم حدة المتنافسين بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

**المنهج الثاني** :فتح مجل للترقية أمام العاملين داخل الإدارة أو خارجها ، و في هذه الحالة فإن كثير من مأخذ الأسلوب الأول أن لم يكن كلها يمكن تجنبها ، إذ أن حق لعاملين في الإدارة على التنافس على الوظائف المعلقة الموجودة ، و لكنهم

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، القاهرة : ذات السالسل للطباعة و النشر و التوزيع ط1977، ص.32

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للتدريب والإدارة العمومية

اليتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا من حجم عينة أكثر، وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين و صالحيتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية و عادة ما يتم اللجوء إلى إمتحانات أ إعتماذ على ما يسمى بالمراكز التقييم و هو نمط يعتمد على إمتحانات نظرية مألظة أو إختيار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين و لعب الأدوار ، وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله بالوظيفة الشاغرة<sup>1</sup>

**المنهج الثالث :** إعتماذ الترقية على لتدريب فيجب على الدارة أن تقوم بالربط بين سياسة الترقية لإلدارة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعدد العاملين و الموظفين لشغل الوظائف ألعلى التي قد تصبح شاغرة ، يضاف إلى ذلك أن المالمح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة و الإحتياجات و الخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية ، وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدا إلى أشكال و أنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من داخل الدرجات المختلفة من المهارات و الخبرات و التخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل الإدارة ذاتها<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: برامج الترقية:<sup>3</sup>

- 1- و مما يساعد في وضع الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها و مسؤولياتها و بين المستلزمات الإنسانية الواجب توفرها في من يشغلها ، كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يحصلون لشغل الوظائف ألعلى لتنمية قدراتهم و زيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية؛
- 2- كما يراعى ضرورة إعلان برنامج للترقية لجميع العاملين في المنشأة ، و الإلتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ظل أسس واضحة و محددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ماورد في برنامج الترقية هذه؛
- 3- إن وجود و تطبيق برامج الترقية واضح و جيد ، بعيدا عن المحسوبة و التحيز ، و بالتالي إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم ، و تؤدي إلى إخالصهم و إلتماهم للمنشأة التي يعملون فيها ، و ذلك يكون من الضروري وضع برنامج الترقية المناسبة ، و التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة إلى أخرى و مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو إدارات أخرى في المنشأة ؛
- 4- هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول عن إعداد هذه البرامج و من أهمها مشكلة تحديد الترقية أمام كل وظيفة داخل داخل قسم واحد و يتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم و الشروط التي يتوافر فيها و في نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته إليها ، أن عملية التوظيف يمكن أن تصاغ للصفات المميزة في كل و

<sup>1</sup> ، محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ط1988، ص204.

<sup>2</sup> محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>3</sup> 1 عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة : المطبعة الكمالية ، 1987 ، ص 370.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

ظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في قسم ما ، بحيث تختلف عن بعضها في الأعباء و المسؤوليات حتى يكون هناك مجال للترقية؛

5- البد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية الى مدى أبعد من القسم الواحد ، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنشأة ، على ان تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه.

### المطلب الرابع: الآثار الإيجابية والسلبية للترقية الوظيفية

#### الفرع الأول: الآثار الإيجابية<sup>1</sup>

و تتمثل فيما تحمله من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب ، و تقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس ، و تعتمد على الترغيب والأمل و التفائل هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه ، و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة و لتنوعها . لتشمل أكبر شريحة من العاملين الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين ، لأنها تتألف و رغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي . التقدير .

الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين ، و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه ، و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الأجور الأساسية ، منح الكفاء عالوات إستثنائية ، ثبات العمل و إستقرار الفرد في عمله .

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء ، فإستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة الى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء ، و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال ال تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان و

#### الفرع الثاني: الآثار السلبية للترقية على أداء العاملين<sup>2</sup>

وهي التي تهدف الى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب و الوعيد و التأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر او الحرمان من العالوة و الترقية فالحافز السليبي يتضمن نوعا من العقاب ، و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة ، و من الناحية العملية فإن الحافز السليبي ال يحفز العامل إلى العمل

<sup>1</sup> عبد الرحمان براقى، مرجع سابق، ص 370.

<sup>2</sup> ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، القاهرة : دار قباء للنشر ، 2001 ، ص . 121

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

و إنما هو يحذر و يدفع للتعاون و يعلم الأداء و إنما يعلم كيف يتجنب العقاب ، و كيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثال وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية و ال تؤدي بذلك الى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل ، إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف ، أو التهديد بالعقاب ، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحول إجبار الفرد على التصرف بصورة معينة ، و إلفائهم سيخضعون لعقوبة ، و من أبرز صور هذه العقوبة التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل الى مكان بعيد و غير مرغوب.

### المبحث الثالث: موانع الترقية

إذا كان الأصل العام هو أن الترقية تعتبر نافذة ومنتجة لآثارها القانونية متى استوفى الموظف شروطها ، وصد قرار من الجهة المختصة ، إلا أن هناك استثناء عن القاعدة العامة وهو وجود موانع تحول دون صدور قرار الترقية ، ومنه فاءن الجهة الإدارية المختصة وبالرغم مما تتمتع به من سلطة تقديرية في إصدار هذا القرار متى توفرت الشروط القانونية في الموظف العام ، إلا أنها في حال وجود موانع فاءنما لا تملك السلطة بحيث لا يجوز لها إصدار قرار بترقية موظف يعترضه مانع من هذه الموانع ووموانع الترقية متعددة.

### المطلب الأول : الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي

#### الفرع الأول : المسائل التأديبية

إن الجهة الإدارية المختصة بالتأديب وان كانت لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الأخطاء التأديبية ، إلا أنها مقيدة بخصوص العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة ، والتي حددها المشرع على سبيل الحصر ، وقد تطرق المشرع الجزائري إلى النظام التأديبي ضمن الباب السابع من الأمر 06-03 الأساسي العام للتوظيف العمومية ، حيث نص في المادة 160 منه على : " يشكل كل تحل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس ، عند الاقتضاء ، بالمتابعات الجزائية.<sup>1</sup> وكذا من خلال ما ورد في المادة 20 من المرسوم 59-85 والتي نصت على : " يتعرض العامل لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائري ، إن اقتضى الأمر ، إذا صدر منه أي خلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بانضباط ، أو ارتكب خطأ ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة<sup>2</sup>"

غير أن هذا لا يعني انه بارتكاب الموظف أخطاء مهنية يجرم مباشرة من حقوقه س واء كانت مادية أو معنوية ، لان تأديب الموظف لابد أن يخضع لمبدأ شرعية العقوبة من اجل وضع حد للتعسف في العقاب ، إضافة إلى تطبيق مبدأ المساواة بين الأفراد أمام القانون ضمانا لحياد ونزاهة العقاب وفعاليتة لتفادي تعسف الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 06 من المادة 106 المتعلقة بالتوظيف العمومي.

<sup>2</sup> المادة 20 من المرسوم 59-85.

<sup>3</sup> مفيدة قيقايدة : تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري ، رسالة ماجستير ، تخصص قانون عام ، المؤسسات الإدارية السياسية ، كلية الحقوق ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص 161.

## الفرع الثاني : توقيع بعض العقوبات

كما صنف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المهنية التي قد يرتكبها الموظف إلى أربعة درجات وهذا ما تضمنته المادة 163 من نفس الأمر , وقد بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والمتمثلة في :

- العقوبة من الدرجة الثانية , الشطب من قائمة التأهيل .
- العقوبة من الدرجة الثالثة , التنزيل من درجة إلى درجتين .
- العقوبة من الدرجة الرابعة , التنزيل إلى الرتبة السفلي مباشرة.<sup>1</sup>

بالرجوع إلى نص المادة 163 السالفة الذكر نلاحظ أن المشرع الجزائري اعتبر هذه العقوبات عقوبات أصلية متى ارتكب الموظف خطأ من الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 185 من الأمر 03-06. كما بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والتي سنوجزها فيما يلي :

اولا - التوقف عن الوظيفة :

إن المشرع أعطى للسلطة التي لها صلاحيات التعيين الحق في توقيف الموظف عن مهامه فوراً في حالة ارتكابه خطأ جسيماً يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة , وذلك حسب المادة 173 من الأمر 03-06 التي نصت : " في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيماً و يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة , تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً ". وهذا بدوره يعد مانعاً للترقية إلى حين البث في قضيته من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء كمجلس تأديبي , وهذا ما أكدته المادة 171 من الأمر 03-06 حيث نصت على ما يلي : " يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين , قبل البت في القضية المطروحة "<sup>2</sup>.

كما أن المتابعات الجزائية التي قد يتعرض لها الموظف تؤدي إلى توقيفه الفوري , حيث نصت على ذلك المادة 174 من الأمر 06-03 : " يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه ... "<sup>3</sup>.

ثانيا - الشطب من قائمة التأهيل :

إن عقوبة الشطب من قائمة التأهيل تمثل مانعاً لترقية في الرتبة , حسب ما نصت عليه المادة 107 من الأمر 03-06 : " ... على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل , بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء , من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة " , بحيث يعد التسجيل في قائمة التأهيل شرط قانوني جوهري للترقية حسب هذه الكيفية , وعدم توفره يحرم الموظف من الترقية في الرتبة خلال تلك السنة .

وبالإضافة أيضاً إلى ذلك أن الموظف الذي يقوم بالتسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين لا يستفيد من الترقية , وهذا ما نصت عليه المادة 107 من نفس الأمر : " ... لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين " .

<sup>1</sup> لأمر رقم 03-06 من القانون العام للوظيفة العمومية فيما يخص الترقية , المادة 163

<sup>2</sup> الامر رقم 03-06- مرجع مفسه , من المادة 171 إلى المادة 173

<sup>3</sup> الامر رقم 03-06- مرجع مفسه, المادة 174

ثالثا - التنزيل من الدرجة إلى درجتين :

هذا الجزاء التأديبي معناه خفض درجة الموظف إلى درجة أسفل من الدرجة التي كان يشغلها مباشرة , وهذا الجزاء له اثر على مركزه الوظيفي من حيث الاختصاص وفرص الترقية والعلوات الدورية , حيث انه يحتفظ له براتبه الذي كان يتقاضاه عند توقيع الجزاء و إمكانية تطبيق هذا الجزاء لا بد أن يكون الموظف المعاقب يشغل الدرجة ما فوق الأولى في سلم الوظائف , لأنه يستحيل توقيع هذا النوع من الجزاء إذا لم تتوافر في الموظف التي تسمح له بالترقية إلى الدرجة الأولى.<sup>1</sup>

رابعا - التنزيل إلى الرتبة السفلى :

وهي تنزيل الموظف العام من الرتبة التي يحتلها إلى الرتبة الأقل منها بمعنى أن تنزله لا يتجاوز رتبة واحدة.<sup>2</sup>

يترتب على هذه العقوبة حرمان الموظف من الترقية التي نالها في الرتبة بما يؤثر على وضعه المالي , غير انه يستحيل توقيع هذه العقوبة على الموظف المخطئ إذا كانت الرتبة التي يحتلها هي الرتبة الأدنى في السلم الإداري.<sup>3</sup>

بالرغم من أن المشرع سلط على الموظف المرتكب الأخطاء المهنية العقوبات سالفه الذكر , إلا أنه منح للموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية الحق في طلب رد الاعتبار من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة , وفي حال ما لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة , تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة , ومن الآثار التي يترتبها رد الاعتبار هو محو اثر للعقوبة من ملف المعني.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني : الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف

يقصد بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف , الحالات أو الوضعيات التي يتواجد فيها الموظف خلال حياته المهنية , وهي الحالات التي نص عليها المشرع الجزائري في المادة 127 ضمن الباب السادس من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , وسوف نتطرق ضمن هذا المطلب إلى الأمر 06-03 إلى الوضعيات التي تمثل مانع من موانع ترقية الموظف العام فقط .

### الفرع الأول : وضعية خارج الإطار

عرف المشرع الجزائري هذه الوضعية في المادة 140 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت على : " وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه , بعد استنفاد حقوقه في الانتداب , في إطار أحكام المادة 135 أعلاه , في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الطاهر كاجوجة : الاجراءات القانونية لتأديب الموظف العام , مذكرة ماستر , تخصص قانون اداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة قاصدي مرياح , ورقلة , الجزائر , 2014 , ص 60

<sup>2</sup> انتصار كباي , عزوز امنة : الاجراءات التأديبية للموظف العام بين تفعيل الأداء وقمع الحريات , مذكرة ماستر , قانون عام , تخصص منازعات إدارية , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 8 ماي 1945 , قلمة - الجزائر , ص 28.

<sup>3</sup> محمد الطاهر كاجوجة, المرجع سابق , ص 61

<sup>4</sup> الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق و المادة 176.

<sup>5</sup> لأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 140

يفهم من خلال نص المادة أعلاه انه يكون الموظف العام أمام وضعية خارج الإطار يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط تكمن في<sup>1</sup>:

- حالة استفادة الموظف حقه في الانتداب الإداري موضوع المادة 135. أي سبق له الاستفادة من حالة الانتداب.
- تتم وضعية الإحالة خارج الإطار بطلب من الموظف أي تحتوي على الجانب الإداري ورغبة الموظف .
- الوظيفة المراد الالتحاق بها غير مشمولة بأحكام هذا القانون .

تتعلق وضعية الإحالة خارج الإطار فقط بالموظفين المنتمين إلى المجموعة أ والتي تضم طبقا للمادة 08 من الأمر 03-06 التي نصت : " المجموعة أوتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات وكل مستوى مماثل " <sup>2</sup>, فلا يحق للموظف الذي ينتمي للمجموعات الأخرى أن يقدم طلب الاستفادة من وضعية الإحالة خارج الإطار .

وعن مدة الإحالة خارج الإطار فقد حددها القانون بمدة لا تتجاوز خمس سنوات , ولا يستفيد الموظف المحال من الترقية في الدرجات وهذا ما نصت عليه المادة 141 من الأمر 03-06 : "...تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة , لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات ."

### الفرع الثاني : الإحالة على الاستيداع

إذا كان الأصل في العلاقة الوظيفية قيام الموظف بعمله بصفة مستمرة , وفي مقابل ذلك استفادته من راتبه المقرر قانونا واستفادته من حقه في الترقية . فإذنه وخروجا عن الوضع المعتاد قد توقف العلاقة الوظيفية مؤقتا لسبب من الأسباب التي حددها القانون بعنوان الإحالة على الاستيداع .فبقا للمادة 145 من الأمر 03-06 : " تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد . غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع " <sup>3</sup> . يستنتج من هذا التعريف أن الإحالة على الاستيداع تحدث فجوة حقيقية في المسار المهني للموظف , لأنها تمس بالرابطة القانونية والتنظيمية التي تربطه بالإدارة , ويميز بين صورتين من الإحالة على الاستيداع تتمثل في :

اولا - الإحالة على الاستيداع بقوة القانون :

تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات التالية :

<sup>1</sup> عمار بوضياف : الوظيفة العامة , دراسة في ظل الامر 03-06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة , جسور للنشر والتوزيع , المحمدية الجزائر , ط1, ص 144

<sup>2</sup> الأمر رقم 03-06 , نفس المرجع , المادة 8

<sup>3</sup> الأمر رقم 03-06 , نفس المرجع , المادة 145

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية للترقية والإدارة العمومية

- في حالة تعرض احد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير وهذا اعتبار إنساني قدره المشرع , فالمرض متى كان خطيرا أو كنا أمام إعاقة لأحد أصول الموظف أو زوجه نتج عنه تشتت ذهن الموظف وتضعف معنوياته , وبالتالي قد يؤثر على أداءه الوظيفي , وعلى نطاق الخدمة العمومية , فيكون من الأنسب الاعتراف له بحق توقيف العلاقة الوظيفية ليتسنى لهمتابعة وضعية المرض الخطير أو حالة الإعاقة الخاصة بأحد الأصول أو بالزوجة أو بأحد المتكفل بهم.

- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات : وهذا أيضا اعتبار إنساني , فلا ينبغي المبالغة والإفراط في إلزام الموظفة بالعمل ومواصلة الأداء الوظيفي رغم ظروفها الاجتماعية والإنسانية , بل وجب الاعتراف لها بحق إيقاف العلاقة الوظيفية لمدة حددها القانون ليتسنى لها متابعة وضعية الطفل الذي لم يتجاوز الخمس سنوات , وبالتالي و بآ قرار نظام الإحالة على الاستيداع راعي المشرع مركزين مركز الموظفة ومركز الطفل<sup>1</sup>.

- السماح للموظف بالالتحاق بزوجة إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم

مهنته : وهذا اعتبار اجتماعي قدره المشرع حفاظا على تواجد الأسرة في مكان واحد , ولا ينبغي أن تفوتنا أن الدستور الجزائري بموجب المادة 58 كفل حماية للأسرة من جانب الدولة والمجتمع<sup>2</sup>.

- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي : وهذا

اعتبار سياسي قدره المشرع الذي صرح وأجاز حالة الانقطاع المؤقت للعلاقة الوظيفية ليتسنى للموظف مسير الحزب من التفرغ لنشاطه السياسي<sup>3</sup>.

وهذه الحالات جميعها وردت في المادة 146 من الأمر 06-03 , حيث تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات السابقة لمدة دنيا قدرها ستة ( 06 ) أشهر , قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (05) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف . وهذا ما نصت عليه المادة 149 من الأمر 06-03 .

ثانيا - الإحالة على الاستيداع بطلب الموظف :

إلى جانب حالات الإحالة على الاستيداع المقررة بحكم القانون , أجاز المشرع للموظف حق تقديم طلب الإحالة لأغراض شخصية لا سيما القيام بدراسات أو أبحاث وهو ما ورد في المادة 148 من الأمر 06-03 التي نصت : " يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية , لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث , بطلب منه , بعد سنتين ( 02 ) من الخدمة الفعلية"<sup>4</sup>. حيث تمنح الرخصة للإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية , بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

<sup>1</sup> ناصر عافري , عبد الرؤوف بولنوار : تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 06-03 , مذكرة ماستر , تخصص قانون عام ( منازعات إدارية ) , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 08 ماي 1945 , الجزائر , ص 58

<sup>2</sup> المادة 72 من قانون 01-16 المؤرخ في 60 مارس 2016 , المتضمن التعديل الدستوري لسنة 1996

<sup>3</sup> عمار بوضياف , نفس المرجع , ص 146.

### خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الترقية من لبرز طموحات الموظف العام خلال مساره الوظيفي حتى يحقق أهدافه المشروعة في الوظيفة العمومية , كما تمثل حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل .

زيادة على ذلك فالترقية تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للموظف العام بصفة عامة كونها تؤدي إلى زيادة راتبه وتحسين وضعه الوظيفي , ولالإدارة العامة بصفة خاصة كونها تساهم في جلب ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات العالية وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الجيد وخلق روح التنافس , فهي تسعى بذلك إلى حسن سير المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة , غير انه وفي بعض الأحيان وبسبب بعض العوائق قد يمنع الموظف من الترقية الأسباب نظمتها النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العامة في الجزائر , حيث تكون سلطة اتخاذ قرار الترقية في يد الإدارة العامة التي يتبعها الموظف المستحق للترقية , وذلك نظرا لما تتمتع به الإدارة العامة من حرية في اتخاذها لهذا القرار , وتجنبا لتعسفها .

الفصل الثاني: أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة

الإستشفائية الزهراوي 2021-2022

## تمهيد

بعدهما تطرقنا نظريا لأهم محاور الترقية الوظيفية وتأثيرها على المؤسسة العمومية والتي من المفترض أنه لها دور ومساهمة للسعي نحو البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، لكن هذا لا يأتي إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذه الدراسة.

لهذا يأتي هذا الفصل للإسقاط الميداني لما جاء به الفصل النظري، ولهذا تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث التي سيتم من خلالها التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، و عرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها للدراسة، وقد تكون أهمها تلك المتعلقة بعينة الدراسة، والتي انعكست منطقيا على البيانات التي تم الحصول عليها و تحليلها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 22، كما أن نتائج التحليل الإحصائي ستسمح لنا بوصف عينة الدراسة ، وقياس مدى استجابات عينة الدراسة، إلى الوصول إلى اختبار فرضياتها والتحقق من صحتها، ومنه فإن مباحث هذا الفصل:

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الأول: تعريف وتقديم المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم الإطار القانوني لها وموقعها، وذلك كل مهامها وعرض هيكلها التنظيمي وتقديم مختلف مصالحها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة ما هو إلا واحد من بين مئات المؤسسات الصحية التابعة للدولة والتي لطالما قامت ولا تزال تقوم بعمل نبيل ألا وهو حماية وعلاج المواطنين من مختلف الأمراض المنتشرة وتقوم أيضا بعمليات التوجيه وتقديم النصائح والفحوصات الطبية والجراحية، ويعتبر من ضمن المؤسسات الهامة في الولاية لخدمة الشعب، ويحتوي على عدة مصالح:

#### الإطار القانوني:

تم انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ: 14/07/1981 المتضمن إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة.

بموجب المرسوم رقم: 81-242 المؤرخ في 05/09/1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حول القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.

بموجب المرسوم: 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية تم تحويلها من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية.

#### المطلب الثاني: موقع المؤسسة.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة طريق برج بوغريج الجهة الشمالية بمدينة المسيلة المساحة الإجمالية: تقدر ب: 38200م<sup>2</sup> منها 7148 م<sup>2</sup> مساحة مبنية و31052 م<sup>2</sup> مساحة غير مبنية يحتوي على 380 مكتب و 7 مواقع سكنية و 6 مواقع مختلفة مكون من أربع طوابق بقيمة 200 مليون دينار جزائري.

تنظيم المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

يشمل التنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير إلى أربع مصالح كما يلي:

الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

جدول رقم (01) : يوضح مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي.

المصالح العامة	المصالح التقنية	المصالح الاستشفائية	المصالح الإدارية
المخزون	مركز الأشعة	مصلحة الطب الداخلي	مديرية المالية والوسائل
المطبخ	قسم الجراحة	مصلحة الجراحة العامة	مديرية المصالح الصحية
حاضرة السيارات	الصيانة المركزية	مصلحة طب الأطفال	مديرية الصيانة والعتاد الطبي
الصيانة العامة	المخبر المركزي	مصلحة الطب الشرعي	مديرية الموارد البشرية
قسم الغسيل	الطب المنزلي	مصلحة جراحة ORL	
ورشة صيانة المركبات	التشخيص بالمنظار	مصلحة الأمراض المعدية	
ورشة صيانة العتاد الطبي	قسم حفظ الجثث	الاستعجالات الطبية الجراحية	
	خلية طب السرطان		
	مركز الكشف التلقائي		
	مصلحة طب أمراض الكلى		
	وتصفية الدم		
	المركز الولائي لنقل الدم		

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي.

مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة في مجال نشاطه بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان الصحية وفي هذا الإطار يقوم بالمهام التالية:

- يضمن توزيع الإسعافات وبرمجتها؛
- ينظم البرامج الوطنية والجوهرية والمحلية للصحة والسكان؛
- يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة الصحية ومكافحة الأمراض والآفات الاجتماعية؛

## الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

- يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

### المطلب الثالث: هيكل المؤسسة.

- المدير

#### 1- المديرية الفرعية للمستخدمين

- الأجور؛

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛

- مكتب التكوين؛

#### 2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- مكتب الميزانية

- مكتب الصفقات العمومية

- مكتب الوسائل العامة والهياكل

#### 3- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيز

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية

#### 4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

- مكتب القبول

- المستخدمين

تتكون المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة 583 عامل بما فيهم 126 عامل مهني و 29 حارس و 22 سائق و

64 عامل إداري بما فيهم العمال الإداريون التقنيون و 29 طبيب عام و 35 ممارس متخصص و 216 عامل شبه طبي بفتات

وتخصصات مختلفة

### حركة المرضى لعام 2016

تم استشفاء 14276 مريض عبر المصالح الاستشفائية "إقامة" وكذلك استقبال ازيد من 29000 مريض على مستوى

الاستعجالات الطبية الجراحية.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال اعتمادنا على منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

### الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها<sup>41</sup>.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لتأثير الترقية الوظيفية على المؤسسة العمومية محل الدراسة مستشفى الزهراوي بالمسيلة.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من خمسون فرد، والمكونة أساسا من الإطارات والمصالح الإدارية للمؤسسة محل الدراسة مع سلسلة الموظفين حسب التسلسل الهرمي لهم، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، غير أنه هناك بعض أفراد العينة رفضت الاستجابة لعملية توزيع الاستبيانات، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 48 فرد من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسبة 96% الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية، ويمكن حصر أسباب عدم استجابتهم في سببين المتمثلان في:

- التحفظ على طبيعة الموضوع؛
- محدودية المعرفة المسبقة بالموضوع؛
- محدودية المعرفة المسبقة بآلية الترقية بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

<sup>41</sup> بغثة صونيا الذكاء الاقتصاد كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد وضيف المسيلة، الجزائر، ص 2016 ص 185.

### الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه

المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها بالغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.
- إجراء مقابلة بمديرية مستشفى الزهراوي.

### الفرع الثاني: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة.

وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدها في مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في: الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة الاستبانة لبناء استبانة واضحة ودقيقة<sup>42</sup>:

- مراعات التسلسل المنطقي للأسئلة؛
- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمينا، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 50 موظف من مؤسسة مستشفى الزهراوي من مختلف الأطوار والمصالح، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بتأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية

<sup>42</sup> محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012،

### المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

#### الفرع الأول: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

##### أولاً: مقدمة تمهيدية

وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

ثانياً: تم تقسيم استبانة الدراسة إلى قسمين وهي كالتالي:

**المحور الأول:** المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

**المحور الثاني:** ويتمحور على الترقية الوظيفية وأثرها على الإدارة العمومية والذي ينقسم إلى ما يلي:

1- الترقية الوظيفية؛

2- القدرة الوظيفية؛

3- الفعالية في الأداء الوظيفي

4- الكفاءة.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو

في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جداً، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جداً) بناءً على المعادلة التالية:

## الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

5 - 4.21	4.2 - 3.41	3.4 - 2.61	2.6 - 1.81	1.8 - 1	مستوى الملائمة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

من إعداد الطالب بالاعتماد على المدى الاحصائي

### الفرع الثاني: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 22 من خلال:

أولا: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانيا: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على واقع الترقية الوظيفية في المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي.

ثالثا- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعا: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach' Alpha): تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامسا: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov- Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار (T -Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

### المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

#### المطلب الأول: تحليل البيانات si لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل المحور الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

#### الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

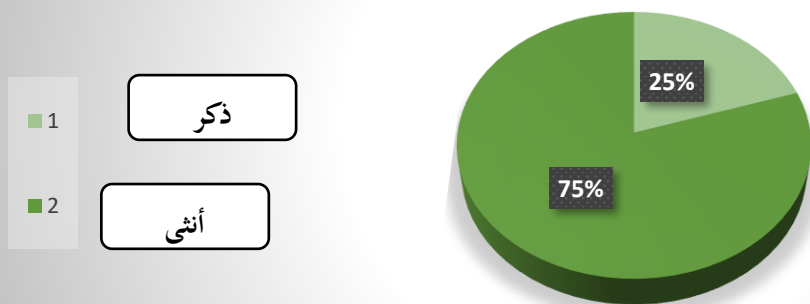
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

36	التكرار	ذكر	النسبة المئوية
75	النسبة المئوية%		
12	التكرار	أنثى	
25	النسبة المئوية%		
48	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ما يوضحه الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تتمثل في 75%، في حين أن نسبة الإناث مقدرة بـ 25% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها البيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.

#### الدائرة النسبية لخاصية الجنس



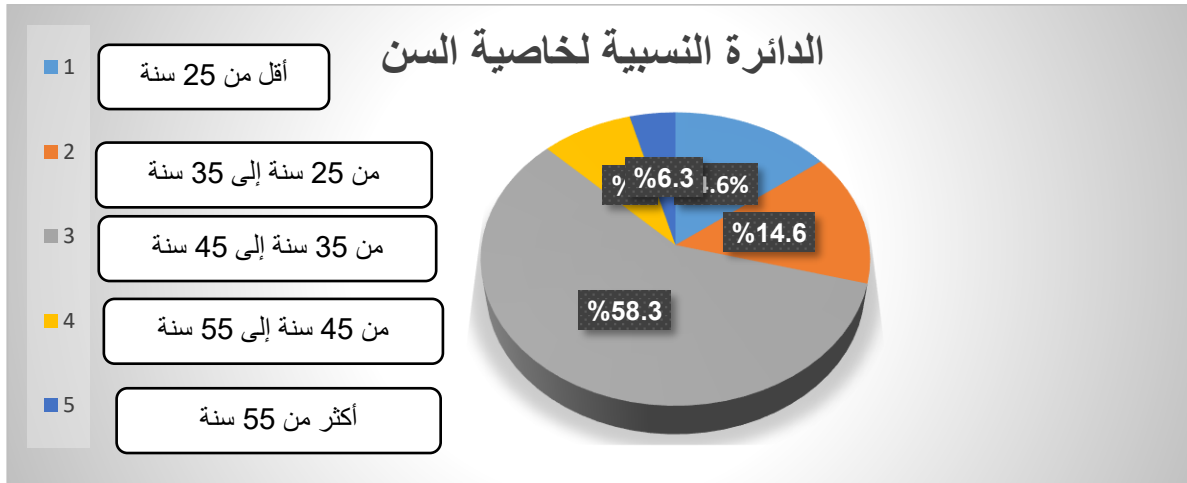
الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن

10	التكرار	أقل من 25 سنة	شباب
20.8	النسبة المئوية%		
28	التكرار	من 25 سنة إلى 35 سنة	
58.3	النسبة المئوية%		
7	التكرار	من 35 سنة إلى 45 سنة	
14.6	النسبة المئوية%		
3	التكرار	من 45 سنة إلى 55 سنة	
6.3	النسبة المئوية%		
0	التكرار	أكثر من 55 سنة	
0	النسبة المئوية%		
48	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من 25 إلى 35 سنة والمقدرة بـ 58.3% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية في المؤسسة ثم تليها الفئة أقل من 25 سنة المقدرة بـ 20.8% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في الوظائف الإدارية العليا في المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي كما أنّ نسبة 14.6% ونسبة 6.3 تمثل الفئتين من 45 إلى 55 سنة ففئة أكثر من 55 سنة وهذا يدل هل تولي الكهول المناصب الإدارية العليا في هذه المؤسسة وكذا وجود نسبة من الإطارات واعون بالموضوع.



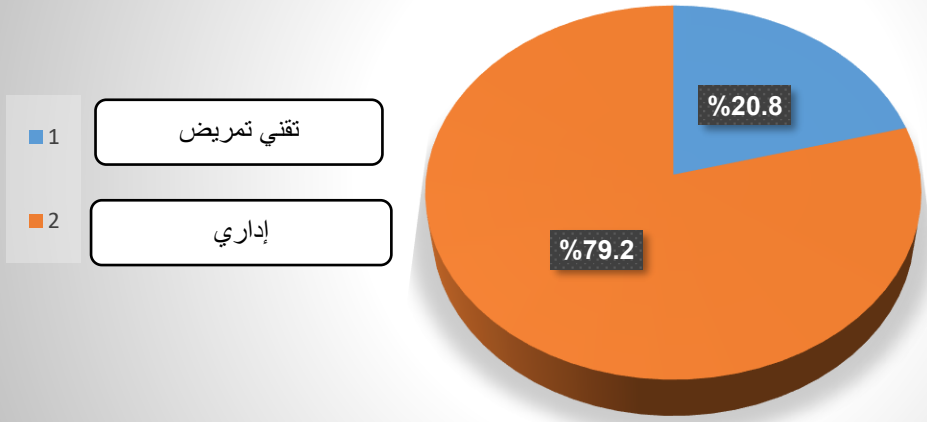
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
تقني تمريض	10	20.8
	38	79.2
إداري	48	100
	100	100

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (06) يتضح لنا أنّ نسبة الموظفين الذي هم إداريين هي 79.2% ثم تليها نسبة الموظفين المتمين إلى فئة التقنيين الخاصين بالتمريض المقدرة بـ 20.8% وهذا راجع إلى الموضوع والعينة محل الدراسة.

### الدائرة النسبية لخاصية الوظيفة

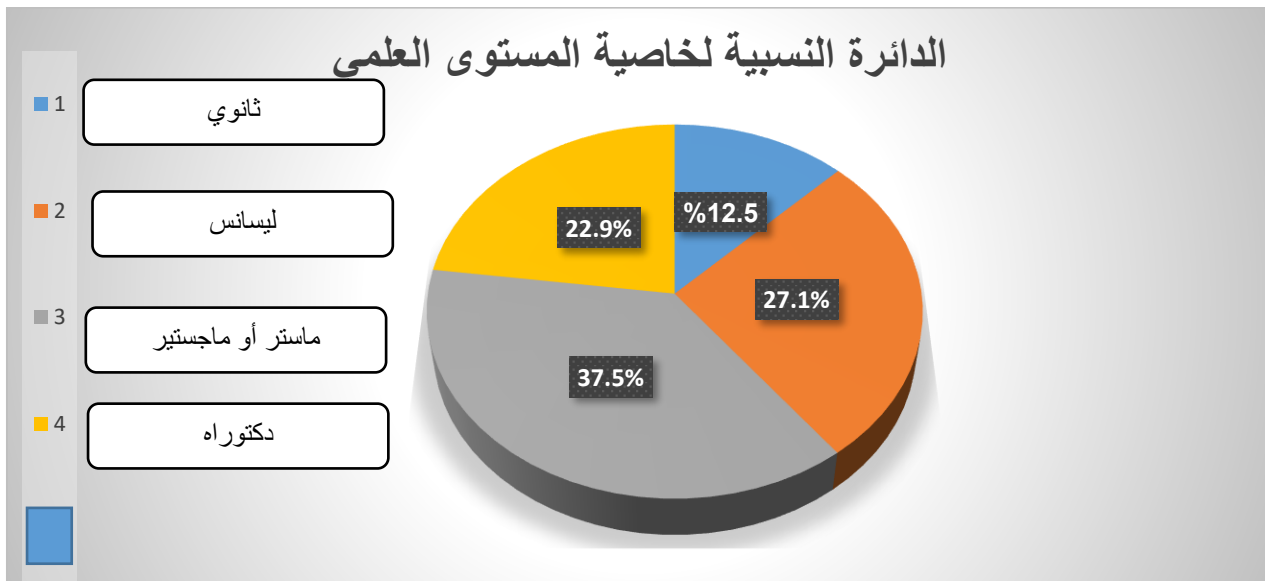


الجدول رقم (07): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.5	6	ثانوي
27.1	13	ليسانس
37.5	18	ماستر وماجستير
22.9	11	دكتوراه
100	48	الاجموع

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات العليا والذين يقدرون بنسبة 37.5 % لحاملي الماستر أو الماجستير تليها 22.9 % لحاملي شهادة الدكتوراه، تليها 27.1 % لحاملي شهادة ليسانس وهذا ما يدل على توفر المؤسسات العمومية على طاقات علمية وكفاءات في المستوى، ثم يليهم ذوي المستوى الثانوي الذي يمثلون نسبة ضئيلة تقدر بـ 12.5 % وهم بمثابة مساعدين وأعاون لإطارات المؤسسة.



الجدول رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

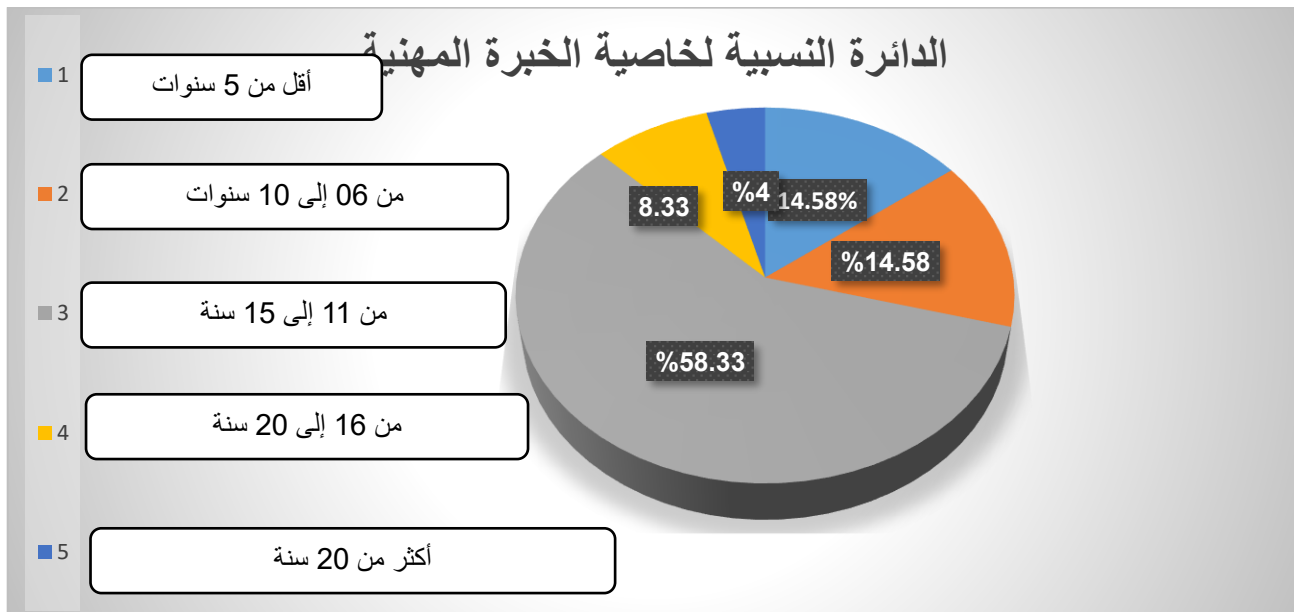
7	التكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
14.58	النسبة المئوية %		
7	التكرار	من 06 إلى 10 سنوات	
14.58	النسبة المئوية %		
28	التكرار	من 11 إلى 15 سنة	
58.33	النسبة المئوية %		
4	التكرار	من 16 إلى 20 سنة	
8.33	النسبة المئوية %		
2	التكرار	أكثر من 20 سنة	
4.65	النسبة المئوية %		
48	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية %		

المصدر: من إعداد الطالب: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (08) ان الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة من 11 سنة إلى 15 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية معينة بنسبة مئوية قدرة بـ 58.33%، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 26.9% ويعود هذا باعتقاد الباحثين إلى كونها فئة تمثل الشباب بالأخص المتخرجين حديثا كما أن الفئة من 16 إلى 20 سنة تمثل نسبة 8.33% وهذا ما يرفع من خبرة وتطور المورد البشري للفئة الأولى، في حين أن الفئة أكثر من 20 سنة فهي تمثل نسبة

## الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

21.65% فهي تمثل الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في المؤسسة محل الدراسة وهذا نظرا لأقدمية في المؤسسة مما يزيدهم خبر وكفاءة التي أدت بهم لشغل مثل هكذا مناصب.



### الفرع الثاني: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (09): يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	06	0.609
المحور الثاني	06	0.728
المحور الثالث	06	0.799
المحور الرابع	06	0.917
المجموع	24	0.896

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال حسابنا لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" لكل محور نستنتج أن الاستبانة متسقة لدرجة كبيرة فيما يخص الفقرات الخاصة بمحاورها، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6)، ويوضح لنا الجدول رقم (07) أن معاملات ألفا كرو نباخ لكل المحاور هي أكبر من (0.6) وهي (0.609)، (0.728)، (0.799)، (0.917)، على التوالي وهذه دلالة على ثباتها وصدقها، معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.896) ما يتأكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختباري نوع التوزيع لمحاو الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف - Kolmogorov

:(Smirnov)

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور الأول	06	0.156	0.05
المحور الثاني	06	0.153	0.07
المحور الثالث	06	0.178	0.01
المحور الرابع	06	0.121	0.077

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (10) أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من

(0.05)، لهذا سيكون اختبار فرضيات الدراسة عن طريق اختبار T-test.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع الترقية الوظيفية وأثرها على الإدارة العمومية،

ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانيا.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج المحور الأول

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية					
											موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
01	تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها	5	3	1	19	20	3.958	1.287	6	مرتفع		10.4	6.3	2.1	39.6	41.7
		3	3	0	19	23	4.166	1.36	5	مرتفع		6.3	6.3	0	36.6	47.9
03		0	6	6	12	24	4	1	4	مر						

الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

				50	25	12.5	12.5	0	أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية	
مرتفع	3	1.220	4.145	29	7	2	10	0	أنا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على أساس الأقدمية	04
				60.4	14.6	4.2	20.8	0		
مرتفع جدا	1	0.681	4.437	26	17	5	0	0	يعتمد نظام الترقية بمؤسستي على الاختبارات من أجل الترقية	05
				54.2	35.4	10.4	0	0		
مرتفع جدا	2	0.858	4.333	25	17	3	3	0	الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل	06
				52.1	35.4	6.3	6.3	0		
مرتفع جدا		0.618	4.194	//	//	//	//	//	نتيجة المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (06) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي اعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول بلغ (4.194)، وبلغ الانحراف المعياري (0.618)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي تعتمد على نظام الترقية الوظيفية بمختلف مستوياتها، وهذا ما توضحه الفقرات (1،2،3،4،5،6) حسب إجابات العينة على وجود نظام ترقية محكمة و مقنن ومتسلسل بمؤسسة مستشفى الزهراوي حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج المحور الثاني

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	0	3	0	25	20	4.291	0.770	1	مرتفع جدا
		0	6.3	0	52.1	41.7				
02	مكتسباتي ومهاراتي تتناسب والأعمال الموكلة إلي	0	7	10	20	11	3.729	0.983	4	مرتفع
		0	14.6	20.8	41.7	22.9				
03	أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في منصي واضحة	0	10	6	23	9	3.645	1.028	5	مرتفع
		0	20.8	12.5	47.9	18.8				
04	أتمتع بالانتباه والتركيز أثناء العمل	0	9	8	27	4	3.541	0.898	6	مرتفع
		0	18.8	16.7	56.3	8.3				
05	أقوم بعملتي بإتقان وبكل قدراتي	0	5	4	33	6	3.833	0.780	3	مرتفع
		0	10.4	8.3	68.8	12.5				
06	أتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي	0	1	10	14	23	4.2208	0.856	2	مرتفع جدا
		0	2.1	20.8	29.2	47.9				
	نتيجة المحور الثاني	//	//	//	//	//	3.878	0.579		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يؤكد الجدول رقم (12) على أن المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي تعتمد بدرجة مرتفعة على تقييم قدرات الموظفين وهذا من أجل القيام بعملهم كما هو مطلوب وبلوغ أهدافها المنشودة، والفقرات رقم (2,3,4,5)، متوسطاتها تفوق (3.4) وهذا ما يدل على استخدامها العالي لتقييم قدرات الموظفين ورفع منها كآلية لنجاح نظام الترقية بالمؤسسة محل الدراسة، اما الفقرة رقم (01) التي تؤكد على أن نظام الترقية ساهم في رفع قدرات الموظفين وهذا كما نلاحظه في الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة مرتفع جدا والذي قدر ب(4.291) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.770) وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج المحور الثالث

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
											0	7	6	20	15
01	أحب أن أوؤدي عملي بسرعة وبدقة	0	7	6	20	15	3.895	1.015	3	مرتفع	31.3	41.7	12.5	14.6	0
		0	7	6	20	15									
02	أجتهد لتقديم ما هو مطلوب مني من أجل العمل	0	10	4	15	19	3.895	1.152	4	مرتفع	39.6	31.3	8.3	20.8	0
		0	10	4	15	19									
03	تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة	3	2	5	22	16	3.958	1.090	2	مرتفع	33.3	45.8	10.4	4.2	6.3
		3	2	5	22	16									
04	ألتزم بإنجاز المهام المحددة	0	9	0	28	11	3.854	0.989	5	مرتفع	22.9	58.3	0	18.8	0
		0	9	0	28	11									
05	أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية وهذا ما يرفع من فعاليتي	0	6	6	25	11	3.854	0.922	6	مرتفع	22.9	52.1	12.5	12.5	0
		0	6	6	25	11									
06	يساهم نظام الترقية المعتمد في مؤسستي في تحفيزي ورفع من فعاليتي في الأداء	0	5	3	18	22	4.187	0.599	1	مرتفع	45.8	37.5	6.3	10.4	0
		0	5	3	18	22									
	نتيجة المحور الثالث	//	//	//	//	//	3.941	0.724		مرتفع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يبين لنا الجدول رقم (13) أن كل متوسطات الفقرات الخاصة بالمحور الثالث الذي يمثل التنفيذ المحكم والعاقل لنظام الترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة في رفع من فعالية الموظفين حيث كلها فاقت (3.4)، حيث كانت متوسطات الفقرات (1,2,3) متساوية تقريبا وقدرت بـ (3.895) في حين اختلفت اختلاف طفيف في الانحراف المعياري والذي كان بقيمة (1.015,1.152,1.090) على التوالي، وهذا ما يبرهن المساهمة الفعالة لنظام الترقية المعتمد في زيادة فعالية الموظفين ، كما

الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

ساهمت في الحد من ظهرت الدوران الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتقريبا نفس الشيء بالنسبة للفقرتين (4,5) حيث قدرت متوسطاها بـ (3.854) بالتساوي وهي طبعا أكبر من (3.4) وهذا دليل على أن نظام الترقية المعمول بيه آلية لتحقيق مبدأ الشفافية ووسيلة تساعد على تحقيق رضا العمال وتحفيزهم من أجل تحقيق نتائج أثر فعالية في حين قدر متوسط الفقرة رقم (06) بـ (4.187) وهذا دلالة على أن الترقية الوظيفية يساهم في سرعة التنفيذ بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. وقدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.941) وهو مقبول "أكبر من (3.4)" يعني أن المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي تقوم بعملية الترقية الوظيفية بكل شفافية وإحكام.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج المحور الرابع

الرقم	الفقرة	بشدة موافق	بموافق	لا بد	موافق	التكرار والنسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل تكاليف	0	4	5	21	18	4.104	0.904	2	مرتفع
		0	8.3	10.4	43.8	37.5				
02	أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي	0	1	6	23	18	4.208	0.742	1	مرتفع
		0	2.1	12.5	47.9	37.5				
03	أحرص بالالتزام بالحضور والخروج في الوقت المحدد في عملي	0	6	4	18	20	4.083	1.007	3	مرتفع
		0	12.5	8.3	37.5	41.7				
04	أحرص على الحفاظ على وسائل المؤسسة	0	6	2	22	18	3.833	0.963	6	مرتفع
		0	12.5	4.2	45.8	37.5				
05	أقوم بتطوير ذاتي من خلال رفع مهاراتي بغية الحصول على الترقية	0	3	16	13	16	3.875	0.959	5	مرتفع
		0	6.3	33.3	27.1	33.3				
06	أحرص على العمل الجماعي وفق النظام المعمول بيه من أجل رفع الأداء	0	4	10	19	15	3.937	0.310	4	مرتفع
		0	8.3	20.8	39.6	31.3				
مرتفع	نتيجة المحور الرابع						4.048	0.771		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

## الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

**الجدول رقم (14)** والذي يمثل معرفة مدى قيام المؤسسة محل الدراسة بعملية الترقية الوظيفية ومدى مساهمتها في رفع الأداء، ومن الجدول يتبين لنا أن جل فقرات المحور الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية مرتفعة فهي تفوق (3.4) حيث قدرت بـ(3،4.083،4.208،3.833.104،3.93،3.875) على التوالي، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ(4.048) وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أن المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي تعمل على تطبيق عملية الترقية الوظيفية وتقييم الأداء بدرجة عالية وهذا ما يساعدها على التطور والرفع الآلي للأداء الخاص بموظفيها، كما يساهم نظام الترقية الوظيفية في خلق روح الجماعة والتطوير الذاتي للموظفين وهذا ما يرفع من مستوى الأداء في الوظائف والنشاطات في المؤسسة محل الدراسة. وهنا نستنتج أن المؤسسة العمومية محل الدراسة تستخدم نظام ترقية فعال يساهم في تطوير ورفع مستوى الأداء في المؤسسة بمختلف مستوياتها ومصالحها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل  $t$ -

test لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(si-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				$H_1$	$H_0$
نتائج المحور الأول	4.324	3.4	0.000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.324) وهو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.4) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أنه يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	3.660	3.996	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن اختبار T للمحور الثاني قدر بـ (3.996) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.660)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يدل على أن للترقية الوظيفية أثر كبير على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة أي قبول الفرضية  $H_1$  ورفض  $H_0$ .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على وجود تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وعليه

حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : وجود تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	3.680	4.101	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

## الفصل الثاني.....أثر الترقية الوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الزهراوي خلال (2021-2022)

يبين لنا الجدول رقم (17) أن اختبار  $T$  المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من  $T$  الجدولية الذان قدرا ب (4.101) و (3.680) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95) ، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت ب(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية  $H_1$  التي تثبت أثر الترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي " وجود تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة " ورفض الفرضية  $H_0$

### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

هنا سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي التمثل الإجابة على إشكالية المحور الرابع المتعلق الترقية الوظيفية وأثرها على الأداء هنا:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؛  
الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

### جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		$(s_i-t)$	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	3.698	4.223	نتائج المحور الأول

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن اختبار  $T$  للمحور الأول بلغ (4.223) و هو أكبر من  $T$  الجدولية و التي تقدر ب (3.698) و هذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أنه يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة

## خلاصة الفصل الثاني

تبين لنا من خلال دراستنا على مستوى المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي أن للترقية الوظيفية دورا مهما في بالنسبة للموظفين والوظائف الإدارية والمصالح التقنية وتحويلها من وظائف خاملة إلى وظائف فعالة من خلال نظام الترقية الوظيفية المعتمد الذي ساهم في رفع وتحسين قدرة وفعالية وأداء الموظفين مما يساهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من طرف المؤسسة محل الدراسة ، باعتبار الترقية الوظيفية أهم الوسائل المستخدمة لدى الإدارة الرفع من الأداء للموظفين وتحفيزهم ما يساهم في تأديت الوظائف كما هو مطلوب وما دل على هذا هو صحة كل الفرضيات، وهذا ما يعود بالإيجاب على مستوى المؤسسة العمومية مستشفى الزهراوي وهذا يثبت الإسقاط الميداني للدراسة النظرية.

الخاتمة

## الخاتمة

تعد الترقية الوظيفية أحد أهم الحوافز أحد أهم الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية في الإدارة العمومية لتحسين الأداء والرفع من الكفاءة لدى الموظفين، حيث يجب تطبيق الترقية الوظيفية بأحكام مرنة في الإدارة العمومية، ولهذا يتوجب من خلالها منح للقوانين الأساسية الخاصة بصلاحيات تطبيقها حسب ما يتناسب وكل سلك في الإدارة العمومية، كما أن إعادة النظر في نظم الترقية سواء في الرتبة أو سلم الدرجات بات من المسائل التي يجب أن تطرح بجدية وبإشراك جميع الفواعل من الموظف والنقابات المهنية إلى الإدارة العليا وصناع السياسات العامة وذلك من أجل وضع بناء متين يرتقي من خلاله الموظف خلال مساره المهني.

أما بخصوص نقطة معايير نري الترقية أنه من الأجدر الأخذ بمعيار الكفاءة للترقية في الرتبة في الرتبة الأعلى مباشرة لأنها تعطي تنافسية كبيرة بين الموظفين في البحث عن الشهادات العليا وكذا في ابتكار عمليات جديدة في العمل من اجل مردود أفضل للإدارة العمومية .

كذلك من الضروري صدور نصوص تنظيمية توضح بالتفصيل الشروط والإجراءات المتعلقة بكل كيفية من كيفية الترقية في الرتبة، مع توضيح بدقة موانع الاستفادة من الترقية الوظيفية وهذا ما يآثر بالإيجاب على الإدارة العمومية.

## نتائج الدراسة

من خلال الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج منها نتائج نظرية ونتائج ميدانية ، وسنعرض نتائج كل محور من محاور الدراسة على

حدى:

### النتائج النظرية:

- تساهم الترقية الوظيفية في تحسين مستوى الأداء لدى العمال بالإدارة العمومية؛
- الترقية الوظيفية تعتبر حافز مادي ومعنوي للعمال مما يساهم في رفع آدائهم؛
- تأثر الترقية الوظيفية إيجابا على أداء المؤسسة؛
- هناك برامج ومناهج تعتمد عليها الهناك برامج ومناهج تعتمد عليها الإدارة العمومية للترقية الوظيفية؛
- هناك موانع للترقية الوظيفية وهذا يحد من فعالية الموظفين؛
- الترقية الوظيفية تزيد في فعالية العاملين وهذا ما يرفع من مستوى أداء المؤسسة بصفة عامة.

### النتائج الميدانية

#### أولا: المحور الأول الخاص بالترقية الوظيفية

يمكننا تفصيل نتائج المحور الأول في العناصر التالية:

- تتم الترقية بمؤسسة مستشفى الزهراوي على أساس مدة الخدمة فيها ؛
- رضا الموظفين اتجاه نظام الترقية بالأقدمية؛
- الموظفين بمستشفى الزهراوي على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على أساس الاقدمية ؛
- الترقية على أساس الأقدمية أساس عادل ؛
- يعتمد نظام الترقية بالمؤسسات العمومية على الاختبارات من أجل الترقية؛

- الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية "يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة" محققة.

#### ثانيا: المحور الثاني الخاص بالقدرة

كانت نتائج المحور الثاني فيما يلي:

- يبذل الموظفون بمستشفى الزهراوي الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي ؛

- مكتسبات ومهارات موظفي مستشفى الزهراوي تتناسب والأعمال الموكلة إليهم ؛

- شعور موظفي مستشفى الزهراوي أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة ؛

- تمتع موظفي المؤسسة محل الدراسة بالانتباه والتركيز أثناء العمل ؛

- قيام موظفي مستشفى الزهراوي بعملهم بإتقان وبكل قدراتهم ؛

- تحمل موظفي المؤسسة محل الدراسة كامل مسؤولياتهم اتجاه عملهم.

ومن خلال ما سبق تم قبول الفرضية الثانية " يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة " وهذا من خلال تحليلنا الكلي لإجابات عينة الدراسة.

#### ثالثا: المحور الثالث الخاص بالفعالية

تمثلت نتائج المحور الثالث فيما يلي:

- قيام موظفي الإدارة العمومية بعملهم بسرعة وبدقة؛

- اجتهاد الموظفين لتقديم ما هو مطلوب منهم من أجل العمل ؛

- تركز المؤسسات العمومية كثيرا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة ؛

- التزام موظفي الإدارة العمومية بإنجاز مهامهم؛

- رضا الموظفين في المؤسسات العمومية تجاه نظام الترقية بالأقدمية وهذا ما يرفع من فعليتي ؛

- يساهم نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العمومية في تحفيزي ورفع من فعليتي في الأداء.

ومن خلال ما سبق تم قبول الفرضية الثانية " يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة " وهذا من خلال تحليلنا الكلي لإجابات عينة الدراسة.

## المحور الرابع: الخاص الأداء

تمثلت نتائج المحور الرابع في العناصر التالية:

- إنجاز موظفي المؤسسة محل الدراسة الأعمال الموكلة إلي بأقل تكاليف ؛
- سعى موظفي مؤسسة مستشفى الزهراوي إلى تحقيق أهداف مؤسستي ؛
- حرص والالتزام الموظفين بالحضور والخروج في الوقت المحدد في عملي ؛
- حرص الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على الحفاظ على وسائل المؤسسة ؛
- قيام الموظفين بالمؤسسات العمومية بتطوير ذاتهم من خلال رفع مهاراتي بغية الحصول على الترقية ؛
- حرص الموظفين على العمل الجماعي وفق النظام المعمول بيه من أجل رفع الأداء.

ومن خلال هذه النتائج تم إثبات وتحقيق الفرضية الرابعة " **يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين**

**بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة "** والقول أنها مقبولة وهذا من خلال التجسيد الفعلي لنظام ترقية مرن ومحكم وهذا ما يؤثر

على أداء الموظفين

### توصيات الدراسة

- 1- التجسيد المرن والفعلي لنظام الترقية في الإدارة العمومية؛
- 2- تشجيع العمومية على استقطاب الكفاءات البشرية من خلال الترقية بشفافية ونزاهة؛
- 3- توفير نظام نزيه في انتقاء واختبار الموظفين المعنيين بالترقية في الإدارة العمومية؛
- 4- الإلمام بأنظمة تدريب من أجل تطوير ورفع مهارات الموظفين بغية مساعدتهم للحصول على الترقية.
- 5- توفير دورات تدريبية متخصصة في رفع أداء الموظفين وترقيتهم وهذا ما يؤثر إيجابا على الإدارة العمومية
- 6- وضع نظام حوافز للمتميزين في وترقيتهم ترقية استثنائية؛
- 7- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع المعاملات المعاصرة في ترقية الموظفين في الإدارة العمومية؛
- 8- نشر الوعي بأهمية الترقية ومدى تأثيرها الإيجابي على الموظفين وعلى الإدارة على حدى سوى.

### آفاق الدراسة:

- دور الترقية الوظيفية في تعزيز أداء الموظفين في القطاع العمومي؛
- مدى اسهام الترقية الوظيفية في تحفيز الموظفين؛
- اسهام الترقية الوظيفية في استقطاب الكفاءات في الإدارة العمومية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب

- محمد حسين محمد رشيد ومعنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1 النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط05-2088.
- ثابت زهير ، كيف تقييم أداء العاملين و الشركات ، القاهرة : دار قباء للنشر ، 2001
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة : المطبعة الكمالية ، 1987.
- محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ط02-1998.
- زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، القاهرة : ذات السالسل للطباعة و النشر و التوزيع ط01، 1977،
- محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1989
- محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت : دار النهضة ، ب د س ن.
- زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، القاهرة : دار السالسل للطباعة و النشر و التوزيع
- سعد نواف العتري ، النظام القانوني للموظف العام ، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، ب د ط02 2007 ، .
- محمود الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة : دار الفكر الغربي ، 1997.
- كي محمود هشام ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية ، ذات السالسل للطباعة و النشر ، 1972.
- عمار بوضياف : الوظيفة العامة ، دراسة في ظل الامر06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ، جسور للنشر والتوزيع ، المحمدية الجزائر ، ط1، 2009
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العمامة، الجزائر، ط1، 1998

-ثانياً: المجالات والمذكرات

- انتصار كباسي ، عزوز امانة : الاجزاء التأديبية للموظف العام بين تفعيل الأداء وقمع الحريات ، مذكرة ماستر ، قانون عام ، تخصص منازعات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة - الجزائر.
- بلمبروك عبد القادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 - 2013

- ، السعيد قارة ، نظام الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية ، قسم القانون العام ، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر
- غتة صونيا الذكاء الاقتصاد كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد وضياف المسيلة، الجزائر، 2016
- محمد الطاهر كاوجة : الاجراءات القانونية لتأديب الموظف العام ، مذكرة ماستر ، تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014
- مفيدة قيقايدة : تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري ، رسالة ماجستير ، تخصص قانون عام ، المؤسسات الإدارية السياسية ، كلية الحقوق ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 .
- ناصر عافري ، عبد الرؤوف بولنوار : تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 06-03 ، مذكرة ماستر ، تخصص قانون عام ( منازعات إدارية ) ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر

### - ثالثا: التشريعات واللوائح القانونية

- الأمر رقم 06-03 من القانون العام للوظيفة العمومة فيما يخص الترقية ، المادة 163
- الأمر رقم 06 من المادة 106 المتعلقة بالوظيفة العمومي.
- المادة 20 من المرسوم 85-59.
- المادة 72 من قانون 16-01 المؤرخ في 60 مارس 2016 ، المتضمن التعديل الدستوري لسنة 1996

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإدارة العمومية – دراسة حالة -"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع

نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( ✓ ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2021-2022

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن:  أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  أكثر من 55 سنة
- الوظيفة: إداري  تقني
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس)  (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 06-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة

### المحور الثاني:

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
						<b>أولاً: الترقية الوظيفية</b>
					تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها	1
					الترقية على أساس الأقدمية أساس عادل	2
					أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية	3
					أنا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على أساس الأقدمية	4
					يعتمد نظام الترقية بمؤسستي على الاختبارات من أجل الترقية	5
					الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل	6

ثانيا: القدرة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					07 أ بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي
					08 مكتسباتي ومهاراتي تتناسب والأعمال الموكلة إلي
					09 أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في منصي واضحة
					10 أمتنع بالانتباه والتركيز أثناء العمل
					11 أقوم بعملتي بإتقان وبكل قدراتي
					12 اتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي
ثالثا: الفعالية					
					14 أحب أن أوؤدي عملي بسرعة وبدقة
					15 أجتهد لتقديم ماهو مطلوب مني من أجل العمل
					16 تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة
					17 ألتزم بإنجاز المهام المحددة
					18 أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية وهذا ما يرفع من فعاليتي
					19 يساهم نظام الترقية المعتمد في مؤسستي في تحفيزي ورفع من فعاليتي في الأداء
رابعا: الرقابة والتقويم الالكتروني					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					20 أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل تكاليف
					21 أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي
					22 أحرص بالالتزام بالحضور والخروج في الوقت المحدد في عملي
					23 أحرص على الحفاظ على وسائل المؤسسة
					24 أقوم بتطوير ذاتي من خلال رفع مهاراتي بغية الحصول على الترقية
					25 أحرص على العمل الجماعي وفق النظام المعمول بيه من أجل رفع الأداء

\*الاشكالية و الفرضية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:

\*الاشكالية الرئيسية: ما هو تأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية ؟

\*الفرضية الرئيسية: تأثر التر لها من دور واهمية كبيرة .

\* التساؤلات الفرعية:

س1: هل يوجد نظام محكم وفعال للترقية الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة ؟.

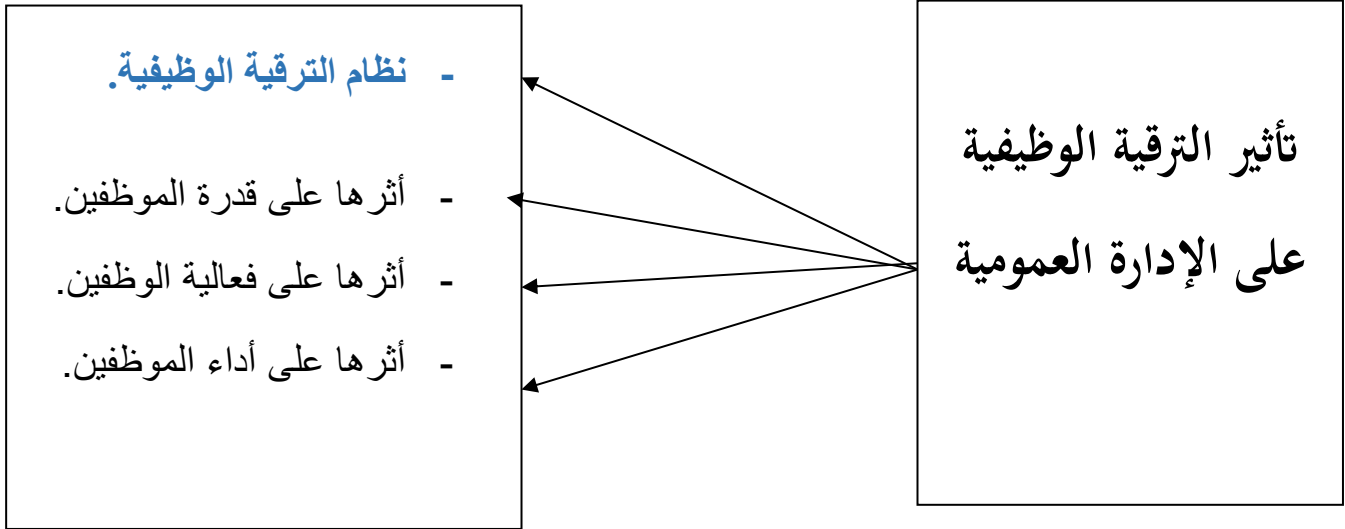
س2: هل يوجد تأثير للترقية الوظيفية على القدرة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟.

س3: هل يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على فعالية الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟.

س4: هل يوجد تأثير كبير بالنسبة للترقية الوظيفية على أداء الموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟.

## الأبعاد

## نموذج الدراسة



## الملحق رقم (02): استمارة التبرص

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: .....</p>		<p>جامعة محمد بوضياف - المسيلة Université Mohamed Bouzaf - Msila</p>	
المسيلة في: .....		رقم: .....	
<p>إلى السيد: مدير المؤسسة الموسسة الإستشفائية بالمسيلة</p>			
<p>الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.</p>			
<p>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: تسيير عمومي فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.</p>			
الطلبة:			
الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س
01	نهر الدين بلال صهيدي	563	200342142
02			
عنوان المذكرة: ترقية المولفين وإشارتها في الإدارة العمومية			
المشرف (الاسم واللقب و الإيمضاء)		هيئة التبرص (الإيمضاء والختم)	
<p>قرية سياد الدين</p>		<p>مدير المؤسسة الإستشفائية بالمسيلة عبدتي محمد</p>	
<p>المدير مصطفى سليمان عمور</p>		<p>رئيس القسم (الإيمضاء والختم)</p>	
<p>http://virtuelcampus.univ-msila.dz/faesegc</p>		<p>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص.ب. 166 المسيلة 28000 الجزائر : 035 -35-33-33</p>	

الملحق رقم (03): التصريح بالأمانة العلمية للطلاب مهية بلال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
م: علوم اقتصادية وإير رقم التجارى

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

التوقيع و البصمة

أنا الممضي اسفله:  
الطالب (ة): ..... هبة نعم الدين بلال ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... 1995/01/26 ..... ب: ..... باكيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: ..... 2.993/21112 ..... الصادرة بتاريخ: ..... 2016.04.25 ..... عن: ..... أكاديمية  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم الشير ..... تخصص: ..... نيس كوجين ..... خلال السنة  
الجامعية: ..... 2014 و 2015 ..... والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان  
: ..... ترقية اموظين ..... و آتصا في الإدلة العجوية  
أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.  
حرر بتاريخ: ..... 2022../.06../.01

\*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

الملحق: رقم (04) مخرجات برنامج SPSS, V22

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	24

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الترقية الوظيفية	48	4.1944	.61822	.08923
القدرة	48	3.8785	.57913	.08359
الفعالية	48	3.9410	.72403	.10450
الأداء	48	4.0486	.77487	.11184

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		الترقية الوظيفية	القدرة	الفعالية	الأداء
N		48	48	48	48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.8785	4.1944	3.9410	4.0486
	Std. Deviation	.57913	.61822	.72403	.77487
Most Extreme Differences	Absolute	.156	.153	.178	.121
	Positive	.112	.116	.086	.110
	Negative	-.156-	-.153-	-.178-	-.121-

Test Statistic	.156	.153	.178	.121
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005 <sup>c</sup>	.007 <sup>c</sup>	.001 <sup>c</sup>	.077 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	14.6	14.6	14.6
محايد	6	12.5	12.5	27.1
موافق	20	41.7	41.7	68.8
موافق بشدة	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الترقية على أساس الأقدمية أساس عادل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	20.8	20.8	20.8
محايد	4	8.3	8.3	29.2
موافق	15	31.3	31.3	60.4
موافق بشدة	19	39.6	39.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6.3	6.3	6.3
غير موافق	2	4.2	4.2	10.4
محايد	5	10.4	10.4	20.8
موافق	22	45.8	45.8	66.7
موافق بشدة	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أنا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على أساس الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	18.8	18.8	18.8
موافق	28	58.3	58.3	77.1
موافق بشدة	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

يعتمد نظام الترقية بمؤسستي على الاختبارات من أجل الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	12.5	12.5	12.5

محايد	6	12.5	12.5	25.0
موافق	25	52.1	52.1	77.1
موافق بشدة	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.4	10.4	10.4
محايد	3	6.3	6.3	16.7
موافق	18	37.5	37.5	54.2
موافق بشدة	22	45.8	45.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	6.3	6.3	6.3
موافق	25	52.1	52.1	58.3
موافق بشدة	20	41.7	41.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

مكتسباتي ومهاراتي تتناسب والأعمال الموكلة إلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	14.6	14.6	14.6
محايد	10	20.8	20.8	35.4
موافق	20	41.7	41.7	77.1
موافق بشدة	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	20.8	20.8	20.8
محايد	6	12.5	12.5	33.3
موافق	23	47.9	47.9	81.3
موافق بشدة	9	18.8	18.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أتمتع بالانتباه والتركيز أثناء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	18.8	18.8	18.8
محايد	8	16.7	16.7	35.4
موافق	27	56.3	56.3	91.7
موافق بشدة	4	8.3	8.3	100.0

Total	48	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

أقوم بعملتي بإتقان وبكل قدراتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	10.4	10.4	10.4
محايد	4	8.3	8.3	18.8
موافق	33	68.8	68.8	87.5
موافق بشدة	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

اتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.1	2.1	2.1
محايد	10	20.8	20.8	22.9
موافق	14	29.2	29.2	52.1
موافق بشدة	23	47.9	47.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أحب أن أوّدي عملي بسرعة وبدقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	4	8.3	8.3	8.3
	محايد	5	10.4	10.4	18.8
	موافق	21	43.8	43.8	62.5
	موافق بشدة	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

أجتهد لتقديم ما هو مطلوب مني من أجل العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	8.3	8.3	8.3
	محايد	5	10.4	10.4	18.8
	موافق	21	43.8	43.8	62.5
	موافق بشدة	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.1	2.1	2.1
	محايد	6	12.5	12.5	14.6
	موافق	23	47.9	47.9	62.5
	موافق بشدة	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

ألتزم بإنجاز المهام المحددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.1	2.1	2.1
محايد	6	12.5	12.5	14.6
موافق	23	47.9	47.9	62.5
موافق بشدة	18	37.5	37.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية وهذا ما يرفع من فعاليتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	6.3	6.3	6.3
محايد	16	33.3	33.3	39.6
موافق	13	27.1	27.1	66.7
موافق بشدة	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

يساهم نظام الترقية المعتمد في مؤسستي في تحفيزي ورفع من فعاليتي في الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	8.3	8.3	8.3

محايد	10	20.8	20.8	29.2
موافق	19	39.6	39.6	68.8
موافق بشدة	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل تكاليف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	10.4	10.4	10.4
غير موافق	3	6.3	6.3	16.7
محايد	1	2.1	2.1	18.8
موافق	19	39.6	39.6	58.3
موافق بشدة	20	41.7	41.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	6.3	6.3	6.3
غير موافق	3	6.3	6.3	12.5
موافق	19	39.6	39.6	52.1
موافق بشدة	23	47.9	47.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أحرص بالالتزام بالحضور والخروج في الوقت المحدد في عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	12.5	12.5	12.5
محايد	6	12.5	12.5	25.0
موافق	12	25.0	25.0	50.0
موافق بشدة	24	50.0	50.0	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أحرص على الحفاظ على وسائل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	10.4	10.4	10.4
موافق	17	35.4	35.4	45.8
موافق بشدة	26	54.2	54.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أقوم بتطوير ذاتي من خلال رفع مهاراتي بغية الحصول على الترقيّة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	6.3	6.3	6.3

محايد	3	6.3	6.3	12.5
موافق	17	35.4	35.4	47.9
موافق بشدة	25	52.1	52.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها	48	3.9583	1.28756
الترقية على أساس الأقدمية أساس عادل	48	4.1667	1.13613
أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية	48	4.1250	1.06441
أنا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على أساس الأقدمية	48	4.1458	1.22021
يعتمد نظام الترقية بمؤسستي على الاختبارات من أجل الترقية	48	4.4375	.68125
الترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل	48	4.3333	.85883
الترقية الوظيفية	48	4.1944	.61822
Valid N (listwise)	48		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	48	3.8958	1.01561
مكتسباتي ومهاراتي تتناسب والأعمال الموكلة إلي	48	3.8958	1.15297

أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة	48	3.9583	1.09074
أتمتع بالانتباه والتركيز أثناء العمل	48	3.8542	.98908
أقوم بعملتي بإتقان ويكل قدراتي	48	3.8542	.92229
اتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي	48	4.1875	.95997
القدرة	48	3.9410	.72403
Valid N (listwise)	48		

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أحب أن أوودي عملي بسرعة وبدقة	48	4.2917	.77070
أجتهد لتقديم ما هو مطلوب مني من أجل العمل	48	3.7292	.98369
تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة	48	3.6458	1.02084
ألتزم بإنجاز المهام المحددة	48	3.5417	.89819
أشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية وهذا ما يرفع من فعليتي	48	3.8333	.78098
يساهم نظام الترقية المعتمد في مؤسستي في تحفيزي ورفع من فعليتي في الأداء	48	4.2292	.85650
الفعالية	48	3.8785	.57913
Valid N (listwise)	48		

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل تكاليف	48	4.1042	.90482
أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي	48	4.2083	.74258
أحرص بالالتزام بالحضور والخروج في الوقت المحدد في عملي	48	4.0833	1.00707
أحرص على الحفاظ على وسائل المؤسسة	48	4.0833	.96389
أقوم بتطوير ذاتي من خلال رفع مهاراتي بغية الحصول على الترقية	48	3.8750	.95928
أحرص على العمل الجماعي وفق النظام المعمول بيه من أجل رفع الأداء	48	3.9375	.93185
الأداء	48	4.0486	.77487
Valid N (listwise)	48		

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	6

## الملخص

تناولنا هذه الدراسة مدى تأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية الجزائرية، وذلك من خلال معرفة مدى إمكانية توجه هذه المؤسسات نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية بشفافية ونزاهة ومرونة من أجل تشجيع وتحفيز الموظفين وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الإدارة العمومية الجزائرية.

شملت هذه الدراسة الإطار النظري لتأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية ، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير الترقية الوظيفية على الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث استخدمنا المنهج التحليلي الوصفي باعتمادنا على أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة التي حللناها ببرنامج SPSS , V22. وكانت نتائج هذه الدراسة إلى أنه هناك تأثير جد إيجابي للترقية الوظيفية على الإدارة العمومية وأهمية كبيرة في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال توفر الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية، أما المعوقات فهي توجد بدرجة ضعيفة، أي أن هناك بعض النقائص في تطبيق نظام الترقية الوظيفية بشفافية ونزاهة تامة في المؤسسات العمومية الجزائرية لكن بمستوى مقبول. **الكلمات المفتاحية:** الترقية الوظيفية، الإدارة العمومية، المؤسسات العمومية

## Summary:

This study dealt with the extent of the impact of job promotion on the public administration in Algerian Algerian public institutions, by knowing the extent to which these institutions can go towards applying the job promotion system with transparency, integrity and flexibility in order to encourage and motivate employees, and this positively affects the Algerian public administration.

This study included the theoretical framework of the impact of job promotion on public administration, and the practical side was a field study to find out the extent of the impact of job promotion on public administration in Algerian public institutions, where we used the descriptive analytical approach by relying on the questionnaire tool as a tool for collecting data from the study that we analyzed in the SPSS program. , V22.

The results of this study indicated that there is a very positive impact of job promotion on public administration and great importance in public institutions, through the availability of material, human and administrative capabilities. As for the obstacles, they are found to a weak degree, that is, there are some shortcomings in the application of the job promotion system with complete transparency and integrity. In Algerian public institutions, but at an acceptable level.

**Keywords:** career promotion, public administration, public institutions

