

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



ميدان العلوم السياسية والعلاقات

كلية: الحقوق والعلوم السياسي

الدولية

فرع: تنظيم سياسي وإداري

تخصص: إدارة محلية

قسم العلوم السياسية والعلاقات

رقم:.....

مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إعداد الطالبة: بن عثمان نورة

تحت عنوان:

الترقية ودورها في تحسين أداء

الموظف العام

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

تاريخ المناقشة: 2019/07/01

لجنة المناقشة:

كح عاشور سليم

د/زايد عبد العزيز

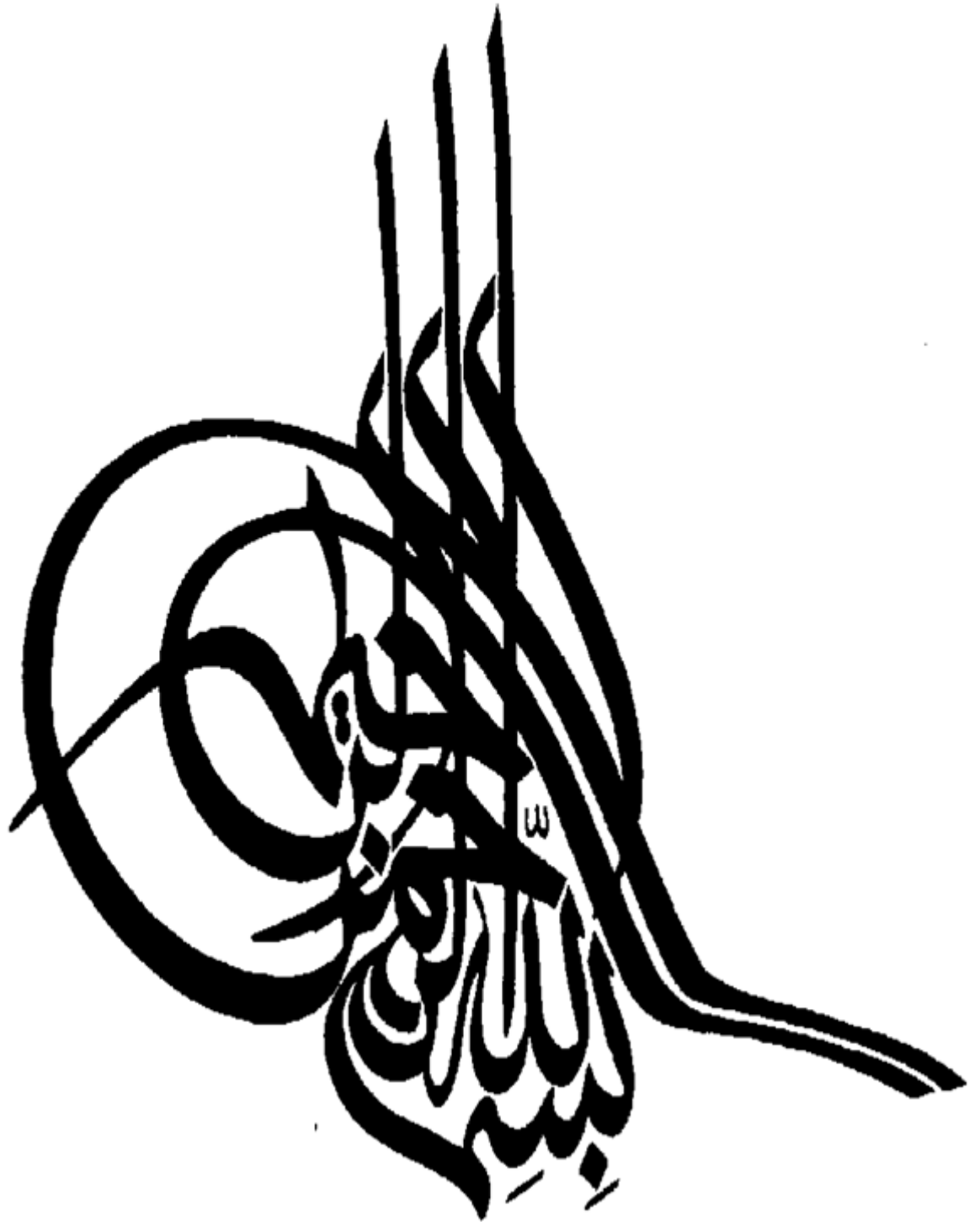
جعفري عبد الرزاق

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



## \*\* كلمة شكر وحر فاما \*\*

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً". سورة النساء الآية 113  
أحمد ربي حمد الشاكرين، وأحمدك ربي على توفيقك لي، ومدى بالقوة والعزم لإنهاء  
هذا العمل المتواضع

واقترء بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق  
رسول الله

أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز  
هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، وأخص بالذكر الدكتور المشرف: زايدى  
عبد العزيز لما قدمه لي من توجيهات ونصائح قيمة فله خالص التقدير والاحترام  
ولا يفوتني أن أتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان إلى اختي الفاضلة الدكتورة  
بن عثمان فهمة التي لم تبخل عني بتوجيهاتها القيمة ومد يد العون لي، كما لا يفوتني  
أن تقدم بجميل الشكر إلى لجنة المناقشة

و لكل أساتذة قسم العلوم السياسية، إلى مكتبة الساعة وأخص بالذكر وليد  
معوش الذي كان سنداً لي طيلة إنجاز هذا العمل.

وأقدم بشكري الخاص إلى رئيس مصلحة الإدارة والوسائل وفي ناصر .

# مقدمة

تعتمد الإدارة لأداء مهامها على مجموعة من الوسائل من بينها الوسائل البشرية والتي تتجسد فعليا في الموظفين العموميين، وهذا بالنظر إلى زيادة الوعي بالموارد البشري للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام، وقد أولى علماء الإدارة والمنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل موظفين وأكفؤهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم، كفاءاتهم وقدراتهم.....الخ.

ف نجد أغلب الدول ومن بينها الجزائر تنص في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، غير أن الموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي إنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة افضل داخل المنظمة الإدارية، حيث تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحسينه وتحفيز الموظف العام على بذل مجهود أكبر في أقصر وقت ممكن بكفاءة وفعالية، انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إذ وتلعب الترقية دورا مهما وبارزا في حياة الموظفين، واهتماما وحرصا بهم لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى تقدم الدولة، وتبرز أهمية تبني نظام موضوعي وعادل للترقية يقوم على أسس سليمة تكفل تحقيق كل أهدافه وغاياته بعيدا كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية ويساهم في الارتقاء لمستوى الجهاز الإداري في الدولة وتحقيق التوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة للموظف والمصلحة العامة للدولة.

## 1. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال اتصاله بأهم شريحة من شرائح المجتمع وهذه الشريحة تتمثل في الموظفين العموميين، إذ أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها، كما تعد الرأسمال الحقيقي لكل إدارة ومنه يتم تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في انتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب، بالإضافة إلى التطبيق السليم لعملية الترقية ومن بين الفوائد التي تحققت هذه الوظيفة جذب العناصر الجديدة بها (الأفراد) والاحتفاظ بهم.

## 2. أهداف الدراسة:

1. معرفة كيفية مساهمة الترقية في تحسين أداء الموظف العام
  2. محاولة استعراض الأفراد والمفاهيم النظرية (من خلال ما جاء في الأبيات) للترقية ومساهمتها في تحسين الأداء
  3. توضيح أهمية الترقية ومدى تأثيرها في رفع الروح المعنوية للموظفين
  4. محاولة الاطلاع على الصعوبات والمشاكل التي تعترض نظام الترقيات داخل المؤسسة وتحول دون تنفيذها بجدية
3. إشكالية الموضوع او مشكلة البحث: على ضوء ماسبق جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم الترقية في تحسين أداء الموظف العام بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تتدرج تحتها التساؤلات الفرعية:  
ما أهمية الترقية؟

ماهي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية؟

2- هل في المديرية محل الدراسة وعي عميق لجدوى الترقية للارتقاء بمستوى أداء الموظفين؟

### 3-1. حدود المشكلة:

1-1 الحدود الموضوعية: تتدرج هذه الدراسة ضمن كيفية مساهمة الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف العام بالمديرية محل الدراسة.

1-2 الحدود المكانية: أجريت الدراسة على موظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية المسيلة.

1-3 الحدود الزمانية: كانت الدراسة الميدانية نهاية شهر مارس وبداية شهر أبريل 2019.

### 4- الفرضيات:

#### الفرضية الرئيسية:

كلما ساهمت الترقية بدورها في تحفيز الموظفين كلما كان هناك أداء أفضل.

#### الفرضيات الجزئية

- كلما كان هناك نظاما للترقية كلما أسهم ذلك في أداء فعال للموظفين.

- للترقية دور كبير في رفع أداء مستوى الموظفين..

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات وأسباب نذكر منها ما يلي:

-بحكم الدراسة لمواضيع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة خلال العامل النظري، تم اختيار الترقية كنوع باعتباره حق من حقوق الموظف العام، ودراسة كل جوانبه ومدى تأثيره على أداء الموظف داخل المؤسسة

-الرغبة في معرفة حيثيات موضوع الترقية لما له من أهمية بالغة وفوائد تعود على الموظف العام والمؤسسة في نفس الوقت.

-محاولة التعرف على حقيقة واقع نظرة مؤسساتنا إلى ظاهرة الترقية وتأثيرها على أداء الموظفين إتباع الدراسة الميدانية حول موضوع الترقية والتي تعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا.

-الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افئقار المكتبة لهذا النوع من البحوث النظرية والميدانية في مجال الترقية

## 6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المصايح المنيرة في طريق الطالب، إذ أنه ما سبقه مستفيدا من أخطائهم ومسترشدا بنتائج دراستهم لأن البحث العلمي بناء إذا وضع فيه كل باحث لبنة دون أن يلجأ لهدم ما بناه غيره إلا إذا أثبتت فعلا .

وإن ميزة هذه الأبحاث أنها منضبطة ومحددة بدقة، أولها مرتبطة بعامل الزمن الذي يستوجب إنجازها خلاله، مما يجعل الطلبة يركزون نظرهم على جانب محدد لأحد المواضيع، فيسلطون الضوء عليه مع تحري الدقة والوضوح، إذ كان يستحق الاهتمام والدراسة وهكذا تأخذ الأبحاث طابع الاستمرار والمواصلة والبدء من حيث توقف الغير، لهذا ستعرض نتائج الدراسات التي سبقت موضوع مذكرتي، يتكون حلقة في سلسلة متماسكة عالجت موضوع الترقية الإدارية ولأنها على نتائج هذه الدراسات سنعالج جوانب أخرى في الموضوع ابتعادا عن التكرار

أ.الدراسة الأولى:دراسة الطالبة بوخلف خديجة إشراف الأستاذ د بوضياف مسعود، العنوان "أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية الأروطفونيا تخصص علم النفس والعمل والتنظيم سنة 2006-2007

إشكالية الدراسة حول: هل هناك فرق بين الرضا الوظيفي من أتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية وأتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية؟ هل هناك فروق ذات دلالة في مستوى الرضا عن مختلف المؤشرات (الأجر، الترقية، الإشراف، الزملاء، محتوى العمل، والظروف المادية)

داخل المجموعتان اللتان تعملان تحت إشراف مندوبين تمت ترقبهم بتعريفه موضوعية أو غير موضوعية؟

- هل هناك فرق بين أداء المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية وأداء المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية؟

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح واضحاً خاصة في العشرة الأخيرة هذا الاهتمام أصبح حقيقة لا يمكن تجاهلها كما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف في كثير من الأحيان على مدى اهتمامها بالموارد البشري ولأن أي تقصير في تنمية هذا الأخير يترتب عليه سوء استخدام لموارد المؤسسة ككل، سواء كانت مادية أو مالية، وهذا باعتباره المتحكم والمحرك الأول لتلك الموارد، فالاهتمام بالعامل بطرق تحفيزه والبحث عن مستوى رضاه قصد تحسينه، مما يرفع مستوى أدائه لبدله مزيداً من الجهد كانت الترقية المهنية من بين الأساليب التي تستخدمها لأغلبية المؤسسات كوسيلة لتحفيز عمالها مادياً ومعنوياً

هذا ما سيساعدها على الارتقاء على كفاءة أنها من هنا برزت الإشكالية التي حاولنا من خلالها التطرق إلى أثر الترقية على أداء المشرفين الذين تحصلوا عليها وعلى الرضا الوظيفي لأدائهم، وهذا في حالة الاعتماد على أسس ومعايير موضوعية أو غير الموضوعية، وكما خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات تقترض الخوض في إطار هذا الموضوع، وذلك بإضافة متغيرات أخرى نرى أنها أكثر أهمية وتأثير على السلوك التنظيمي للأفراد، ومن بين هذه المتغيرات تقترح متغير الولاء التنظيمي الذي يمكن أن يكون له تأثير أكبر في الحكم على موضوع الترقية أو عدمها

**ب. الدراسة الثانية:** "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" إشراف الأستاذ قيرة إسماعيل، من طرف الطالب جبلي فاتح مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة 2005-2006، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول

علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك ممن خلال التساؤلات التالية

هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟

هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمل وعدم تغيبهم عن العمل؟

هدفت الدراسة إلى: رصد واقع الترقية الوظيفية وحاجة العامل إلى هذا النموذج معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأمن المتبعة في سياسة الترفي وخلصت الدراسة إلى أن موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر والمكانات والعلاوات وتحسبن المركز المهني والاجتماعي بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويأخذ عدة أشكال وأنواع، التربية في الدرجة المرتبة و...الخ، ومدى تأثير الترقية على الاستقرار، وحاجة العامل إليها حتى تحقق الاستقرار المعنوي والمادي معا

وفي نفس الوقت جاءت الدراسات الامبريقية معالجة للموضوع المدروس حيث عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى الحوافز المعنوية والمادية على حد سواء كما تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندت إليها الدراسة في عملية تحليل للفرضيات التي تمت صياغتها على شكل أسئلة استمارة وتبين لهم من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول التدرج الوظيفي، الأجر، العلاوات، المكافئات، الشعور بالولاء والانتماء والاستقرار داخل المؤسسة

كما خلصت الدراسة إلى طرح عدة من التساؤلات:

- إلى أي مدى تساهم الترقية في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي الملائم علما بأن هذا الجو تتجاذله متغيرات متعددة؟

- هل الاستقرار المهني دالة على ملائمة عملية الترقية أو أنه دالة لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟

ج.الدراسة الثالثة: دراسة الطالبين علي شيكوش سعيد وجعفر خولة، بعنوان النظام القانوني لترقية الموظف العمومي، تحت إشراف الأستاذ الياس عجابي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2016-2017، كلية الحقوق تخصص قانون إداري، إشكالية الدراسة ما مدى فعالية نظام الترقية على كفاءة وأداء الموظف العمومي في مساره المهني؟

التساؤلات الفرعية: - ما مفهوم الترقية وكيف تتم؟

- ماهي الحالات التي تعيق حصول الموظف العمومي على الترقية؟

-ما هي الحالات التي تعيق حصول الموظف العمومي على الترقية

خلصت الدراسة إلى أن الترقية من أهم المواضيع التي تهم فئة الموظفين العموميين وكل منهم بقطاع الوظيفة العامة، فهي عملية نقل الموظف من درجة أو رتبة أدنى إلى درجة أو رتبة أعلى مع تمكين من بعض الامتيازات المادية والمعنوية والتي تحقق في نفس الوقت مزايا للإدارة والمستخدمة التي تعتمد على مجموعة من المعايير وتتبع جملة من النصوص القانونية والتنظيمية لتطبيق برامج الترقية، هذه الأخيرة قد تمنعها أو تعيقها بعض الوضعيات القانونية أو الحالات التأديبية للموظف العمومي وضمانة لمبدأ مشروعية العمل الإداري، فقد أحاطها المشروع برقابة إدارية و أخرى قضائية

د.الدراسة الرابعة: دراسة الطالب خضير عبد الوهاب إشراف الأستاذ سويقات أحمد أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرياح ورقلة تحت "عنوان نظام ترقية الموظف في الجزائر" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق سنة 2014-2015

هـ.الدراسة الخامسة: دراسة الطالبة ليلى غضبان إشراف الأستاذة عسي مرزاقا بعنوان "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"-دراسة ميدانية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع اقتصاد تطبيقي، وإدارة المنظمات جامعة الحاج لخضر باتنة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، سنة 2009-2010

إشكالية الدراسة: باعتبار أن الترقية من أكثر المواضيع الحيوية والمعقدة في الوقت نفسه، باعتبارها نوعاً من مجموعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ولما كانت الترقية وظيفة أساسية ونشاط إداري يمارس في إطار مؤسسة معينة، ويوجه بالدرجة الأولى للأفراد العاملين بها، وانطلاقاً من الأهمية البالغة لنظام الترقية باعتباره من العوامل الدافعة إلى العمل يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين؟

تندرج تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي مختلف المفاهيم النظرية للحوافز والترقية وعلاقتها بالأداء؟

ما هي الحوافز المفضلة لدى العاملين والتي تدفعهم للاهتمام بعملهم وتحسينه؟

ما هي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية؟

هل يتم تطبيق الحوافز في المؤسسة بصورة فعلية أم لا؟

خلصت الدراسة إلى أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة النظام، ويتفق أفراد العينة على أن أدائهم يتأثر وبصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون أيضاً أن نتائج تقييم الأداء لا تأخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصادقية للحكم على تطبيقاتها داخل المؤسسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها فقد تم تقديم مجموعة اقتراحات يرى أنها تساهم في تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز إضافة إلى أي نظام التقييم لأداء العاملين.

7. صعوبات الدراسة: لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات فقد واجهتنا في هذا البحث

جملة من الصعوبات أهمها:

1- صعوبة الموضوع كونه يتناول الجانب الإنساني يتميز بالحساسية التي يصعب

التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل

2- عدم تفهم بعض الأفراد لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما

تطلب مجهود كبير لإقناعهم وشرح أغراض البحث.

3- عدم تفهم بعض الموظفين لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما

تطلب مجهود كبير

4- صعوبة وجود بعض الموظفين لطبيعة عملهم في غالب الأوقات خارج المؤسسة خاصة

فئة مهندس دولة في الأشغال العمومية نتيجة إشرافهم على تسيير المشاريع خارج المؤسسة.

## 8 . هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول

الفصل الأول: تحت عنوان الترقية والذي تضمن مبحثين المبحث الأول تناول تعريف

الترقية، أنواع الترقية وشروطها ثم يليه إجراءات أسس أنظمة الترقية ومصادرها والمشاكل

المرتتبة عنها. أما الفصل الثاني تناول ثلاث مباحث تحت عنوان علاقة الترقية بالأداء

الوظيفي، المبحث الأول بعنوان مفهوم الأداء الوظيفي ، ثم مفهوم تقييم الأداء وأخيرا اثر

الترقية على الأداء الوظيفي. والفصل الثالث يتضمن الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال

العمومية بالمسيلة حيث تضمن ثلاث مباحث الأول التعريف بميدان الدراسة، يليه تحليل

وتفسير نتائج الدراسة

## 6- تحديد المفاهيم:

### 6-1- تعريف الترقية:

يقصد بالترقية شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى وقد يصحب الترقية زيادة في

أجر والميزات الأخرى، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر ذاته ليست

معيار للترقية ما لم يكن مصحوبة بممارسة الموظف المترقي وتغيير من الأمور الحيوية

الوظيفية تنمية الأفراد، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذ لم تتوفر لديه فرص

ترقية.<sup>1</sup> وتعرف أيضا على أنها تغير في التكلفة من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي إلا أنه يلقى على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تغير حافزا للأفراد لتحسين أدائهم<sup>2</sup> تعرف أيضا على أنها: "تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة أعلى بحكم الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري"<sup>3</sup>

## 6-2- الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء يؤدي، ينجر، يؤدي وفق لعرف معين يعمل<sup>4</sup> تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمشتغل، أما تعني محافظة أحد طرفي على وعد أو اتفاق قطعة أو قيامه بما هو مطلوب منه، الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية والتي تشيد إلى تأدية عمل أو إنماء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>5</sup> ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي بدلا منها تعريف حسن رواية: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لسبب وتدخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يتبع الفرد متطلبات وظيفته

---

<sup>1</sup> زكي محمود هشام، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1972، ص200.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص208.

<sup>3</sup> سعد نواف العتري، النظام القانوني للموظف العام، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2007، ص91.

<sup>4</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (العلوم وأساليب القياس والنماذج)، عمان: المكتبة الوطنية، 2001

<sup>5</sup> خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصال والخدمات، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 1989، ص439.

# الفصل الأول: الترقية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية

المطلب الأول: تعريف الترقية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

المطلب الثالث: أنواع الترقية

المطلب الرابع: شروط الترقية

المبحث الثاني: إجراءات أسس أنظمة الترقية ومصادرها

المطلب الأول: أسس أنظمة الترقية

المطلب الثاني: مصادر الترقية

المطلب الثالث: مسؤولية الترقية

المطلب الرابع: مشاكل الترقية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر لأداء المهام والمسؤوليات المكلف بها، فالموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، بل دائما يطمح إلى الوصول أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الإدارية، وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واستمرار الخبرة المهنة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية:

أي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، وإنما يطمح باستمرار إلى الترقى أو الارتقاء لممارسة وظائف أعلى، كما أنه لسبب أو لآخر قد ينقل أو يحول من وظيفة إلى أخرى، مثلما أنه في حالات نادرة قد يخفض إلى وظائف دنيا. وليس من السهل وضع قواعد محددة أو آليات تحكم هذه المتغيرات، فمن الواضح إذن أن الموظف في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقا لاتجاهات ثلاثة (تصاعديا، تنازليا أو أفقيا)، وما يهمنا هنا هو موضوع دراستي أي التنقل الصاعد أو التنازلي (التنزيل إلى وظيفة أدنى)، فهو في غالب الأحيان يكون عقابيا، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الندب أو الإعارة وهنا يغير الموظف موقعه بين أعمال على نفس المستوى الوظيفي، بحيث لا ينتج عن ذلك أية زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية، في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع أو الندب لشغل وظيفة أعلى، وهنا ينتقل الموظف إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية<sup>1</sup>.

والترقيات تعد بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر، وكلما كان هذا الطريق معبدا أو سالكا أمام الموظفين زاد رضاهم وأحسوا بالأمل والتفاؤل من نتائج السير عليه بكفاءة واجتهاد، ومن هنا تأتي توضيح ماهية الترقية وأهميتها وأنواعها والمعايير التي بموجبها تتم وما ينبغي أن يتعرف عليه من شروط الحصول عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 125.

<sup>2</sup> - علاء الدين عيشي، مدخل القانون الإداري، ج2، الجزائر: دار عين مليلة، 2010، ص 72.

## المطلب الأول: تعريف الترقية

### أولاً: الترقية لغة:

الترقية هي إسم فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، فترقية الشخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية<sup>1</sup>

### ثانياً: الترقية اصطلاحاً:

تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، ونذكر منها ما يلي:

- يرى معجم العلوم الاجتماعية أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والرواتب<sup>2</sup>.

- أما الترقية في الفقه، فقد دارت عدة تعريفات لعلماء الإدارة والقانون وقد اختلفت هذه التعريفات من المقاصد والمحتويات بيد أنها تتفق جميعها حول الغاية من الترقية ومن بين هذه التعريفات:

\*تعريف الدكتور سليمان الطماوي: تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1967، ص 54.

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان ، 1978، ص 332.

<sup>3</sup> - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، القاهرة: دار الفكر العربي، 1973، ص 503.

يشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أعلى أو رتبها أعلى منها، إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترفيه شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية.

\* تعريف فؤاد مهنا: الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم، بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف لها اختصاص رئيسي وإشراف بالنسبة للوظيفة الأولى<sup>1</sup>.

\* تعريف أبو زيد علي: هي نقل الموظف من وضع وظيفي أول إلى وضع وظيفي أكبر وتنقسم إلى قسمين: ترقية في الدرجة وترقية في الوظيفة، وأن الترقية في الدرجة هي أن يرقى الموظف من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة ... الخ، وتقتضي ترتيب بعض المزايا أهمها زيادة المرتب، أما الترقية في الوظيفة مثالها أن يرقى عامل إلى وظيفة هو زيادة في شرف، وأهم ما يترتب على ذلك هو زيادة في المسؤولين.

\* تعريف أحمد ماهر: يعرف الترقية على أنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى"، وحسب عادل حسن فإن الترقية هي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر".

\* تعريف WHGHT على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن مع نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة المسؤوليات وبصاحب هذا التغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، مصر: دار النهضة العربية، 1973، ص 21.

<sup>2</sup> - السعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية (دراسة مقارنة)، (مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993)، ص 23.

\* الترقية في التشريع حسب الأمر 03-06 جاء تعريف الترقية في المادة 106 كما يلي: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم<sup>1</sup>. فمن خلال هذا التعريف نجد أن المشرع عرف الترقية بأنها عملية الانتقال سواء كان ذلك في الدرجة أو الرتبة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

#### أولاً: أهداف الترقية:

للترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والموظفين في نفس الوقت، وتبدو هذه الأهمية فيما يلي:

- 1- **بالنسبة للإدارة:** للترقية أهمية بالغة بالنسبة للإدارة وذلك في تحقيق ما يلي:
  - الكشف عن قدرات الأفراد الموظفين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فاعلية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
  - تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
  - إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد الموظفين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشراً صادقاً على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد الموظفين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.
  - تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل<sup>2</sup>.
- 2- **بالنسبة للموظفين:** تبرز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية الموظفين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> - الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006، ص 10.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 200، ص 186.

- رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين.
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- حفظ الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين<sup>1</sup>.

### ثانياً- أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطاره ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة باعتبارها سببا لوجوده تخدم على أثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، حضارية، سياسية... الخ) تبعا لمبادئها وشروطها، ويمكن حصر أهداف الترقية فيما يلي:

- جلب العناصر الكفوة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز الموظفين على العمل يخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على العمل بخلق جو من التنافس مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات الموظفين، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إنقار الرؤساء لدورهم في تحفيز الموظفين.
- شعور الموظف بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الموظف بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة<sup>1</sup>.
  - للترقية أهداف نفسية تتمثل في الرضا عن العمل وشعور الموظف بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، وهذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
  - للترقية أهداف ثقافية تتمثل في: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين ولها أثر في توسيع الأفق الثقافي للموظف وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
  - من الجانب الاجتماعي تجعل الترقية الموظف يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد موظفين مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات<sup>2</sup>.
- ويمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية وموضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية وكافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج والإنتاجية. ولا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام الموظف في عمله وقيامه بواجباته.

### المطلب الثالث: أنواع الترقية

تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية المعهود به في جل الوظائف العمومية عبر العالم، واعتماد ثلاث أنواع للترقية هي:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.
- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك.

<sup>1</sup> محمد حسن قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 305.

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، ط5، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987، ص 587.

- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه<sup>1</sup>.

### أولاً: الترقية في الدرجة:

ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لأعلى تغيير في طبيعة عملها أو مدى مسؤوليته ولأعلى تطور في منصبه أو رتبته<sup>2</sup>.

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم حظوا بالدورة التكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيةهم في الدرجة.

ونصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها المادة 23 في الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>3</sup>.  
ومنها الأمر 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية، حيث جاء في نص المادة ما يلي: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 181.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 122.

<sup>3</sup> - الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 42، 08 جوان 1966، ص 550.

<sup>4</sup> - الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، بتاريخ 06 سبتمبر 2006، ص 10.

كما أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وفضلا عن كون الترقية في الدرجة حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توافر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

وقد جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك من خلال المادة 110 تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، وبالتالي بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى، هذه التوائر تتوزع على 12 درجة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(01): يوضح المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى،**

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

**المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007**

**ثانيا- الترقية في الرتبة:**

والمقصود بها في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى،

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007، ص 12.

بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

ونجد أن صيغة الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك، أو الترقية من سلك إلى السلك الذي يعلوه، ويمكن أن تتجسد في الأنواع التالية:

### ثالثا- الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

ينبغي التأكد على البعد التحفيزي لهذا النمط من الترقية، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغه البيداغوجية، ومن الأهمية بمكان أن نشير من جهة أخرى إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية، ذلك أنه رغم اعتبارها مكافأة طبيعية للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنه تبقى مرهونة:

-بتسجيله في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين، الأمر الذي يفترض اللجوء إلى الملف الشخصي للموظف قصد استكمال عناصر أدائه من طرف اللجنة المختصة بالترقية.

- بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية وعادة ما تتراوح نسبة هذه المناصب بين 10 إلى 20% عندما يتعلق الأمر بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه، أما فيما يخص الترقية من رتبة إلى الرتبة التي تعلوها في نفس السلك فإن عدد المناصب مرهون بحاجيات التأطير الوظيفي والهيكلية المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه والتنظيم الهرمي لمناصب العمل.

- سن الموظف وبالحد الأقصى من هذا السن الذي تشترطه القوانين الأساسية الخاصة. كما يمكن القول من جهة أخرى أنه إذا ما وظفت هذه الوسيلة من الترقية طبقا لمقتضيات التسيير المتوازن للمسارات المهنية فإنها بقطع النظر عن كونها تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسع من مجال طموحاته، فإنها تشكل كذلك أرضية كفيلا بإعادة

الاعتبار للجهد الشخصي والاستحقاق كعالمي مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على الموارد البشرية وتمثيلها<sup>1</sup>.

#### رابعاً- الترقية عن طريق الاختيار:

المقصود بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا، وكذلك عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

ومن الجدير بالملاحظة أن الترقية عن طريق الاختيار السالفة الذكر لا يمكن تصورها إلا في إطار الترقية في الرتبة داخل نفس السلك، أما الترقية من سلك إلى السلك الذي يعلوه فإنها مصنفة من بين طرق التوظيف الواردة في المادة 34 من القانون الأساسي النموذجي وطبقا لما تقتضيه القوانين الأساسية الخاصة.

#### خامساً- الترقية على أساس الشهادة:

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى رتبة يطابق تأهيلهم في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

ونجد هناك فئتين من الموظفين معينين لهذه الترقية: تشمل الفئة الأولى كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطبقة لتأهيلهم الجديد، أما الفئة الثانية فتعني الموظفين الذين يملكون المؤهلات والشهادات السالفة الذكر، إلا أنهم يطمحون في الالتحاق بسلك أعلى في نفس الفرع المهني الذي ينتمون إليه، فلهؤلاء حق الأولوية في الاستفادة من هذا النوع من الترقية، والذي يمكن استنتاجه من طبيعة الشروط التي تطالب بها الفئتان عدم انسجامها مع ما تقتضيه الترقية

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، مرجع سابق، ص 193.

الداخلية بصفة عامة والترقية الرتبوية بصفة خاصة، فالقدرات المهنية التي ترتبط بهذا النوع من الترقية غالبا ما تعتمد على اكتساب المهارات والتحكم في الأدوات المناجيرية، أكثر مما تستلزم اقتناء الشهادات والمزيد من المعارف.

والترقية عن طريق الامتحانات المهنية والمسابقات وعن طريق الاختيار تبدو أكثر تلاؤما لإبراز هذه القدرات خاصة إذا دعت بفترات تكوينية هادفة، أما الشهادات فلا يمكن الاعتماد بها إلا في إطار عمليات التوظيف.<sup>1</sup>

#### سادسا- الترقية الاستثنائية:

يخص هذا النوع من الترقية موظفي القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي يتعرضون لها في القيام بمهامهم، وقد كرس مبدئيا بمقتضى المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحال على القوانين الأساسية الخاصة بإمكانية تحديد دقيق للرتب والأسلاك التي قد تطبق عليها هذه الترقيات، التي لا يمكن العمل بها في كل الأحوال إلا في حدود 5% من عدد المناصب المطلوب شغلها، وقد حددت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مقيدة تقتضي:

- إثبات القيام بعمل شجاع أو بطولي معترف به، أو إثبات استحقاق شخصي مميز.
- تقديم تقرير معلل ومفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي أو التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
- الحصول على رأي مطابق للجنة المتساوية الأعضاء.

وغالبا ما تصدر هذه الترقيات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية اعترافا بالجميل لبعض موظفيها (رجال الأمن، رجال المطافئ ... الخ)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي: مرجع سابق، ص 194.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 194-195.

لم يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ما يفيد الإبقاء على هذا النمط من الترقية، إلا أنه في وسع القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك التي تستفيد عادة من هذا الإجراء ويتعلق الأمر برجال الأمن ورجال المطافئ أساساً، أن تمدد العمل به نظراً لطبيعة المهام المنوطة بأعضائها<sup>1</sup>.

ونذكر بأن هناك نوع آخر من الترقية وهي الترقية في الفوج والتي تعتبر في الرتبة وتدخل في صيغة الترقية من سلك إلى سلك.

### المطلب الرابع: شروط الترقية:

عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات وأعباء أكبر مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يجب أن يقبل الموظف على هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والموظفين حول الترقية.

حيث تقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته، حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة، ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- 1- وجود توفر مناصب شاعرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
  - 2- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً<sup>2</sup>.
  - 3- اجتياز الاختبار بنجاح.
  - 4- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:
- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاعرة، وأن يكون العامل مستوفي لشروط الوظيفة المرقي إليها وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي: مرجع سابق، ص 196-197.

<sup>2</sup> - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.س.ن، ص 421.

- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري<sup>1</sup>.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل الترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح، حيث يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات وعمل أكثر.
- أن تكون الترقية حسب الشروط والإجراءات المنصوص عليها في القوانين الأساسية للوظيفة العمومية سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة والتي حددت كفاءاتها وأسسها.

<sup>1</sup> - محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص 312.

المبحث الثاني: إجراءات أسس أنظمة الترقية ومصادرها:

المطلب الأول: أسس أنظمة الترقية

تشير التطبيقات الحالية في مختلف الدول إلى أن هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية نذكرها فيما يلي:

أولاً: نظام الترقية بالاختيار المطلق:

تعرف الأقدمية بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص وتستمد أساسها في العمل الإداري من قضاء مدة أطول في الخدمة فإنه يمتلك خبرة وقدرة أكثر ممن لهم مدة أقصر في العمل، أي أن مستوى أداء الموظف يعتبر بمثابة الجسد الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالموشرات المناسبة للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، ثم تقوية في الوظيفة المرقى إليها، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة.

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وكفاءة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة: اختبارات الترقية، المقابلات، تقارير تقييم الأداء، نتائج اختيار البرامج التدريبية<sup>1</sup>.

ثانياً: نظام الترقية بالأقدمية:

تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كنوع من أنواع الترقية نظراً لدقة ووضوح هذا النوع وامتيازه العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة. أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة، ومن مميزات هذا النوع من الأنظمة ما يلي:

1-الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

<sup>1</sup> نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر 2008)، ص 12.

- 2- يفضل الموظفون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث.
- 3- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة.
- 4- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
- 5- الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظام الأسلوب الشخصي:

ويوجد أسلوب آخر وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرارات بالسمات الشخصية لبعض الموظفين كالجنس واللون أو المنطقة الجغرافية للموظف، ومن ثم يبني المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب السالفة الذكر، كما قد يبني القرار في ترقية الأشخاص إما لأنها قريب أو صديق<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مصادر الترقية:

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما تكون داخلية أو خارجية.

#### أولاً: الترقية الداخلية:

هي التي تتم داخل المؤسسة حيث حدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- أنها وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم الموظفين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الموظفين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية ويتعاونون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقية لهم.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 292.

<sup>2</sup> - نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 20.

نفوسهم إحساس بالرضا زيادة على ذلك فإن الموظفين يترقون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم<sup>1</sup>.

ولكن بمقابل هذه المزايا فإن البحث الداخلي ليس بلا عيوب، فمن أهم سلبياته أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها، كذلك فإن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء، وأيضا قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار وهو ما يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.

إن التنظيم يجب أن يتجنب الاعتماد على الترقية الداخلية المكثفة، حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام أدمغة جديدة لتوسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وآفاق الخبرة وتنمية الحماس<sup>2</sup>.

### ثانيا: الترقية من الخارج.

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك لتعظيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجهود، كما أن ملأ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب<sup>3</sup>، ولهذا الأسلوب أيضا انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضا مشكلات سلوكية أهمها<sup>4</sup>:

- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسية.
- في منظمات العالم الثالث ينظر دائما إلى الموظف الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل.

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 252.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 252.

<sup>4</sup> - علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 114.

- ظهور نوع من المقاومة للموظف الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

- تحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المنظمة.

### المطلب الثالث: مسؤولية الترقية:

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترقيات في المنظمة مع أخذها بعين الاعتبار آراء ومشورة إدارة الأفراد لتوجيه قراراتها وترسيمها، وعند اتخاذ قرار ترقية الموظفين العاملين لابد من الدراسة الشاملة لأداء وقابلية ومهارات الموظفين، ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكبرى في عملية الترقية، وهذه المسؤولية تتمثل في الآتي:

- تجنب الاعتماد على الأحداث الطارئة في تشخيصها لكفاءة الأفراد الموظفين، أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الفرد حصل قبل فترة قصيرة من الترقية، سواء كان هذا الحدث ذا تأثير إيجابي أو سلبي على مستوى كفاءة الفرد.

- مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد الموظفين للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوى والتظلمات من قبل بعض الأفراد الذين قد يرون بأن قرار الترقية غير عادل.

- توضيح وتفسير كافة التغييرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : مشاكل الترقية:

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز من جراء عملية الترقية منها المشاكل الإدارية والأخرى المتعلقة بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة بإبقاء العلاقة حسنة بين الموظفين فيها، ويمكن حصر بعض المشاكل فيما يلي:

- خيبة أمل بعض المرشحين للترقية. - رفض بعض الموظفين للترقية.

- عدم موافقة المشرف للتخلي عن الفرد. - عدم تكافؤ الفرص في الترقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> - نسيم أحمد الصيد، مرجع سابق، ص 25.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية نظام الترقية في الوظيفة العمومية، حيث قمنا بتعريف الترقية وشروطها وأهدافها وأهميتها وأشكالها، وكذا تطرقنا إلى أنماط الترقية في الوظيفة العمومية، حيث خلصنا إلى عدة نتائج أهمها: أن الترقية تعتبر غاية يطمح إليها الموظفون لأنها تفتح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس فيهم الحافز لبذل قصارى جهودهم للظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية، فهي تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للموظف عموما والمؤسسة خصوصا في ظل الظروف الحالية، خاصة في ظل تنافس المؤسسات في السوق العالمية على الظفر باليد العاملة المؤهلة. باعتبارها العامل المحفز وجلب عدد أكبر من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة لمنح الموظف الدرجة التي يستحقها، وفي سبيل تحقيق الترقية على مستوى الوظيفة العمومية أحاط المشرع عملية الترقية بمجموعة القوانين التي تحدد شروطها وكيفياتها وأنماطها وغيرها من المحددات التي تتم على أساسها.

# الفصل الثاني:

## علاقة الترقية بالأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي:

المطلب الرابع: معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسين الأداء:

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء:

المبحث الثالث: أثر عملية الترقية على أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تأثير الترقية على أداء الموظفين

المطلب الثاني: تأثير الترقية على المؤسسة

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

يلعب الأداء الوظيفي للموظفين دورا هاما وأساسيا في تحديد وقياس أداء المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة عمومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة استقرار حين يكون أداء العاملين بها متميزا.

وبالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزا جيدا مع المهارات المناسبة وإعدادها لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

**المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:**

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة فهو مرآة عاكسة للطريقة التي يتبع بها الموظف حاجياته الوظيفية وفي بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة.

**المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي**

يعرف الأداء الوظيفي على أنه:

- إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الموظف على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

- هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة للسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>2</sup>.

- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا الأداء في موقف معين أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من جهد القدرات وإدراك الدور والمهام<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

-الأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الموظف أثناء قيامه بعمله داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في

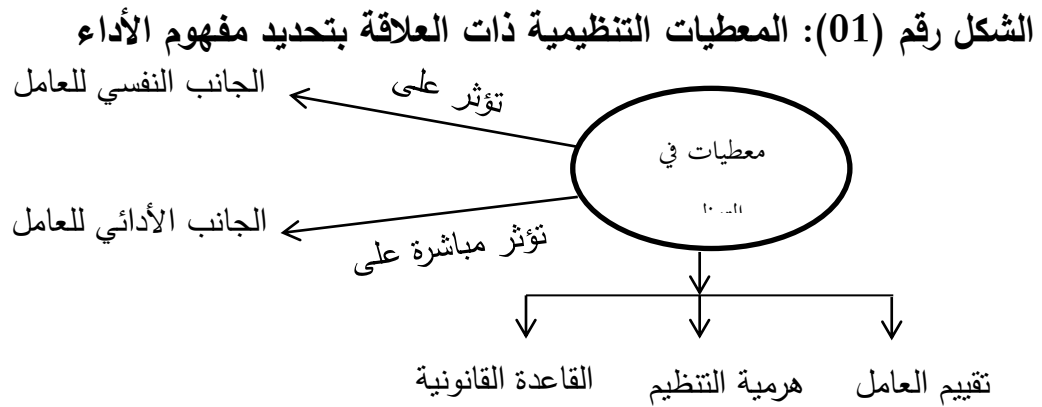
<sup>1</sup> - سناء عبد الكريم الخفاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1992، ص 244.

<sup>3</sup> - راوية حسن محمد، إدارة الموارد رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 210.

الهيكل التنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

ويمكن توضيح المعطيات التنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد مفهوم أداء العمل من خلال تأثيرها على الجانب الأدائي مباشرة أو الجانب النفسي والأدائي من خلال الشكل التالي:



### المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

لا يمكن الحديث عن أداء فعال بدون توفر عناصره ومكوناته الأساسية، وتبين أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين، ويمكن ذكر بعض هذه العناصر فيما يلي:  
**أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بها.

### ثانياً: نوعية العمل:

وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإلتقان، السرعة والتمكن الفني لهذا العمل والقدرة على التنفيذ وتنظيمه وعدم الوقوع في الأخطاء.

**ثالثاً: كمية العمل المنجز:**

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والمثابرة تشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه<sup>1</sup>.

كما يشمل الأداء الوظيفي على العناصر التالية:

**1-الموظف:** هو العنصر الرئيسي للأداء من خلال ما يمتلكه الموظف من مهارات وقدرات ومعرفة وغيرها من الصفات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

**2- الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية.

**3- الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، والتحديات وما تقدمه من فرص عمل للموظفين<sup>2</sup>. وذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعالاً في المنظمة. ويمكن إيجازها كالآتي:

**4-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** حيث يؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته ببحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء التالية والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها بالموظف الذي يؤدي هذه الأنشطة.

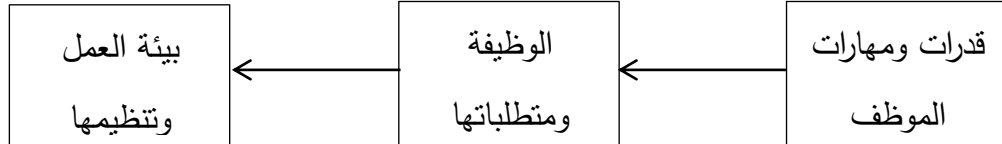
**5- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد بها أنظمة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية، من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل.

<sup>1</sup> - آل الشيخ خالد عبد الرحمان: المنغيرات الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة غير منشورة، 2001، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> - الزهراني حسن بن جمعان: خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالسعودية، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 22.

6- **تجميع المهام:** طريق تجميع هذه المهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليها إعادة تصميم العمل أو تنظيمه<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (02): العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب**



**المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي:**

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء الملائمة والمناسبة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء في عمله.

وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الدافع، القدرات، الإدراك، ويمكن صياغته في المعادلة التالية: الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها، إنما بمستوى درجة العاملین الآخرين المتمثلين في القدرات والدافعية ومن أجل فهم هذه المعاملة نتطرق إلى كل عامل على حدا.

**أولاً: الدافع:** يعرف الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بآخر ويتابع القيام بهذا النشاط.

كما يعرف موارد الدافع بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 80-81.

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد.

**ثانياً: القدرات:** القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له<sup>1</sup>.

ويعرف محمد عثمانى نجاتي القدرات على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلقاً بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عضلي رمزي، أو بأي نوع آخر من السلوك" **ثالثاً: الإدراك:** يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود أفعاله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة بما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".

كما يمكن القول أن ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثراً أيضاً بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثراً أيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص إلى آخر.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه

<sup>1</sup> - رضا قجة، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننتيت: دون دار النشر، 2003، ص ص58-62.

الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم التعرف على العوامل والعمليات التي تكون لدى الأفراد، هذه المدركات والانطباعات مما يقربنا من فهم الاختلاف بين المدركات التي تتكون لدى فرد ما وغيره ممن يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا فهم الاختلاف في ردود الأفعال لديهم<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسين الأداء:

**أولاً: معايير الأداء الوظيفي:** معيار الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه نتعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره وتتنحصر أهم معايير الأداء فيمايلي:<sup>2</sup>

#### 1- الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فقد عرفها "تنر" (Tenner) ودي تورو (Detoro) بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".

<sup>1</sup>- قجة رضا: مرجع سابق، ص 64 .

<sup>2</sup>- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارة إدارة الأداء، ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء، دون دار النشر، 1999، ص 90.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة ضمن ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفائدة والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية وخاصة التي لها علاقة بالجمهور، هل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

## 2- الكمية:

يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز الدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات<sup>1</sup>.

## 3- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله استغلالا صحيحا والأمثل في كل لحظة من حياتنا،

<sup>1</sup> - هلال محمد عبد الغني، مهارة إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 99.

لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

ويعد الوقت أحد خمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية<sup>1</sup>.

#### 4- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشآت وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف. وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين<sup>2</sup>.

#### ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب وفلسفة تحسين وتطوير تلك العوامل.

<sup>1</sup> - الجريسي عبد الرحمان بن محمد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض: مكتبة العبيكان ، 2000، ص 94.

<sup>2</sup> - هلال محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 102.

فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة وهذا بالافتتاح بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط. ويجب أن تكون بداية التحسين الذي تسعى المؤسسات بهدف رفع مستوى الأداء لعاملها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها:

### 1- التدريب:

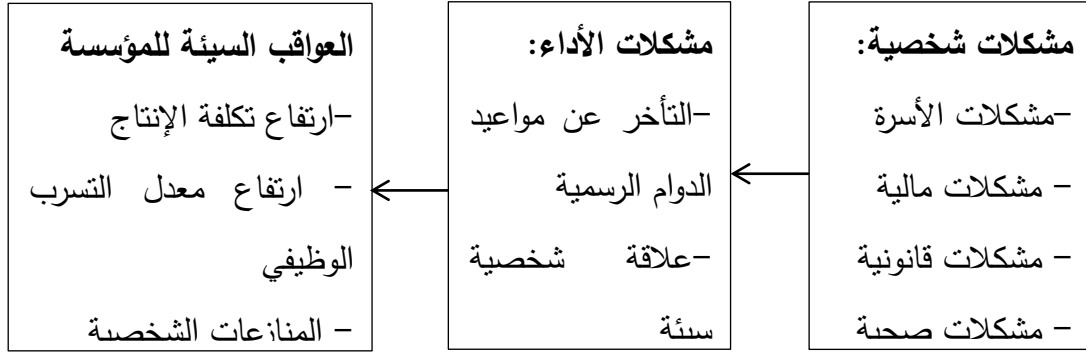
لابد من تدريب الموظفين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملها.

### 2- التوجيه والإرشاد:

في الماضي كان الاعتقاد أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، وأقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته، فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد كي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته، ويحدد مشكلاته وحاجاته، ويعرف الفرص المتاحة بالإضافة إلى التعليم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه والإرشاد المختصة، لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بكفاءة وأداء عالين، والشكل الموالي يوضح تلك العلاقة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - حمود بن مطلق العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003)، ص 63-64.

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين الشخصية وإنتاجية الموظف.



ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي:

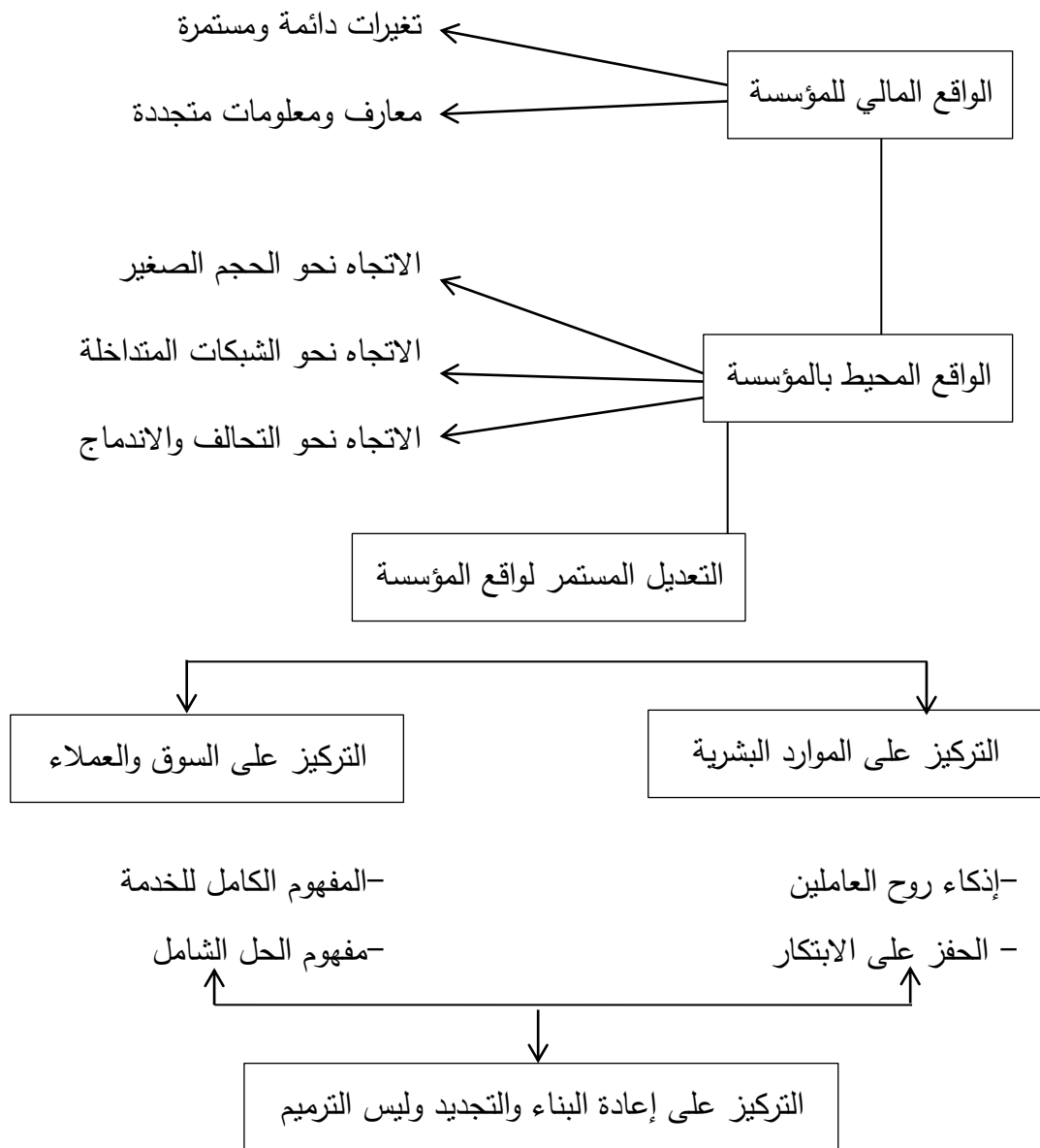
أ- **المستوى المستهدف للأداء:** ويتم ذلك بوجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، من حيث أن هناك مستوى مطلوب أي مستهدف أو مخطط للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

ب- **الأداء الفعلي:** هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة لتظافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

ج- **فجوة الأداء:** في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثمة هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة للوصول إلى الأداء المستهدف.

د- إنشاء برامج عمل: ويأتي العنصر الأخير ليوضح المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح. وعملية تطوير وتحسين الأداء من خلال هذه العناصر تعبر عن حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء، والشكل الموالي يوضح لك.

الشكل رقم (04): يوضح ديناميكية تحسين الأداء الوظيفي



**المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:**

تستوجب عملية تقييم الأداء الوظيفي الوقوف على مفهومها من خلال جملة من التعاريف بالإضافة إلى التعرف على أهم الأهداف التي تحققها هذه العملية.

**المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي**

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل"<sup>1</sup>.

ويعرف على أنه قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك على أنه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية العامل وذلك خلال فترة زمنية<sup>4</sup>.

من خلال هذه التعاريف تلخصها الخصائص التالية لتقييم الأداء:

- عملية تقييم الأداء تتم من خلال استخدام مقياس دقيق عادل موضوعي.
- عملية تقييم الأداء تتم خلال فترة زمنية.
- عملية تقييم الأداء ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة وكفاءة استخدامها من طرف الفرد كما تتم دراسة تطوير العلاقة بمرور الزمن.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص 259.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمر للطباعة الإلكترونية، 2003، ص 408.

<sup>3</sup> عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004، ص 15.

<sup>4</sup> جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 308.

- عملية تقييم الأداء تتم في الحاضر بناء على سلوكيات حديثة في الماضي وتم الاستفادة منها في المستقبل من خلال تحسين وتطوير الأداء.

تركز عملية تقييم الأداء على مدى الاتفاق الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية، وسرعة الإنجاز، الجودة و التكلفة. أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم، وينظر لتقييم الأداء على أنه نشاط هام من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء:**

**أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء:**

تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

### 1-تخطيط الموارد البشرية:

يساعد التقييم الناجح في تخطيط الموارد البشرية خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة دورية أو سنوية تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في السوق والموارد المتاحة لديها، حيث تعتبر هذه العملية الخيط الأساسي لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية فأى عملية لتقييم الأداء هي جوهر أساسي لعمليات تخطيطه وسياسات تشغيلية تستهدف التميز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، ط1، د، ب، ن: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 177.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 152.

**2- تقييم المشرفين والمديرين:**

تتوقف نتائج تقييم الأداء عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت مسؤولياتهم فمن خلال عمل المرؤوسين وطريقة أدائهم تتضح نوعية معالم العملية الإشرافية والرئاسية<sup>1</sup>.

**3- تقويم الأفراد وزيادة دافعهم:**

إن نتائج تقييم أداء الموظفين تخدم عملية تقويم أدائهم، فمن خلالها يتم معالجة الانحرافات والقصور كما يساعد الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها نتائج التقييم في تحديد نظام الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم سواء بالزيادة أو بالنقصان، حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول وكمية الأداء من جهة، ومن جهة أخرى بين الأداء والحوافز وهذا يساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأفضل طبقاً لما جاءت به نظرية التوقع<sup>2</sup>.

**4- بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين:**

تعتبر العدالة التنظيمية التقييم العادل أساس كل السياسات التحفيزية التي تستهدف زيادة رضا العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية.

واختلاف طبيعة الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع يصعب قياس نتائجها في المدى القصير، وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافاً في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلى التقييم سلبية ويرون أن الأسس المعتمدة

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان: دار النشر للنشر والتوزيع، 2007، ص 87-88.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 243

غير عادلة وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام الحوافز والمكافآت على أساس المهارات<sup>1</sup>.

#### 5- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد:

تسهم عملية التقييم في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستقلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة المهام والأدوار وتقسيم العمل بما يتماشى والقدرات والطاقات التي يتمتع بها الأفراد، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بغية النهوض بها.

#### 6- تحسين الأداء الوظيفي وتطويره:

عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف وتوفير معلومات حول مستوى أداء العاملين حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال برنامج تحسين وتطوير الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد الطرق الحديثة في تكوين العنصر البشري<sup>2</sup>.

#### 7- الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل:

تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ما يحتم على المنظمة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم<sup>3</sup>.

#### 8- إشعار العامل بالمسؤولية ودعم علاقتهم مع الإدارة:

بمجرد علم العاملين بأنه موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي قد تمارسها الإدارة على المقصرين وطمع في المكافآت التي تكون من نصيب المجتهدين.

<sup>1</sup> - الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية العربية، 1974، ص 105.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، 1992، ص 244.

<sup>3</sup> - زكي محمد هشام، إدارة الموارد البشرية، ط2، الكويت: منشورات ذات السلاسل، د.ت. ن، ص 296.

**9- إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع النزاعات:**

تساعد عملية تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية ما يجعل عمليات النقل وزيادة الأجور كلها تتم وفق أسس موضوعية وموحدة<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهمية تقييم الأداء:**

تظهر أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- الترقية والنقل: "Promotion and Transfers"**

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد على نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

**2- تقييم المشرفين والمديرين:**

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

**3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:**

ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة الرواتب للعاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

**4- مقياس أو معيار:**

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كما يحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص299.

**5- تقديم المشورة:**

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم بكيفية قيامهم بأعمالهم، إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.

**6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:**

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين<sup>1</sup>.

**7- اكتشاف الحاجات التدريبية:**

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازم.

**8- يزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين:**

مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة<sup>2</sup>.

**9- رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل:**

ويتم ذلك خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس القيم بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د، ب، ن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص125.

<sup>2</sup> مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، د، ب، ن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 87-88.

ي- إن تقييم الأداء وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات والتقييد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهيم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق يمكن توضيحها فيما يلي:

**أولاً: طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيّم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر مقيّم لتقليل التحيز.

**ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):** يقوم المقيّم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

**ثالثاً: طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة

<sup>1</sup> - نظمي شحادة، محمد الباشا الجبوشي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الصفاء، 1991، ص ص 76-86.

أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

رابعاً: طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيّم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أثر عملية الترقية على أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تأثير الترقية على أداء الموظفين

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية. مثلما هو الحال بالنسبة للترقية لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية الموظفين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات والمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للموظف المُرقي، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج أهمها:

أولاً: الرضا الوظيفي: تشير اغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له المؤسسة كل طموحاته وتوقعاته للترقية، كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لدى الموظف أقل مما هو متاح له فعلاً، كلما زاد رضاه عن العمل<sup>2</sup>.

يكمن في مدى توقع الفرد لها فكلما كان توقع الفرد للترقية عالياً، كلما كان الرضا عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً، لأن حصول الفرد على

<sup>1</sup> ربايعية علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 90-94.

<sup>2</sup> بوذون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007)

ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة اكبر من كون هذا الترقية متوقعة. كما أن عدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا سيحدث له استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة على حسب رأي (MOORM)

**ثانيا: الأثر النفسي للترقية:** الترقية تولد الإحساس بالنجاح والعكس، كما أن تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها، والتي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح على مشاعر الرضا لديه.<sup>1</sup>

**ثالثا: زيادة دخل الموظف:** الترقية تزيد في دخل الموظف، مما يجعل الموظفين يحسنون أداءهم وخبراتهم وقدراتهم، من أجل الحصول عليها، وبالتالي تحسين ظروفهم المادية، فالترقية تزيد في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

**رابعا: الرقي إلى مناصب أعلى:** يُمنح للموظف المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه، زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين هما: خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.<sup>2</sup>

**خامسا: تثمين جهود الموظف :** أثناء مساره المهني ،وهو تقييم دوري ومستمر، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة أو الترقية

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس، السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 1986، ص ص-211-212.

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، ط5، عيش شمس: دار الفكر العربي، 1987، ص 578.

في الرتبة والى منح امتيازات مرتبطة بالمرودية، وتحسين أداء الموظف مما يجعل الموظف راض عن الإدارة والوظيفة التي يعمل بها ويتعلق بعمله ويحبه أكثر.<sup>1</sup>

سادسا: الترقية ترفع من قيمة الموظف: حيث تجعل الموظفين يتحركون إلى أعمال أفضل ووظائف ومسؤوليات ومراكز من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجور، مما يؤدي إلى ارتياح الموظفين ورضاهم عن وظيفتهم ومكان عملهم ومسؤولياتهم

سابعا: الترقية تؤدي إلى تحسين الأداء:

تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير من الأفراد العاملين، ولو بدرجة متفاوتة، وذلك يشعر الموظف بمستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه عن طريق تحسين مستوى أدائه، وإعطاء العمل معنى ومضمون جديد.<sup>2</sup>

- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى،

- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة خلال الحركة الأفقية،

- رفع الروح المعنوية للأفراد،

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه، وخلق ديناميكية جديدة في الشطر الوظيفي،

- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة،

- ضمان بقاء الأفراد الاكتفاء في خدمة المنشأة لوظائف أعلى.

<sup>1</sup>- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 245

<sup>2</sup>- نادر أحمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص 186

**المطلب الثاني: تأثير الترقية على المؤسسة**

**أولاً: الترقية تكشف قدرات العاملين لتوظيفها:**

تكشف الترقية عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة<sup>1</sup>

**ثانياً: الترقية تزيد في إنتاج العاملين:**

يمكن للإدارة استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، رغبة منها في الحصول على مركز وظيفي أعلى<sup>2</sup>

**ثالثاً: الترقية تحسن من سمعة المؤسسة :**

إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشراً صادقاً على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى

**رابعاً: الترقية تحقق الاستقرار الوظيفي للموظفين في المؤسسة:** وتجذب العمالة المطلوبة في المستقبل

كما أن الترقية تساهم في رفع أداء الموظفين و بالتالي رفع أداء المؤسسة حين تعمل على:

- 1 - رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين
- 2- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل
- 3- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة
- 4\_ زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للتوزيع، 1994، ص 245.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص 186.

وتعمل كذلك الترقية على المساهمة في رفع إنتاج الموظف من خلال:

- أ- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية
- ب- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى
- ج- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة خلال الحركة الأفقية
- د- رفع الروح المعنوية للأفراد.

**خامسا: تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه، وخلق ديناميكية جديدة في الشطر الوظيفي.**

- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

**سادسا: ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لوظائف أعلى.**

**سابعا: خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود: وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم، وبالتالي معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.<sup>1</sup>**

**ثامنا: خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي: ويقصد بذلك التنافس الإيجابي والسعي القائم على التعاون والثقة بعيدا عن النزاعات، وهذا من أجل تحقيق نفس الغرض والهدف يتمثل في الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما و نوعا.<sup>2</sup>**

**تاسعا: تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع: إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، تمكن الإدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة، واللازمة لها بسبب إقناع الأفراد الراغبين**

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص276

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر 1993، ص208

في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة والاستفادة من الميزات الجذابة للعمل فيها، والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب بها.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أنه لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود تصنيف دقيق للوظائف يوضح مستويات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.

- ضرورة وجود فضاء لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2، القاهرة: دار غريب، 1976، ص137

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 200، ص24

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل جل الجوانب المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، فمن حيث تعريف عملية التقييم خلصنا إلى وجود اختلاف بين المفكرين في تعريف الأداء، وكذا تعريف تقييم الأداء الوظيفي، وتتفق على أن تقييم الأداء موضوعه هو الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المنتظرة ومستويات استغلال الكفاءات والمؤهلات المتوفرة لديها، فهي تحتوي عملية ديناميكية مستمرة تقوم بها الإدارة، للتقليل من الانحرافات لذا على مسيري المؤسسات أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط هذه الأخيرة كما لا ننسى أن تلازم عملية التقييم مقابلة دورية للوقوف على جوانب الضعف والقوة، كما أن للترقية تأثير على الموظفين وكذا المؤسسة، وأخيرا يمكن القول أن الأداء هو أحد المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقويم مردوديتها.

# الفصل الثالث:

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الثاني: منهج الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج وتفسيرها

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

المطلب الثالث: الاستنتاج العام

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.

لمحة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية:

نشأت مديرية الأشغال العمومية أثناء التنظيم الإداري لسنة 1974، تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية، و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991 في إطار أحكام المرسوم التنفيذي رقم 328 / 90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990، أصبحت تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية لتنفرد بإنجاز أشغال تخصصها لوحدها. وتلعب مديرية الأشغال العمومية على المستوى المحلي دورا عموميا جدهام، فنشاطاتها موجهة نحو تطوير المنشآت القاعدية للطرق والموانئ والمطارات وكذا الصيانة والاستغلال وفك العزلة لضمانها 80 % من المعاملات التجارية.

وتتمثل مهامها في:

- جمع وتحليل معطيات التي تضمن تنمية المنشآت القاعدية وتهيئتها وصيانتها والحرص على تنفيذ الإجراءات المراد اتخاذها،

- الحرص على احترام المقاييس في مجال الدراسات والإنجاز والاستغلال وصيانة المنشآت القاعدية .

- ضمان أمن الملك العمومي للطرق (شرطة الطرق).

- تنفيذ الإجراءات التي تضمن تطوير استغلال و صيانة المنشآت القاعدية،

- تنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية لصالح البلديات الصيانة الطرق الحضرية والطرق البلدية،

- اقتراح تصنيف الطرق وتغيير تصنيفها،

- السهر على تنظيم وتنفيذ ووضع إشارات الطرق البرية والبحرية، وخلاصة مهامها تتجلى

في إنجاز مشاريع تخص شق الطرق وترميمها وبناء الجسور والموانئ وترميم أراضي المطارات.

**ب - موقع مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة:**

تقع مديرية الأشغال العمومية في الحي الإداري رقم 2 على الطريق الحضري رقم 1

ويحدها:

- شمالا جامعة محمد بوضياف و غربا متوسطة 500 مسكن،

- شرقا مفترق الطرق،

- جنوبا التجزئة الترابية (جراف) و مديرية النقل.

**ج- المخطط التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية:**

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-436 المؤرخ في 10 نوفمبر 2005 الذي يحدد

قواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها، وطبقا لأحكام المادة 3 من القرار

الوزاري المشترك المؤرخ في 14/02/2009، الذي يهدف إلى تحديد تنظيم المصالح والفروع

الإقليمية و الوظيفية المديرية الأشغال العمومية في الولايات وسيرها، كما يلي:

**1- مصلحة الإدارة و الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب :**

- مكتب تسيير الموارد البشرية،

- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل،

- مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف.

**2- مصلحة تنمية منشآت الطرق: وتتكون من ثلاث مكاتب:**

- مكتب دراسات منشآت الطرق،

- مكتب إنجاز منشآت الطرق،

- مكتب إنجاز منشآت الفنية

**3- مصلحة استغلال وصيانة منشآت الطرق: وتتكون من ثلاثة مكاتب :**

- مكتب استغلال منشآت الطرق وأمن الطرق،

- مكتب صيانة منشآت الطرق،

- مكتب استغلال منشآت الفنية وصيانتها.

4- مصلحة تنمية المنشآت المطارية : وتتكون من مكتب واحد :

1- مكتب دراسات المنشآت المطارية،

د- الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية:

التنظيم الإداري لمديرية الأشغال العمومية: إن القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ: 14/02/2009، يحدد التنظيم الإداري المديرية الأشغال العمومية مما فيها من مصالح وأقسام، حيث تظم أربعة مصالح لكل مصلحة ثلاث مكاتب، يسيرهم عدد من الموظفين ويعمل كل هؤلاء الموظفين تحت إشراف مدير ولائي، ولها فرع وظيفي لحظائر العتاد وثمانية فروع عبر كل دوائر الولاية وتتكون من:

1- المدير: يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي من بين إطارات القطاع، لتمثيل وزارة الأشغال العمومية على مستوى الولاية، وبمقتضى القرار رقم 20 الصادر في 24/01/2002 المتضمن التفويض بسلطة التعيين والتسيير المدراء الأشغال العمومية في الولايات، فهو المسئول المباشر عن السير الحسن لهذه المديرية، وله جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات والقوانين المعمول بها.

المهام المنسوبة إليه :

- إدارة طريقة العمل، وتسيير المهام المسندة إلى مديرية الأشغال العمومية،

- الإشراف على سير الأعمال،

- مراقبة انضباط العمل لجميع المكاتب.

2- الأمانة العامة: هي همزة وصل بين المديرية بمختلف مصالحها، وبين المديرية وسائر

الإدارات، وكذا المديرية، حيث:

- يوزع البريد على المصالح بعد اطلاع المدير عليها، ويكلف كل مصلحة بمهامها وأعمالها

الأساسية، حسب البريد الموجه إليها،

- حفظ الوثائق وترتيبها وتصنيفها وفهرستها لتسهيل الوصول إليها وقت الحاجة و طلباء
- تحرير الرسائل الإدارية والمذكرات...
- استقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها،
- تجميع المعلومات والإحصائيات و استخراجها عند الحاجة،
- الطباعة.
- النسخ
- تحضير الاجتماعات،
- استقبال الزوار.

#### هـ- المهام والوظائف الخاصة بكل مصلحة:

- مصلحة الإدارة والوسائل: وتقوم بعدة أعمال إدارية أهمها:
  - تسيير الموظفين وعمال الإدارة كل حسب عمله،
  - تسيير الميزانية والمحاسبة،
  - تسيير العتاد والوسائل،
  - فض النزاعات وتحرير محاضرها.
  - رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل: المهام المنسوبة إليه:
  - إدارة طريقة العمل وتسيير المهام المسندة لمصلحة الإدارة والوسائل،
  - الإشراف على سير الأعمال،
  - مراقبة انضباط العمل لجميع المكاتب.
- 1- مكتب تسيير الموارد البشرية: يعتبر الركيزة الأساسية لتسيير الحياة المهنية للعامل منذ بداية تنصيبه إلى غاية التقاعد، فهو يتابع التطورات التي تحدث للعامل خلال هذه المدة، ويوفر له الظروف التي تساعد على القيام بعمله على أكمل وجه، إذ تطبق عليه القوانين

المعمول بها، حيث تعطي الحقوق التي يستحقها وتكفله بواجباته نحو عمله حسب قدراته ومهاراته في العمل. ومن مهامه:

- السهر على تسيير و استغلال الموارد البشرية و الوسائل العامة (مكاتب، تجهيزات)،
  - تسيير مدة الحياة المهنية للعامل (توظيف، ترقية، إجازات، عقوبات ...)
  - يقوم بكل مراحل عملية التوظيف والامتحانات المهنية،
  - المراقبة و السهر على حركة المستخدمين (نقل أو تحويل دائم أو انتداب...)
  - يقوم بتسيير المستخدمين منذ انطلاق حياتهم المهنية إلى نهايتها (وفاة، تقاعد، استقالة، عزل...)
  - نقل الموظف أو تحويله من مكان إلى مكان آخر على حساب تعدد المصالح أو الفروع بمعنى نقل أو تحويل داخلي أو خارجي يكون من ولاية إلى أخرى،
  - التكوين من أجل تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أو الالتحاق بمنصب جديد،
  - تسيير ملفات حوادث العمل،
  - متابعة حركة العمال المؤقتين (تجديد عقود التوظيف، توقيف العقود...).
- 2- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل: هذا المكتب يعتبر الهيكل الأكثر أهمية في المصلحة وهو مكلف بما يلي :
- إعداد الميزانية المالية للمديرية،
  - يتكفل مكتب المحاسبة بمتابعة المشاريع منذ انطلاقتها فعليا إلى غاية نهاية الأشغال المنجزة من طرف المقاولين، وجرّد كل العمليات المحاسبية بشكل مفصل
  - يتحكم في الإعتمادات المالية المرصودة لمشاريع إنجاز و صيانة الطرق والمنشآت، وكذا التسيير العقلاني للإعتمادات المخصصة لكل مشروع،
  - يتكفل المكتب بفعالية الالتزام والأوامر لمختلف الميزانيات (تسيير وتجهيز بطاقات الالتزام، سند طلب...)

- تحرير بطاقة الالتزام خاصة بالعمليات والتكفل بها للتسديد، وتأشيرتها عن طريق الرقابة المالية وتكون ممضية بالعمل المنجز،
- تحرير بطاقة الدفع بالأوامر التي تحتوي على عمليات الدفع،
- ينسق هذا المكتب مع المصالح التقنية، ملفات الإعلان عن المناقصات والتجهيز ومراقبة الصفقات وتقديمها إلى لجنة الصفقات.
- 3- **مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف:** هذا المكتب مكلف بكل ما يخص النزاعات، حيث يقوم بتمثيل المديرية أمام الجهات القضائية، بالإضافة إلى ذلك فهو مكلف بكل المهام المتعلقة بالقانون، ومتابعة قضايا النزاعات التي تكون المديرية طرفاً فيها، ويقوم بالمهام التالية:
- الرد على الشكاوي المتضمنة نزع الملكية للمنفعة العامة أثناء دراسة شق الطرق وبناء الجسور،
- التكفل بجميع المشاريع المنطلقة،
- إنشاء لجنة فتح الأظرف لتقييم العروض،
- تحرير محاضر فتح وتقييم العروض وتسليم العروض بعد الإعلان عنها في الجرائد اليومية
- التكفل بكل المهام المتعلقة بالقانون، وهو مختص أساساً بمتابعة قضايا النزاعات و القيام بمتابعة عمليات نزع الملكية لإنجاز المشاريع.
- الأقسام الفرعية عبر دوائر الولاية:**
- وهي فروع رئيسية تابعة للمديرية وعددها 13 فروع عبر كافة دوائر الولاية، وهي كالتالي:
- فرع دائرة المسيلة - فرع دائرة حمام الضلعة - فرع دائرة سيدي عيسى - فرع دائرة أولاد دراج - فرع دائرة مقرة - فرع دائرة بوسعادة - فرع دائرة عين الملح - فرع دائرة بن سرور.
- فرع دائرة الشلال، فرع دائرة أمجدل - فرع دائرة سيدي عامر - فرع دائرة عين الحجل

المهام المنسوبة إليهم:

- القيام بمراقبة ومتابعة المشاريع بالتنسيق مع البلديات والدوائر،
- دراسة المشاريع على مستوى البلديات وتقديمها للمديرية،
- صيانة الطرق في مجالها الإقليمي.
- الأقسام على مستوى الفروع الإقليمية :
- قسم الوسائل و متابعة المستخدمين .
- قسم تنمية منشآت الطرق والمنشآت الفنية .
- قسم استغلال منشآت الطرق والمنشآت الفنية وصيانتها الدورية .
- قسم المرفق العمومي للطريق.
- قسم مطاري بالنسبة للفروع الإقليمية التي يوجد بها مطار.
- و- الوسائل البشرية :

تتضمن مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة على عدد إجمالي من المستخدمين يقدر ب: 409 بين موظف وعامل مني، وهذا إلى غاية: 31/12/2012 ، مقسم كما يلي:

118 موظف دائم و32 موظف وعون متعاقد مقسمين كما يلي:

\* السلك المشترك العدد:33.

\* سلك العمال المهنيون والسائقون والحجاب العدد:11.

\* السلك التقني العدد:74.

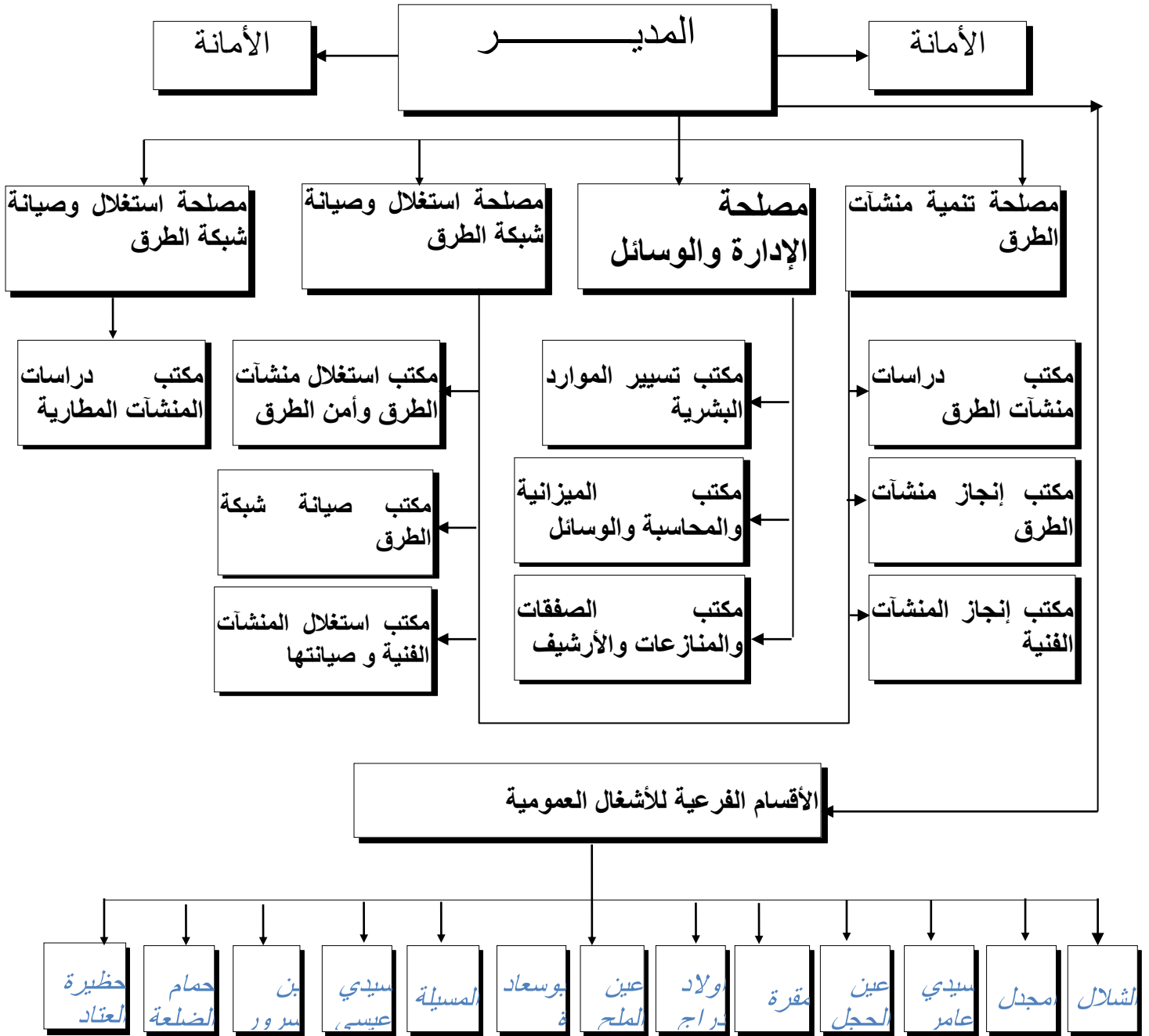
\* العمال المتعاقدون العدد:32 مقسمين كما يلي:

- الأعوان العاملون بالتوقيت الكامل:23.
- العاملون بالتوقيت الجزئي:09
- 259 عامل مهني يعملون في أشغال صيانة الطرق

\* 206 عامل مهني تم توظيفهم على حساب ميزانية الدولة الباب: 531.

\* 53 عامل مهني تم توظيفهم على حساب ميزانية الولاية الباب:904.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية



المصدر: من طرف المديرية

### المطلب الثاني: منهج الدراسة.

يعتبر المنهج أساس كل بحث ودراسة تقام وهو يختلف باختلاف موضوع الدراسة لأنه يساعد الباحث في تحديد وضبط دراسة وفق فرضيات موضوعة ومحتملة مسبقاً، ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

وفي دراستي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه "طريقة تقوم بواسطتها بالتحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحث معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها".\*

### المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

#### 1- تحديد مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر أو المجموعة الكلية التي يسعى الطلبة إلى تعميم نتائج بحثهم عليها.<sup>†</sup>

يجد الطلبة والباحثون أثناء جمع البيانات حول ظاهرة اجتماعية أو إعلامية أو سياسية أنفسهم أمام أحد الأسلوبين في ذلك:

الأول: يعتمد المسح الشامل لكل أفراد المجتمع، وهو عمل شاق يحتاج إلى جهد ومال وفير ووقت طويل، وكل هذا غير متوفر للطلبة لنيل شهادة الماجستير.

الثاني: أسلوب العينة، ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار عينة من المجتمع المدروس، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال العلوم الاجتماعية والإعلامية والسياسية.<sup>‡</sup>

\*- الطماوي محمد أ مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992، ص 30-31.

†- حسن منسي، مناهج البحث التربوي، الأردن: الكندي، 1999، ص 91.

‡- عبد الله الهماي، أسلوب البحث وتقنياته، تونس: منشورات جامعة قان، 1994، ص 157.

ولقد اعتمدت في دراستي أسلوب العينة كطريقة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، بحكم أن مجتمع البحث كبير لا أستطيع دراسته ومسحه مسحا شاملا. فالعينة عبارة عن مجموعة جزئية يقوم بها الباحث بتطبيق الدراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، أي أن هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع.

### مواصفات العينة:

في اختياري لعينة الدراسة التزمت شروطها المحددة المتمثل في:

- تمثيلها للمجتمع الأصلي لأنه كلما كانت عينة الدراسة بدقة وموضوعية كلما كانت صالحة لتمثيل المجتمع الأصلي.

- إعطاؤها الفرص المتساوي لاختيار الوحدات الخاصة للمجتمعات الخاصة بالمجتمع الأصلي، فكلما تساوت فرص الاختيار كلما كانت العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

فبالنسبة لمواصفات عينة الدراسة ضمت العينة جنس الذكور والإناث، كما ضمت مختلف المستويات العلمية.

### طريقة اختيار العينة:

مراعاة منهج البحث (المنهج الوصفي) والمجتمع كبير لكل الموظفين العموميين الذين يعملون في الإدارات والذين يعدون بالآلاف، وربما أن هذا العدد لا يمكن مسحه من خلال هذه الدراسة، فقد اعتمدنا العينة الحصصية إذ بما أنني موظفة في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وهي مؤسسة من مؤسسات الدولة لديها إدارة قائمة بذاتها وبقادتها وموظفيها ويقدر عدد الموظفين بها 200 موظف وهو عدد يصعب مسحه جميعا لذا أخذت عينة 20% وهي عينة يتعمم نتائجها على المجتمع الأصلي بما أنها ستكون عشوائية أي كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي صالح لأن يجيب على الاستبيان و20% من أفراد العينة تمثل 40 موظف.

**المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.**

تعتمد البحوث الوصفية التي تقترن بالدراسات الميدانية على أسلوبين في تحليل معطياتها وهما: أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي، وقد اعتمدت الأسلوبين كالآتي:

**1- أسلوب التحليل الكمي:**

تعبيراً عن محاولات جادة لفهم الظاهرة المدروسة من خلال أرقام ونسب مئوية في شكل معطيات إحصائية وجداول رقمية ودوائر نسبية تدل على مؤشرات ذات علاقة ترايبطية، من شأنها أن تعطي هذه الأرقام والنسب الجامدة حيوية وفعالية في استخلاص نتائجها ومناقشتها مناقشة علمية.

**2- أسلوب التحليل الكيفي:**

لم تقف فيه بعملية تحليل البيانات والنتائج عند حد الوصفي والتفسير بل تجاوزته إلى محاولة ربط العلاقات السببية المحدودة سلفاً في القسم النظري من نظريات وفرضيات وإشكاليات وتساؤلات طرحتها المادة النظرية وتطرحها الأحداث الواقعية، إخراجاً للجانب الميداني من دائرة الجدول والتكرارات للشق الميداني لتكامل الدراسة وتناسقها.

**طريقة عرض وتحليل النتائج:**

قبل البدء في عرض النتائج لابد من تحديد الوسائل المنهجية المستعملة لذلك.

**1- الملاحظة:**

تعني في اللغة العربية النظر للشيء وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لاحظ، أما الملاحظة في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، أين يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين كما أن الملاحظة مقصودة وهدفها تسهيل عملية إسقاط الجانب النظري على الواقع.

فيعرفها الأستاذ مروان عبد المجيد إبراهيم أنها "المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة والموجهة والهادفة والتي تربط بين الظواهر وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآليات وأدوات علمية دقيقة".\*

## 2- الاستبيان:

يعرفه زكي جمال والسيد ياسين على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا أو ترسل بواسطة البريد أو تسلم للأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة إثر إعدادتها<sup>†</sup>.

وتعرف أيضا على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية.<sup>‡</sup>

كما تعتبر وسيلة لجمع المعلومات تستعمل في البحوث العلمية، ويتضمن الاستبيان ثلاث محاور هي كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية، ويشمل هذا المحول على بيانات عامة حول أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

**المحور الثاني:** الترقية ويضمن 05 أسئلة.

**المحور الثالث:** علاقة الترقية بمستوى الأداء ويضمن 9 أسئلة.

\* - فوزية شرقي، إشكالية تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016-2017، ص 242.

† - جمال زكي والسيد ياسين، أسس البحث العلمي، القاهرة: دار الفكر العربي، دت، ن، ص 205.

‡ - مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر: دار القصبنة للنشر والتوزيع، 2004، ص 204.

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

#### أولاً: صدق الاستبيان.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمت بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين).  
**الصدق الظاهري:** ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (02 أساتذة) من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المتبعة:

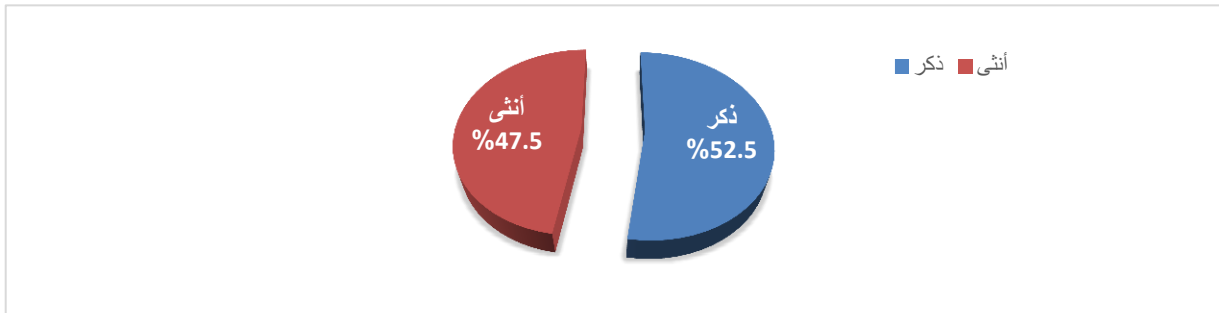
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

المطلب الأول: عرض النتائج وتفسيرها

الجدول رقم 02: يبين جنس أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%52.50	21	ذكر
%47.50	19	أنثى
%100	40	المجموع

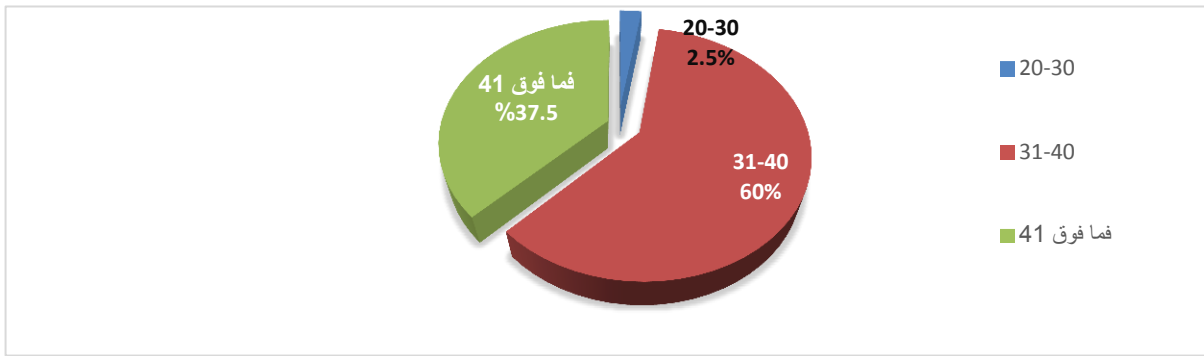


الشكل (06) رقم يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 52.5% من أفراد عينة الدراسة ذكور، في حين نجد نسبة 47.5% من أفراد العينة إناث، وهو يعكس ارتفاع عدد الذكور في المديرية مقارنة بالإناث والسبب راجع إلى طبيعة عمل المديرية فهي متخصصة في الأشغال العمومية وهذا النوع من الوظائف يناسب الرجال أكثر من النساء لارتباط عملهم بالخرجات الميدانية في الطرقات والمنجزات العمومية المتنوعة، فكثير من الأعمال تنجز في الميدان وليس في المكتب.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%2.50	1	30-20
%60.00	24	40-31
%37.50	15	41 فما فوق
%100	40	المجموع

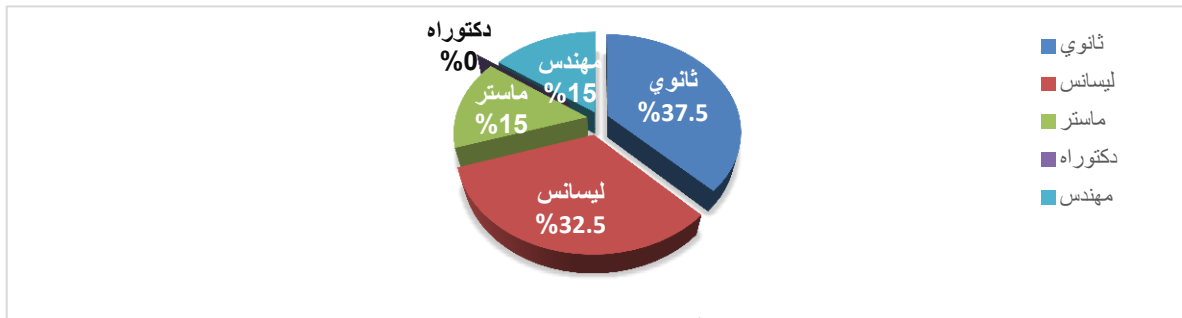


الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

تعكس نتائج الجدول أعلاه وجود نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة سنهم يتراوح ما بين 40-31 سنة، تليها نسبة الذين أعمارهم 41 فما فوق حيث قدرت نسبتهم 37.5%، في حين نجد أن نسبة 2.5% من أفراد العينة تمثل الذين أعمارهم ما بين 30-21 سنة، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المديرية كل مرة تفتح مناصب توظيف للطاقات الشبانية للالتحاق بمناصب عمل شاغرة وهم في هذا السن.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
37.50%	15	ثانوي
32.50%	13	ليسانس
15.00%	06	ماستر
0.00%	00	دكتوراه
15.00%	06	مهندس
100%	40	المجموع

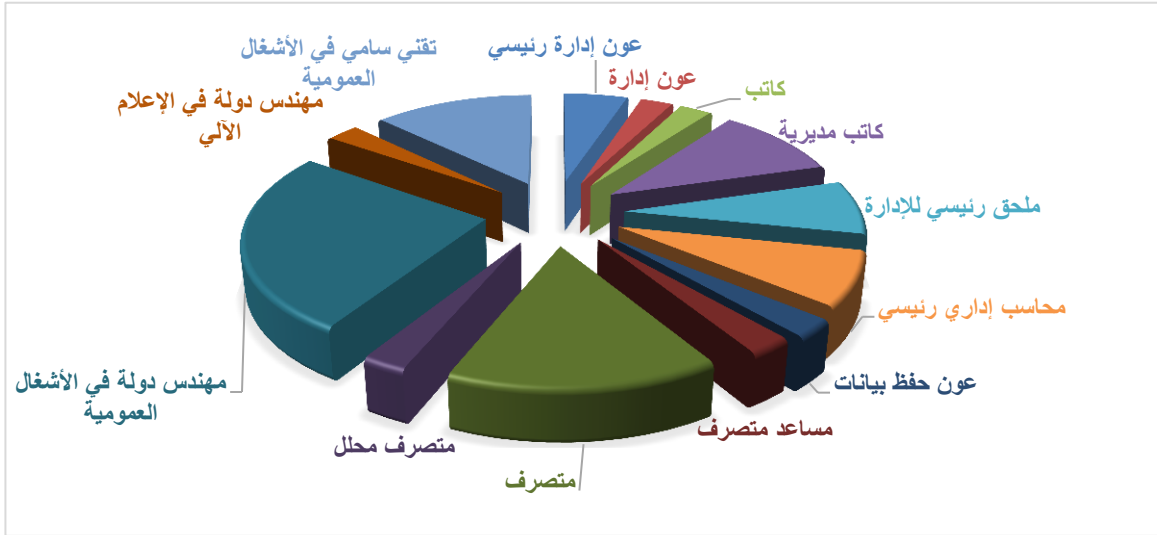


الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

تسجل نتائج الجدول أعلاه وجود 32.5% من أفراد العينة من حملة شهادة الليسانس، ونجد 37.5% من مستوى الثانوي من حملة شهادة تقني سامي المتحصل عليها من طرف معاهد التكوين المهني، أو التكوين مزاوله الموظفين بعد التكوين لتحسين مستواهم، في حين نسبة 15% من أفراد العينة لهم شهادة الماستر، وهذا راجع إلى أن المديرية تشجع موظفيها على الدراسة والتكوين وتحسين مستواهم، كما أن نسبة 15% أيضا تمثل حملة شهادة مهندس لأن المديرية تحتاج كثيرا هذا النوع من الإطارات لطبيعة عملها.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتب

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة
5%	2	عون إدارة رئيسي
2.6%	1	عون إدارة
2.6%	1	كاتب
10.3%	4	كاتب مديرية
7.7%	3	ملحق رئيسي للإدارة
7.7%	3	محاسب إداري رئيسي
2.6%	1	عون حفظ بيانات
2.6%	1	مساعد متصرف
15.4%	6	متصرف
2.6%	1	متصرف محلل
25.6%	10	مهندس دولة في الأشغال العمومية
2.6%	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
12.8%	5	تقني سامي دولة في الأشغال العمومية
100%	39	المجموع



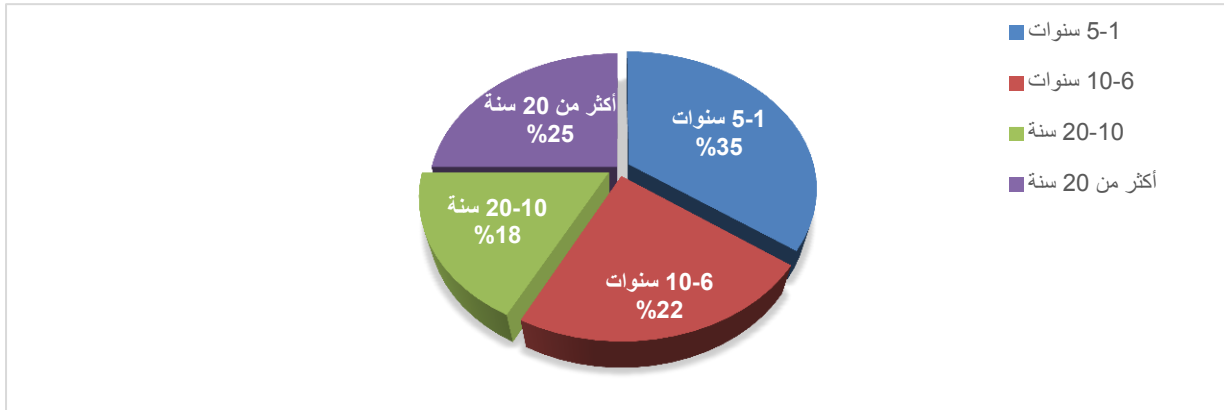
الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتب

تعكس نتائج الجدول الرتب التي يحوز عليها أفراد العينة، وهي رتب إما توظفوا فيها في الأصل أو تم ترقيتهم إليها بفضل الخبرة والاجتهاد، حيث نجد نسبة 15% متصرفين، و12% تقني سامي، 7% ملحق رئيسي للإدارة، ونسبة 7% محاسب إداري رئيسي، كما أن نسبة 10% كاتب مديرية، والمديرية تحتاج كثيرا هذا النوع من الرتب، وكذا نسبة 5% عون إدارة رئيسي.

في حين نجد نسبة 10% من رتب المهندسين في الأشغال العمومية و2% من الكتاب وبنسبة مماثلة لها من أعوان حفظ البيانات، وكذا مساعد المتصرف، ومتصرف محلل وهذه الرتب يتم الوصول إليها عن طريق الترقية والحصول على شهادة أعلى.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
5-1 سنوات	14	35.0%
6-10 سنوات	9	22.5%
10-20 سنة	7	17.5%
أكثر من 20 سنة	10	25.0%
المجموع	40	100%

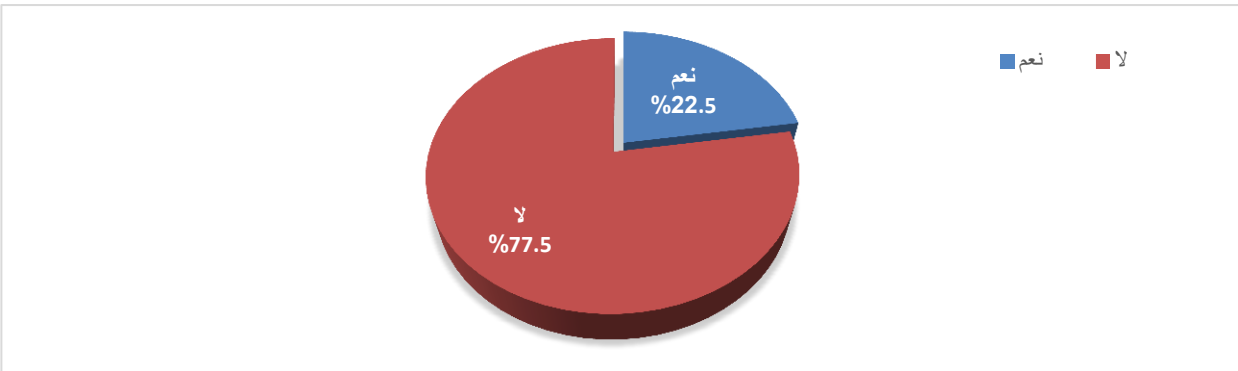


الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

تبين نتائج الجدول عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة، حيث نجد 35% من هذه العينة لديهم خبرة ما بين [1-5] سنوات، وهم الإطارات الموظفة في السنوات الخمس الأخيرة، مما يعكس سعي المؤسسة المستمر لفتح مناصب عمل أمام خريجي الجامعات ومعاهد التكوين المهني وهي سياسة إيجابية.

كما نجد نسبة 22% يحوزون خبرة من [6-10] سنوات ونسبة 17% يحوزون خبرة من [11-20] سنة، في حين نجد نسبة 2% لديهم خبرة تفوق 21 سنة في ميدان العمل. الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمل المؤسسة بنظام للحوافز

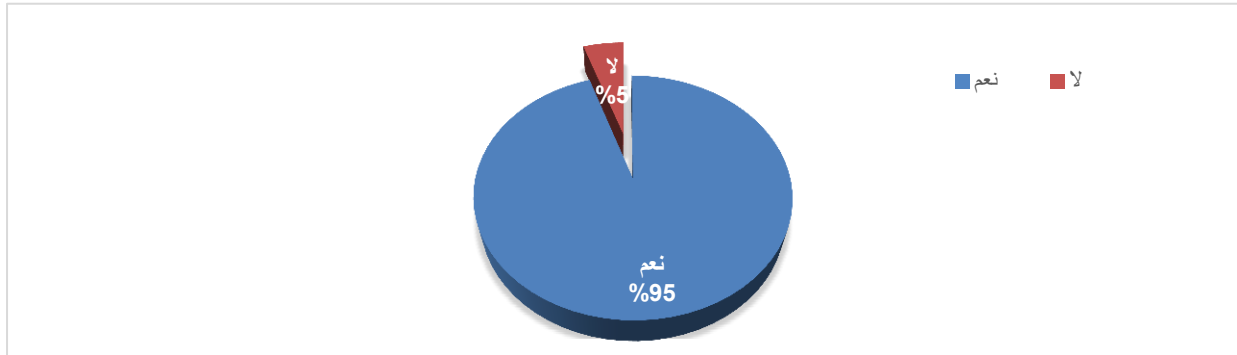
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22.5%	9	نعم
77.5%	31	لا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمل المؤسسة بنظام للحوافز. يبين الجدول أن نسبة 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعمل بنظام الحوافز، في حين أن نسبة 17% من أفراد عينة الدراسة تنفي ذلك.

الجدول (08): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	مجال الترقية
%95.0	38	نعم
%5.0	2	لا
%100	40	المجموع



الشكل (12) رقم يوضح توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الترقية

تبين نتائج الجدول أن 95% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تفتح أمامهم مجال الترقية في الدرجة والرتبة والمنصب أي الترقية بجميع أنواعها، في حين نجد نسبة قليلة قدرت بـ 5% ترى أن المؤسسة لا تفتح أمامهم مجال الترقية في العمل.

الجدول رقم (09):

المجموع		لا		نعم		الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%5	02	%95	38	في الدرجة
%100	37	%62.17	23	%37.83	14	في المنصب
%100	38	%60.53	23	%39.47	15	في الرتبة
%100	115	%41.74	48	%58.26	67	المجموع

تبين نتائج الجدول أن نسبة 95% من أفراد العينة قد ترقوا في الدرجة ذلك أن الترقية في الدرجة ترقية آلية خاضعة للزمن في حين نجد نسبة 5% من أفراد العينة لم يحصلوا

على ترقية في الدرجة وذلك راجع إلى أنهم لم يبلغوا المدة المحددة للترقية في الدرجة وهي سنتان ونصف أو بعد ثلاث سنوات أو ثلاث سنوات ونصف، أو الذين التحقوا بمناصب عمل جديدة ولم يكملوا المدة المطلوبة للترقية في الدرجة.

ونجد نسبة 37% من أفراد العينة بينوا أنهم تم ترقيتهم في المنصب، وهذا وفق الشروط المطلوبة والمناصب الشاغرة لدى المؤسسة.

في حين نجد نسبة 58% من أفراد العينة المدروسة ترقوا في الرتبة هذا يعني أن المؤسسة تعمل وفق نظام المطلوب للترقيات وهو الترقية الاختيارية خلال 10 سنوات.

الجدول رقم (10):

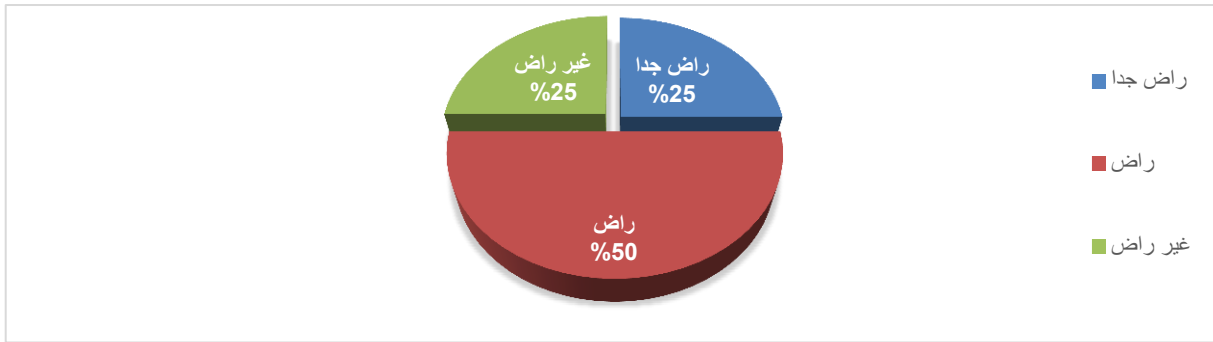
المجموع		لا		نعم		الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	34	5.89%	02	94.11%	32	الأقدمية
100%	37	64.87%	24	35.13%	13	الكفاءة
100%	33	84.84%	28	15.16%	5	التكوين
100%	95	56.84%	54	43.16%	41	المجموع

تبين نتائج الجدول أن 94% من أفراد العينة المدروسة تم ترقيتهم على أساس الأقدمية وهذا يعني أن المؤسسة تمنح ترقية للموظفين التي تتوفر فيهم شرط الأقدمية وفقاً للمعيار القانوني للترقيات في الوظيفة العمومية.

ونجد نسبة 35% من أفراد العينة تم ترقيتهم على أساس الكفاءة وفقاً للشروط المتوفرة، كما نجد نسبة 15% من أفراد العينة تم ترقيتهم على أساس التكوين لتحسين المستوى، في حين نفت أفراد العينة وبنسبة 84% أنهم لم يحصلوا على تكوين لنتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى.

الجدول(11): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الرضا على الترقية :

النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
%25.0	10	راض جدا
%50.0	20	راض
%25.0	10	غير راض
%100	40	المجموع

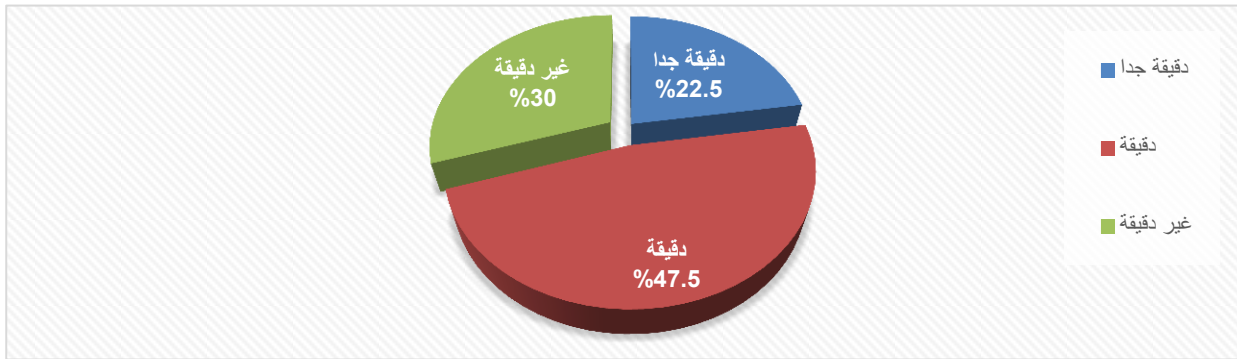


الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير الرضا على الترقية

تعكس نتائج الجدول مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية التي حصلوا عليها إلى حد الآن، حيث نجد نسبة 50% من أفراد العينة راضون، بينما نجد نسبة 25% منهم راضون جدا وهم الذين استطاعوا في وقت وجيز الوصول إلى ترقيات عالية في المنصب والرتبة، في حين نجد نسبة 25% غير راضين وهم الذين لديهم فترة عمل طويلة نوعا ما في المديرية ولم يحصلوا على ترقيات.

الجدول(12): يوضح توزيع مدى دقة المعايير التي تعتمدها المؤسسة لاعتماد الترقية:

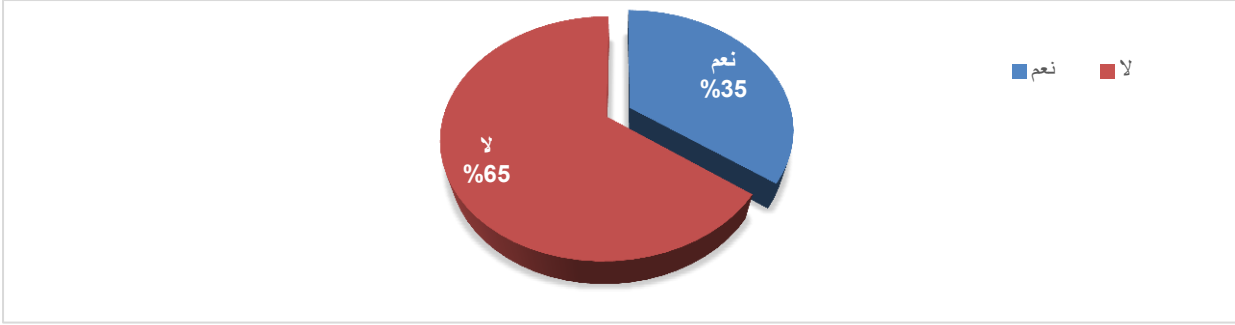
النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
22.5%	9	دقيقة جدا
47.5%	19	دقيقة
30.0%	12	غير دقيقة
100%	40	المجموع



الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب مدى دقة المعايير لاعتماد الترقية الترقية في المديرية دقيقة، وتؤكد نسبة 22.5% أنها دقيقة جدا، في حين نجد 30% من توضح نسب الجدول أعلاه أن نسبة 47% من أفراد العينة المدروسة يرون أن معايير الترقية في المديرية دقيقة، وتؤكد نسبة 22% أنها دقيقة جدا، في حين نجد 30% من أفراد العينة يرون أن معايير الترقية في المديرية ليست معايير دقيقة.

الجدول(13): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير استحقاق الترقية في المنصب

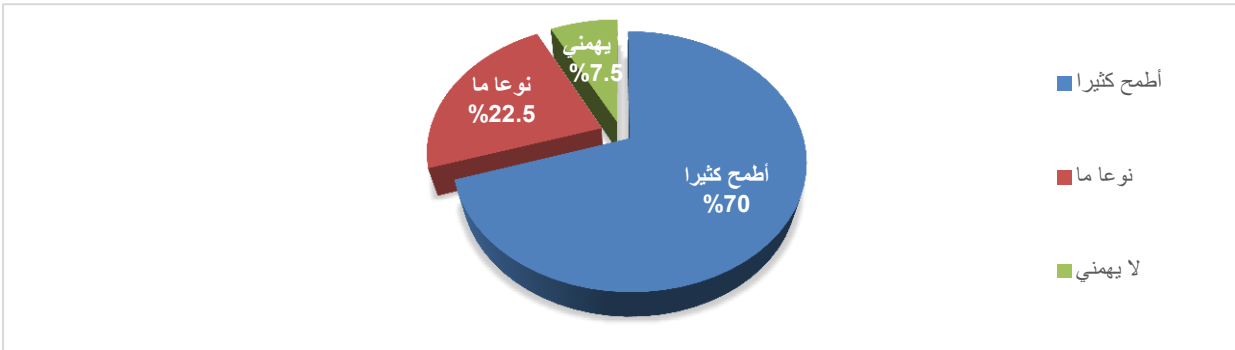
النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
35.0%	14	نعم
65.0%	26	لا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير استحقاق الترقية في المنصب من خلال الجدول أعلاه نجد أن 65% من أفراد العينة يرون أن ترقياتهم كانت عادلة، هم لم يحرموا من حقهم في رقية يستحقونها في المنصب أو الرتبة أو الدرجة. في حين نجد نسبة 35% يرون أنهم كانوا يستحقون ترقيات ولم يحصلوا عليها إلى حد زمن إجراء هذه الدراسة.

الجدول(14): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الطموح لرتب أعلى

النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
70%	28	أطمح كثيرا
22.5%	9	نوعا ما
7.5%	3	لا يهتمني
100%	40	المجموع

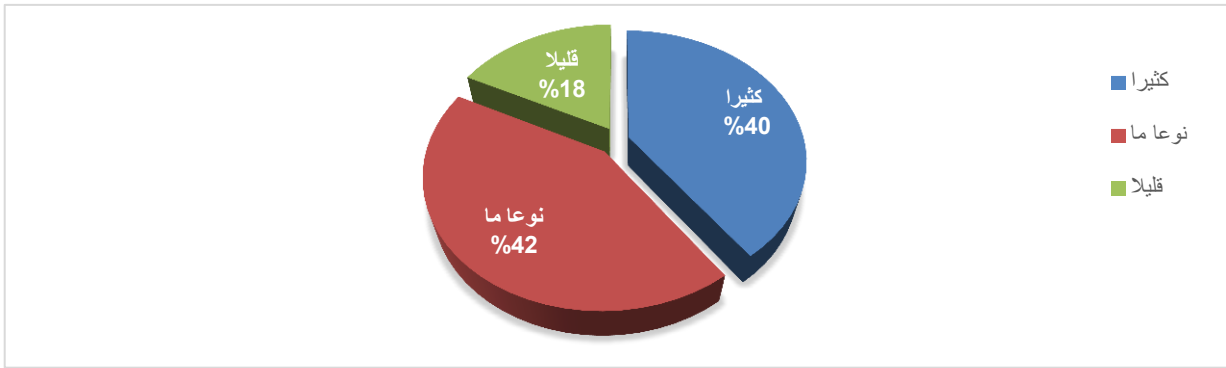


الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الطموح لرتب اعلي

من خلال الجدول نجد أن 70% من أفراد العينة يعبرون عن رغبتهم الكبيرة جدا في الحصول على الرتب الأعلى، وترى نسبة 22.5% من أفراد هذه العينة أنهم يطمحون إلى ذلك نوعا ما، بينما نجد نسبة 7.5% عبروا عن عدم اهتمامهم للوصول إلى رتب أعلى وهم العينة المقبلين على التقاعد.

الجدول (15): يوضح توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير مساهمة المسؤولين للترقية

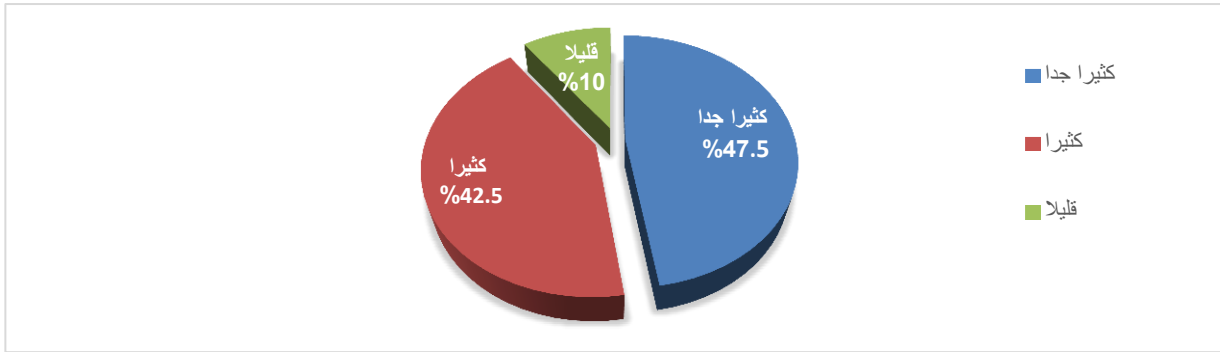
النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
40.0%	16	كثيرا
42.5%	17	نوعا ما
17.5%	7	قليلا
100%	40	المجموع



الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير مساهمة المسؤولين للترقية تبين نتائج الجدول أن 40% من أفراد العينة المدروسة يرون أن المسؤولين يسهلون لهم الترقية، بينما نجد 42% منهم يرون أن المسؤولين لا يسهلون لهم سبل الترقية خاصة في الرتبة أو الترقية في المنصب. في حين أن نسبة 17% يرون أنه لا وجود لتسهيلات من طرف المسؤولين للترقية.

الجدول(16): يبين أفراد العينة بذل جهد لتحسين الأداء للحصول على الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
%47.5	19	كثيرا جدا
%42.5	17	كثيرا
%10.0	4	قليلًا
%100	40	المجموع

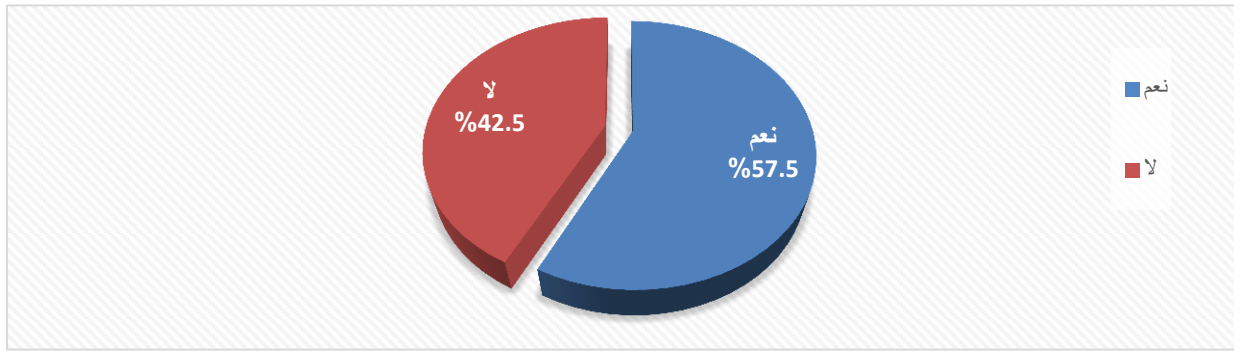


الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير تحسين الاداء للحصول على الترقية

تبين نسب الجدول أن 47% من أفراد العينة المدروسة يرون أنهم يبذلون جهودا كبيرة جدا لتحسين أدائهم للحصول على الترقية، كما أن نسبة 42% يؤكدون أنهم يبذلون جهودا كبيرة للترقية، في حين نسبة 10% يعترفون أنهم يبذلون جهودا قليلة للحصول على الترقية.

الجدول(17): يبين فيه أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تعتمد تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية:

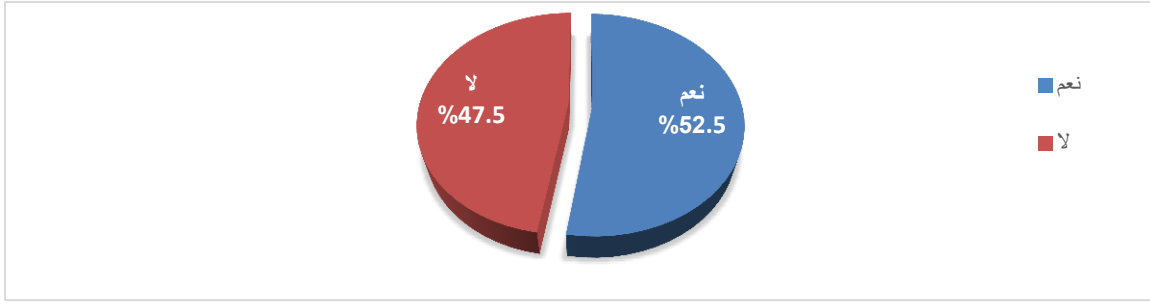
نوع الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100



الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير حول ما إذا كانت المؤسسة تعتمد تقارير الأداء في اتخاذ القرارات تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن %57.5 من أفراد العينة المدروسة يرون أن المديرية تعتمد على تقارير الأداء في الترقية، في حين نجد نسبة %42 يرون أن المؤسسة لا تعتمد على تقارير الأداء في الترقية.

الجدول(18): يبين أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تحفز للوصول إلى الترقية:

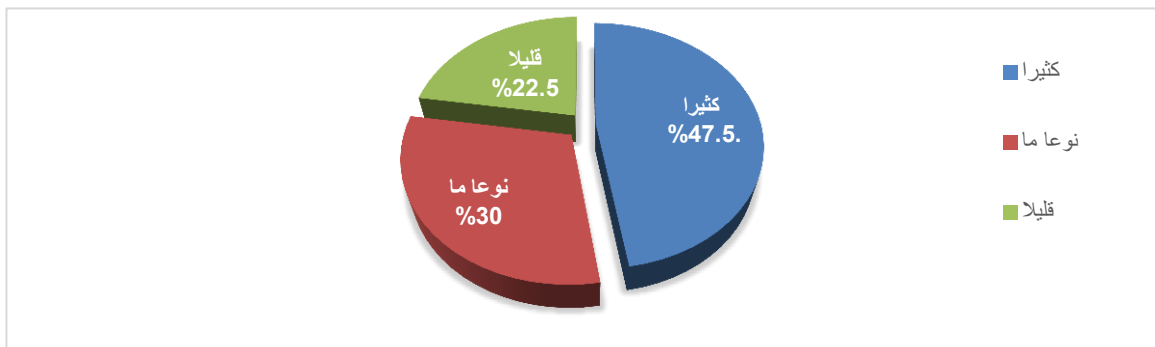
نوع الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%52.5
لا	19	%47.5
المجموع	40	%100



الشكل (20): يوضح توزيع نسب أفراد العينة حول متغير تحفيز المؤسسة للوصول إلى الترقية: تبين النتائج في الجدول أن 52% من أفراد العينة المدروسة اعتماد المؤسسة التحفيز للوصول إلى الترقية، وهذا من خلال التشجيع على مواصلة الدراسة للحصول على الشهادات العلمية أو التكوين الأعلى من أجل تحسين المستوى، في حين أن نسبة 47% يرون أن المؤسسة لا تعتمد على نظام التحفيز للترقية.

الجدول (19): يبين فيه أفراد العينة قدرة تأثير المسؤولين على الموظفين لتحسين الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الإجابة
47.5%	19	كثيرا
30.0%	12	نوعا ما
22.5%	9	قليلًا
100%	40	المجموع



تبين نتائج الجدول أن 47.5% من أفراد العينة المدروسة يرون أن المسؤولين يؤثرون على الموظفين كثيرا في دفعهم للترقية لتحسين أدائهم، ونجد نسبة 30% يرون أن المسؤولين

نوعاً ما يدفعونهم لتحسين طرق أدائهم، في حين أن نسبة 22.5% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين قليلاً ما يؤثرون فيهم ويدفعونهم إلى تحسين طرق أدائهم.

أهم الاقتراحات التي طرحها أفراد العينة لتمكين الموظف من تحسين أدائه من خلال

### الحصول على الترقية:

- تقليص مدة الترقية في الدرجة من سنتين ونصف إلى سنة أو سنة ونصف.
- الزيادة في النقطة الاستدلالية في الدرجة.
- تقييم الموظف وترقيته على أساس الكفاءة للحصول على الترقية وكذا الأخذ بعين الاعتبار عامل الأقدمية في الترقية.
- فسح المجال أمام الموظفين تكويناً من أجل الحصول على الترقية.
- التشجيع والنزاهة في الاختيار بين المتنافسين على منصب معين.
- تثمين المجهودات المبذولة وكمية وقيمة العمل المنجز من طرف الموظف.
- إعادة تكييف القانون المؤطر لترقية الموظف وفق المعايير والضوابط التي تتماشى مع أداء الموظف.
- إن الترقية غير محفزة لذلك نجد أغلب الموظفين لا تهتمهم الترقية في الدرجة ولا في المنصب.
- التشجيع التحفيز للموظفين مما يساهم في تأدية العمل بجدية.
- التقييم المستمر للموظف.

### المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة.

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

من خلال عرض نتائج الدراسة تبين لنا أن 47% من أفراد العينة ذكور حيث أن طبيعة العمل في المديرية تحتاج جنس الذكور لارتباط عمل المديرية بالمشاريع الميدانية

المتعلقة بالطرق والسكنات والمشاريع الميدانية المتنوعة، وهذا النوع من الأعمال يتناسب مع جنس الذكور أكثر من الإناث.

لوحظ أيضا أن 62% من أفراد العينة المدروسة دون سن الأربعين، مما يعكس أن الأغلبية من فئة الشباب في المديرية، فهي تسعى باستمرار لتوظيف الطاقات الشبانية خاصة الجامعيين منهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، حيث أن نسبة 62% من موظفي المديرين جامعيين حاصلين على شهادة الليسانس أو الماستر أو مهندس والفئة الباقية خريجو معاهد التكوين المهني (التقنيين السامين).

كما وجدنا من خلال بيانات الدراسة وجود مختلف الرتب الإدارية في المديرية (المتصرفون، محاسبين إداريين، متصرفين، مهندسي دولة في الإعلام الآلي، مهندس دولة ومهندسين في الأشغال العمومية، رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، رؤساء أقسام)، ومن هذه الرتب منها ما يوظف فيها مباشرة وفيها ما يتم الحصول عليها عن طريق الترقيات في المنصب والرتبة.

واحتوت الدراسة على موظفين بمختلف سنوات الخبرة، فإجاباتهم تعكس واقعا عاشوه في أن وظيفتهم من ترقية في الدرجات والرتب والمنصب.

### المحور الثاني: الترقية

أشارت البيانات إلى أن المؤسسة تعمل بنظام الحوافز والترقيات كباقي كل مؤسسات الدولة، فنسبة 95% من أفراد العينة تحصلوا على الترقية في الدرجة في حين أن نسبة 5% لم يتحصلوا عليها بعد نظرا لالتحاقهم بالمؤسسة منذ وقت قريب، فلم يمض عليهم وقت يؤهلهم للترقية.

كما نجد نسبة 39% من أفراد العينة قد ترقوا في المنصب الأعلى و38% ترقوا في الرتبة الأعلى، وتخضع هذه الترقيات لعدة معايير ومقاييس أجابت عنها العينة المختارة للدراسة حيث أقرت نسبة 61% منهم أن المعيار الأول للترقية هي الأقدمية، وأجابت نسبة

25% منهم بأن معيار الترقية هو الكفاءة، ثم 13% تعود إلى التكوين، وهذه الإجابات تعكس مجموعة من الملاحظات الهامة

-ترقية كل الموظفين على أساس الأقدمية.

- ترقية المجدين منهم الذين يطورون أنفسهم على أساس الكفاءة.

- يترقى الموظفون على أساس التكوين والمسابقة.

والموظفون قد عبروا عن رضاهم عن هذه الترقيات لأنها دعم مادي ومعنوي لجهودهم المبذولة فلا نجد سوى 25% عبروا عن عدم رضاهم عن الترقيات أين تحصلوا عليها ويرون أنهم يستحقون الأفضل مما حصلوا عليه.

### المحور الثالث: علاقة الترقية بمستوى الأداء.

بينت النتائج أن المعايير المعتمدة في الترقيات دقيقة خاصة فيما يتعلق بالترقية في الدرجات حيث يكون الاعتماد آليا على سنوات الخبرة، أما الترقية في المنصب والرتب فهي خاضعة لاجتهاد كل موظف وكفاءته وما يبيله من مجهودات في سبيل تطوير نفسه وتدخل النسبية نوعا ما في الترقية بالنسبة لهذه الترقيات، ومع ذلك فهناك قوانين تحكمها.

حيث نجد 30% من أفراد العينة يرون أن هذه المعايير غير دقيقة حيث كان يمكن أن يترقوا في مناصب ورتب لم يتحصلوا عليها، ويعتبرون ذلك لعدم الدقة في المعايير التي اعتمدت للترقية، وتبقى بعد الفئة قليلة في المديرية حيث نجد نسبة 65% من أفراد العينة ينفون وجود موظفين كانت لديهم أحقية في الترقية وحرموا منها في حين نجد 35% يؤكدون وجود هذا الحرمان.

إن الرغبة في الترقية التي تعتبر دعما ماديا ومعنويا للموظف هي طموح 92% من أفراد عينة الدراسة، في حين نجد منهم 7% من أفراد العينة عبروا عن عدم اهتمامهم بالترقية وهم الفئة المقبلة على التقاعد حيث أنهم سيغادرون المديرية ولا حاجة لهم بالحصول على الترقية.

ومن الذين يساهمون في ترقية الموظفين المسؤولين المباشرين وغير المباشرين والسياسية التي يعتمدونها حيث ترى نسبة 52% من العينة أن المسؤولين يسهلون لهم طريق الترقية، في حين نجد أن 40% من أفراد العينة عبروا عن وقوف المسؤولين في طريق حصولهم على الترقية.

كما بينت النتائج السابقة أن 89% من أفراد العينة يبذلون مجهودات ويسعون للترقية لما سيتم الحصول عليه من مكاسب مادية ومعنوية من خلال هذه الترقية. حيث لا نجد سوى 10% ممن يعترفون أنهم لا يبذلون مجهودات كبيرة للحصول على الترقية وهؤلاء منهم من تمت ترقيته وحصل على ما يريد الوصول إليه، أم منهم من هم مقبلون على التقاعد لم تعد لهم الحاجة والطموح في الترقية.

وختمت النتائج بتأكيد أفراد العينة المدروسة بإضافة مقاييس ومعايير الأداء وتحكمها في الترقية، حيث وجدت 57% من العينة أن هذه المقاييس أو الأساس متحكم في الترقية علما أن المديرية تشجع موظفيها على تحسين مستواهم لتحقيق الترقية في المناصب والرتب الأعلى من خلال تشجيعهم على الدراسة في الجامعة والحصول على شهادات علمية عالية، دون أن تهمل ذكر نسبة 47% والتي ترى أن المؤسسة لا تحفز على الترقية فلا مجال فيها للتشجيعات المتنوعة وهم الفئة الذين لا يرغبون في مواصلة دراسات عليا ولا يبذلون مجهودات كبيرة تمكنهم من الوصول إلى مناصب عليا.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام.

- أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط وثيق بين نوعية الأداء والترقية، فكلما اجتهد الموظف في أداء عمله كلما تحصل على ترقية في رتبة أعلى أو منصب أعلى.
- الرغبة في الترقية تؤدي إلى تحسين أداء الموظف إذ أن طموحه إلى منصب أو رتبة أعلى تؤدي إلى تحسين راتبه ومكاسبه وتدفعه إلى تحسين أسلوب أدائه وتحسين خبراته وإمكانية في العمل.
- كلما أدى الموظف عمله بطريقة مميزة وفريدة كلما تحصل على ترقية.
- الترقية تعود على الموظف إيجابا سواء ماديا أو معنويا لذا يطمح إليها كل موظف.
- الترقية في الدرجة حق لكل الموظفين بحسب الأقدمية فهي ترقية آلية.
- الترقية في المنصب والرتبة حق لكل من حسن مهاراته وإمكانياته الأدائية في مجال عمله، وأثبت تفوقه وقدرته على أن يكون أفضل من زملائه.
- أحيانا تكون الترقية عن طريق المسابقة إذ يتساوى مجموعة من الموظفين في الإمكانيات والأقدمية ولكن مناصب الترقية محدودة فتلجأ الإدارة إلى إجراء مسابقة كتابية لتحقيق الترقية للناجحين.
- معايير الترقية المتعلقة بالدرجة دقيقة في حين نجد أن معايير الترقية في الرتب والمنصب نسبية نوعا ما وليست دقيقة كثيرا.

# الخاتمة

### الخاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية ودورها في تحسين الأداء، ولقد جاءت دراسة هذا الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متطلب وظيفي وهي حق من حقوق الموظف العام، حيث تتجر عنه الزيادة في الأجر والمكافآت وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتتخذ عدة أشكال وأنواعها الترقية في الدرجة، والرتبة والمنصب .. الخ،

وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها على شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلالها أن الترقية لها دور كبير للمساهمة في تحسين الأداء، فهي غاية يطمح إليها كل موظف من أجل الظفر بنجاح لأدائه الوظيفي .

وقد تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها:

- ضرورة توفر نوع من الشفافية والموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك رضا من الموظفين، والبعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية .
- يجب تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة مستقبلا.
- ضرورة توفير فرص ترقية أكثر أمام الأفراد الموظفين المستحقين لها،
- ضرورة العمل على اختيار أنسب المعايير للترقية الموظفين والتي تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقى إليها، مما ينعكس إيجابا على تطوير الجهاز الإداري والارتقاء به وبالتالي تجنب الفساد.
- إصلاح نظام التقييم الذي تعتمد عليه الترقية وذلك من خلال التركيز على المعايير الموضوعية وتصنيفها حسب أنواع الوظائف وطبيعتها.
- لابد من اعتماد الدورات التكوينية للموظفين لتحسين المستوى وتجديد المكتسبات العلمية والمعرفية في ظل التطورات الجديدة والسريعة لخلق نوع من الرضا لدى الموظف وتحفيزه.

- شرح إجراءات الترقية وكيفياتها لجميع الموظفين.
- خلق نوع من التكافؤ في فرص الترقية.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.
- ضرورة ترسيخ العدالة وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.



قائمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1) إبراهيم درة عبد الباري، زهير نعيم الصباع، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
- 2) أبو الحسن عبد الموجود جابر عوض سيد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 3) أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 4) بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1978.
- 5) بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د، ب، ن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- 6) الجريسي عبد الرحمان بن محمد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض: مكتبة العبيكان، 2000.
- 7) حسن محمد راوية، إدارة الموارد رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- 8) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر 1993
- 9) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- 10) خرفي هاشمي، الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الجزائر: دار هومة للطباعة
- 11) خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصال والخدمات، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 1989.
- 12) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (العلوم وأساليب القياس والنماذج)، عمان: المكتبة الوطنية، 2001

## قائمة المصادر والمراجع

- 13) ربايعة علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 14) زكي جمالو ياسين السيد، أسس البحث العلمي، القاهرة: دار الفكر العربي، دت، ن.
- 15) شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، دب، ن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 16) شحادة نظمي، محمد الباشا الجيوشي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الصفاء، 1991.
- 17) الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الجامعة العربية، مصر، 1974.
- 18) صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، الأسس، السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع 1986.
- 19) صقر عاشور أحمد، إدارة الموارد البشرية: بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2003.
- 20) الطماوي سليمان محمد، الوجيز في القضاء الإداري، القاهرة: دار الفكر العربي، 1973.
- 21) الطماوي سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، ط5، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987.
- 22) الطماوي سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، ط5، عيش شمس: دار الفكر العربي، 1987.
- 23) الطماوي محمد أمبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 24) عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2000.
- 25) العتري سعد نواف، النظام القانوني للموظف العام، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

- (26) عداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر 2004.
- (27) العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرمز للطباعة الإلكترونية، 2003.
- (28) عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، 1992.
- (29) عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1992.
- (30) عيشي علاء الدين، مدخل القانون الإداري، ج2، الجزائر: دار عين مليلة، 2010.
- (31) غربي علي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- (32) فهمي منصور، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2، القاهرة: دار غريب، 1976
- (33) قاسم جعفر محمد أنس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، مصر: دار النهضة العربية، 1973.
- (34) قجة رضا، دور العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانتيت: دون دار النشر، 2003.
- (35) كاظم حمود خضير، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- (36) كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للتوزيع، 1994.
- (37) محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- (38) محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000

## قائمة المصادر والمراجع

- 39) محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - مفاهيم اقتربات والأدوات، د.ط، الجزائر، 1997
- 40) محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000
- 41) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء، دون دار النشر، 1999.
- 42) محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.س.ن.
- 43) محمد هشام زكي، إدارة الموارد البشرية، ط2، الكويت: منشورات ذات السلاسل، د.ت. ن .
- 44) محمود أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مصر: الدار الجامعية، 2008.
- 45) مقدم سعيد، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
- 46) منسي حسن، مناهج البحث التربوي، الأردن: الكندي، 1999.
- 47) مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1967.
- 48) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصة للنشر والتوزيع، 2004.
- 49) نجيب شاوش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان: دار النشر للنشر والتوزيع، 2007.
- 50) هشام زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1972.

## قائمة المصادر والمراجع

- 51) الهمالى عبد الله، أسلوب البحث وتقنياته، تونس: منشورات جامعة قان، 1994.
- 52) الهيثى خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، ط1، د، ب، ن، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
- 53) الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى متكامل، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

### ثانيا: النصوص القانونية

- 54) الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسى العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006.
- 55) الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسى العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 42، 08 جوان 1966.
- 56) الأمر رقم: 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسى العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، بتاريخ 06 سبتمبر 2006.
- 57) المرسوم الرئاسى رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتببات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007.

### ثالثا: الرسائل والأطروحات

- 58) قارة السعيد، نظام الترقية فى المؤسسات والإدارات العمومية (دراسة مقارنة)، (مذكرة ماجستير فى الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993).
- 59) أحمد الصيد نسيم، الترقية والفعالية التنظيمية، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر 2008).
- 60) آل الشيخ خالد عبد الرحمان، المتغيرات الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين فى الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة غير منشورة، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

61) الزهراني حسن بن جمعان: خصائص الوظيفة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالسعودية، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

62) العجاج حمود بن مطلق، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003).

63) بوزون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة)، 2007.

64) شرقي فوزية، إشكالية تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية - دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016-2017.

### رابعاً: المجلات

65) الخفاق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

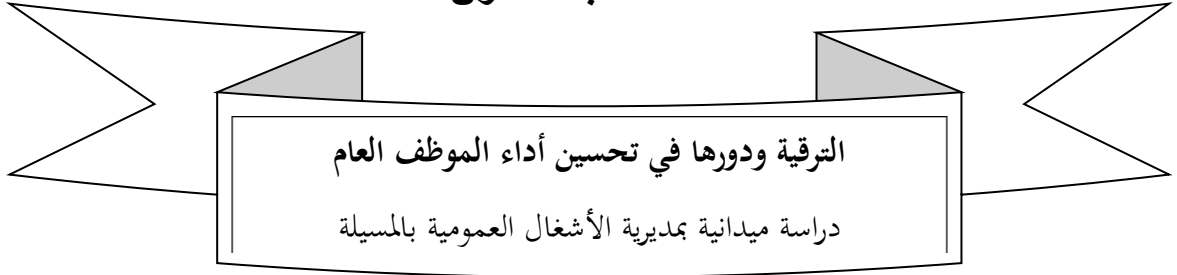
كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص إدارة محلية

استمارة استبيان

بـعـنـوان



إشراف الاستاذ

زايد عبد العزيز

إعداد الطالبة

بن عثمان نورة

سيدي الكريم، سيدي الكريمة، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر إدارة محلية بعنوان "الترقية ودورها في تحسين أداء الموظف العام" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

السنة الجامعية: 2018 - 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:  أنثى  ذكر

2- السن:  20 إلى 30  31 إلى 40  40 فما فوق

دكتوراه  ماجستير  ليسانس  3- المستوى التعليمي: ثانوي

4- الرتبة: .....

5- سنوات الخبرة: من 01 سنة إلى 05 سنة  من 06 سنة إلى 10 سنة

من 11 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الترقية

6- هل تعمل مؤسستك بنظام الحوافز؟  نعم  لا

7- هل تحصلت على الترقية في مجال عملك؟  نعم  لا

8- في حالة الإجابة بنعم ما نوع الترقية؟

في الدرجة

في المنصب

في الرتبة

9- على أي أساس تمت ترقيتك؟

الأقدمية

الكفاءة

التكوين

أخرى اذكرها .....

10- هل أنت راضي على طرق الترقية في مؤسستك؟

راض جدا  راض  غير راض

- إذا كانت الإجابة ب غير راض ما سبب ذلك:

المحسوبية  الجهوية  القرابية

أخرى اذكرها .....

3- المحور الثالث: علاقة الترقية بمستوى الأداء

11- هل ترى أن الترقية في مؤسستك مبنية على معايير دقيقة ؟

دقيقة جدا  دقيقة  غير دقيقة

12- هل ترى أنك تستحق الترقية في منصبك ولم تحصل عليها؟ نعم  لا

13- هل تطمح إلى الترقية لرتب أعلى؟

اطمح كثيرا  نوعا ما  لايهمني

14- هل ترى أن مسؤوليك يسهلون لك الترقية؟

كثيرا  نوعا ما  قليلا

15- هل تبذل مجهودات لتحسين مستوى أدائك للحصول على الترقية؟

كثيرا جدا  كثيرا  قليلا

16- هل ترى أن هناك اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية؟

نعم  لا

17- هل تحفزك مؤسستك للوصول إلى الترقية؟

نعم  لا

18- هل لمسؤوليك تأثير في ترقيةك مما يدفعك لتحسين أدائك؟

كثيرا  نوعا ما  قليلا

19- في رأيك ما هي أهم اقتراحاتك لتمكين الموظف في تحسين أدائه من خلال الترقية  
(تغيير الترقية من خلال المدة)؟

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية الأشغال العمومية  
لولاية المسيلة  
مصلحة الإدارة والوسائل

جدول خاص بالدرجات لموظفي مديرية الأشغال  
العمومية لولاية المسيلة

الدرجات				الدرجة الحالية	الوظيفة	الاسم اللقب	رقم
التاريخ التوقعي للدرجة المقبلة بعد 2 سنة و6 أشهر	الأقدمية الى غاية 2018/12/31						
	سنة	شهر	يوم				
	2019	09	18	2017/03/18	11	مهندس رئيسي	01
	2020	06	01	2017/12/01	05	مهندس دولة	02
	2019	08	01	2017/02/01	03	مهندس دولة	03
	2017	04	01	2014/10/01	01	تقني سام	04
	2017	10	01	2015/04/01	01	تقني سام	05
	2020	06	31	2017/12/31	03	تقني	06
	2020	02	28	2017/08/28	03	تقني	07
	2019	09	15	2017/03/15	09	مهندس دولة في الاعلام الآلي	08
	2016	11	04	2014/05/04	00	متصرف	09
	2019	05	04	2016/11/04	01	متصرف	10
	2018	12	17	2016/06/17	01	تقني سام في الاعلام الآلي	11
	2019	02	16	2016/08/16	01	ملحق رئيسي للإدارة	12
	2019	08	09	2017/02/09	11	مساعد متصرف	13
	2019	11	02	2017/05/02	02	محاسب إداري رئيسي	14
	2019	05	04	2016/11/04	01	محاسب إداري	16
	2018	12	17	2016/06/17	01	كاتب مديرية	17
	2019	05	04	2016/11/04	01	عون الإدارة	18
	2018	10	06	2016/04/06	07	عامل مهني خارج الصنف	19
	2018	09	20	2016/03/20	03	عامل مهني من الصنف الأول	20
	2018	09	09	2016/03/09	04	عامل مهني من الصنف الثاني	21
	2018	11	21	2016/05/21	05	سائق سيارة صنف الأول	22

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية الأشغال العمومية  
لولاية المسيلة  
مصلحة الإدارة والوسائل  
مكتب تسيير الموارد البشرية

جدول خاص بالدرجات لموظفي المناصب العليا مديرية الأشغال  
العمومية لولاية المسيلة

ملاحظة	الدرجات			الوظيفة	الاسم اللقب	رقم
	تاريخ سريان الدرجة الجديدة بعد 2 سنة و6 اشهر	تاريخ سريان الدرجة الحالية	الدرجة الحالية			
الدرجة الحالية	تاريخ سريان الدرجة الجديدة بعد 2 سنة و6 اشهر	تاريخ سريان الدرجة الجديدة بعد 2 سنة و6 اشهر	تاريخ سريان الدرجة الحالية			
		04 2020/02/01	2017/08/01	03	رئيس مصلحة	01
		12 2018/10/12	2016/04/12	11	رئيس قسم فرعي	02
		11 2018/06/08	2015/12/08	10	رئيس مصلحة	03
		07 2018/10/05	2016/04/05	06	رئيس مكتب	04
		11 2019/10/10	2017/04/10	10	رئيس قسم	05
		10 2019/03/28	2017/12/06	09	مسؤول قواعد المعطيات	06
		10 2019/06/06	2017/12/06	09	رئيس مشروع	07
		10 2019/03/26	2016/09/26	09	رئيس حظيرة	08

استمارة التنقيط للترقية في الدرجة لسنة: 2018

- الاسم : ..... - اللقب : .....
- الرتبة : .....
- تاريخ الميلاد : 1987/01/28 الحالة العائلية : ..... عدد الأولاد :
- الدرجة الحالية: 00 / تاريخ التعيين / .....
- مقر العمل : القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة .....

- التقدير العام من طرف المسؤول المباشر : - النقطة : (20 / .....

.....

.....

.....

.....

.....

تنبيه : بعد وضع النقطة و التقدير العام تقدم الاستمارة للمعني بالأمر للاطلاع عليها

توقيع المسؤول المباشر

- مكان مخصص للمعني بالأمر يصرح بأنه اطلع على التنقيط ويمكنه أن يدلي بملاحظاته في هذا الشأن:

.....

.....

.....

.....

توقيع المعني(ة)

استمارة التنقيط للترقية في الدرجة لسنة: 2018

- الاسم : ..... - اللقب : .....
- الرتبة : .....
- تاريخ الميلاد : ..... الحالة العائلية : ..... عدد الأولاد :
- الدرجة الحالية:.... / تاريخ آخر ترقية في الدرجة /.....
- مقر العمل : . القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة .....

- التقدير العام من طرف المسؤول المباشر : - النقطة : (20 /.....)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تنبيه : بعد وضع النقطة و التقدير العام تقدم الاستمارة للمعني بالأمر للاطلاع عليها

توقيع المسؤول المباشر

- مكان مخصص للمعني بالأمر يصرح بأنه اطلع على التنقيط ويمكنه أن يدلي بملاحظاته في هذا الشأن:

.....

.....

.....

توقيع المعني(ة)

جدول الترقية لسنة 2018

لرتبة: مهندس دولة في الأشغال العمومية

من الدرجة 02 إلى الدرجة 03 - من الدرجة 01 إلى الدرجة 02

من الدرجة 00 إلى الدرجة 01

الملاحظة	الأقدمية المتبقية للرتبة اللاحقة عند 2018/12/31		النتيجة المحصل عليها		قرار اللجنة		الأقدمية صافية عند 2018/12/31	زيادة أو نقصان في الأقدمية (+) أو (-)		الأقدمية إلى غاية 2018/12/31		تاريخ الاستفادة	الاسم واللقب	الدرجة	
	رقم	تاريخ الاستفادة	رقم	تاريخ الاستفادة	المدة	رقم		رقم	رقم	رقم					
يرقى أو يؤجل	11	02	00	2018/12/31	04	x	19	08	02	00	00	2018/12/31	665	03	01
يرقى	03	10	00	2018/02/28	665	x	19	03	04	03	30	2017/10/01	636	02	01
يرقى	27	00	00	2018/12/04	665	x	19	27	06	02	00	2017/12/31	636	02	02
يرقى	08	03	00	2018/09/23	665	x	18	08	03	03	08	2015/09/23	636	02	03
يرقى	03	10	00	2018/02/28	665	x	17	03	10	03	03	2015/02/28	636	02	04
						x	0	30	04	03	30	2015/08/01	636	02	05
يرقى	05	00	01	2017/12/26	636	x	19.5	05	06	03	05	2015/06/26	607	01	01
يرقى	13	05	01	2017/07/18	607	x	19	13	11	03	13	2015/01/18	578	00	01

\* ملاحظة : في حالة وجود 05 موظفين يتم توزيعهم على الطريقة التالية : الدنيا 02 - المتوسطة 02 - القصوى 01





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جدول الترقية

عدد الموظفين	المدة القانونية		
	المدة القصوى 3 سنوات و6 أشهر	المدة التوسطة 3 سنوات	المدة الدنيا 6 أشهر
1			1
2	1		1
3	1		2
4	1		2
5	1	2	2
6	1	2	3
7	1	3	3
8	2	3	3
9	2	3	4
10	2	4	4

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للمرتبات												الرقم الاستدلالي الكلي	المرتبة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثمانية	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى		
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1430	قسم فرعي 7



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء  
المختصة

ولاية المسيلة  
مديرية الأشغال العمومية  
مصلحة الإدارة والوسائل  
مكتب تسيير الموارد البشرية

في اليوم ..... من شهر ..... من عام ..... على الساعة التاسعة و النصف (09.30 سا)  
صباحا اجتمعت بمقر مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة وبحضور السادة:

رئيس اللجنة	مدير	..... -
ممثل الإدارة	عضو دائم	..... -
ممثل الإدارة	عضو دائم	..... -
ممثل الإدارة	عضو دائم	..... -
ممثل للموظفين	عضو دائم	..... -
ممثل للموظفين	عضو دائم	..... -
ممثل للموظفين	عضو دائم	..... -

بعد الترحيب بالحاضرين افتتح رئيس الجلسة ، حيث شرع في دراسة محتوى جدول الأعمال المتضمن :

- الترقية في الدرجات ، وبعد المناقشة التي دارت بين الأعضاء تمت الموافقة بالإجماع على ما يلي:

تم ترتيب الملفات حسب الدرجات والتنقيط ودراستها حسب الجدول التالي:

الملاحظة	المدّة			عدد الموظفين	الدرجة
	القصى	المتوسطة	الدنيا		
	/	/	02	02	01
	/	/	01	01	02
	/	01	01	02	03
	/	/	01	01	06
	/	/	02	02	07
	/	01	01	02	10

رفعت الجلسة على الساعة الحادية عشر (11 سا) صباحا من نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه .

الأعضاء :

رئيس اللجنة

..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المسيلة  
مديرية الأشغال العمومية  
مصلحة الإدارة والوسائل  
الرقم: .....م/أو م أ/ع/2019

مستخرج من القرار رقم..... المؤرخ في .....

المتضمن المصادقة على جداول الترقية في الدرجات

الخاصة برتبة : مهندس دولة في الأشغال العمومية لسنة 2018

الإسم : ..... اللقب: .....

مكان التعيين : القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة حمام الضلعة .

آخر ترقية في الدرجة: 02

تاريخ السريان: 2015/09/23

الرصيد الصافي للأقدمية بتاريخ 2018/12/31 : 03 سنة 03 شهر 08 يوم

يرقى ويرتب المعني(ة) بالأمر حسب المدة المتوسطة كمايلي :

الملاحظات	الأقدمية المحتفظ بها إلى غاية 2018/12/31			تاريخ السريان	الرقم الإستدلالي للدرجة	الدرجة	الرقم الإستدلالي الأدنى	الصنف
	سنة	شهر	يوم					
	00	03	08	2018/09/23	665	03	578	13

حرر بالمسيلة في .....

المدير



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

أ.....مقدمة

2.....1- أهمية الدراسة

2.....2- أهداف الدراسة

2.....3- إشكالية الموضوع أو مشكلة البحث

3.....4- الفرضيات

3.....5- أسباب اختيار الموضوع

4.....6- الدراسات السابقة

9.....7- تحديد المفاهيم

10.....8- هيكلية الدراسة

11.....9- صعوبات الدراسة

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للترقية

13.....تمهيد

14.....المبحث الأول: مفهوم الترقية

15.....المطلب الأول: تعريف الترقية

17.....المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

19.....المطلب الثالث: أنواع الترقية وشروطها

25.....المطلب الرابع: شروط الترقية

25.....	المبحث الثاني: إجراءات أسس أنظمة الترقية ومصادرها والمشاكل المترتبة عنها.
25.....	المطلب الأول: أسس أنظمة الترقية
28.....	المطلب الثاني: مصادر الترقية
30.....	المطلب الثالث: مسؤولية الترقية.
30.....	المطلب الرابع: مشاكل الترقية.
31.....	خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي

33.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
34.....	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
35.....	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.
37.....	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.
39.....	المطلب الرابع: معايير الأداء الوظيفي وطرق تحسين الأداء.
45.....	المبحث الثالث: مفهوم تقييم الأداء.
45.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.
46.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء.
50.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.
52.....	المبحث الثالث: أثر عملية الترقية على الأداء الوظيفي.
52.....	المطلب الأول: أثر الترقية على الموظفين.
54.....	المطلب الثاني: أثر الترقية على المؤسسة.
57.....	خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

59.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
67.....	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.
67.....	المطلب الثاني: منهج الدراسة.

67.....	المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
69.....	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.
72.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج.
72.....	المطلب الأول عرض النتائج وتفسيرها بالبيانات.
86.....	المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة.
89.....	المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة.
91.....	الخاتمة.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	المعطيات التنظيمية ذات العلاقة بتحديد مفهوم الأداء	01
37	العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب	02
43	العلاقة بين الشخصية وإنتاجية الموظف	03
44	ديناميكية تحسين الأداء الوظيفي	04
66	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية	05
72	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
73	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
73	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
75	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتب	09
76	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	10
76	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمل المؤسسة بنظام للحوافز	11
77	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الترقية	12
79	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرضا على الترقية	13
80	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب مدى دقة المعايير لاعتماد الترقية	14
80	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير استحقاق الترقية في المنصب	15
81	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الطموح لرتب اعلي	16
82	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مساهمة المسؤولين للترقية	17
82	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير تحسين الأداء للحصول على الترقية	18
83	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير حول ما اذا كانت المؤسسة تعتمد تقارير الأداء في اتخاذ القرارات	19
84	توزيع نسب أفراد العينة حول متغير تحفيز المؤسسة للوصول إلى الترقية	20
84	قدرة تأثير المسؤولين على الموظفين لتحسين الأداء	21

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	يوضح المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى	01
72	يبين جنس أفراد العينة	02
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
73	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
74	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتب	05
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	06
76	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمل المؤسسة بنظام للحوافز	07
77	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الترقية:	08
77	على أي أساس تمت ترقيتك	09
78	هل أنت راضي على طرق الترقية في مؤسستك	10
79	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرضا على الترقية	11
79	يوضح توزيع مدى دقة المعايير التي تعتمدها المؤسسة لاعتماد الترقية	12
80	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير استحقاق الترقية في المنصب	13
81	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الطموح لرتب أعلى	14
81	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مساهمة المسؤولين للترقية	15
82	يبين أفراد العينة بذل جهد لتحسين الأداء للحصول على الترقية:	16
83	يبين فيه أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تعتمد تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية	17
84	يبين أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تحفز للوصول إلى الترقية	18
85	يبين فيه أفراد العينة قدرة تأثير المسؤولين على الموظفين لتحسين الأداء	19

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

تعتبر الترقية من أهم عوامل نجاح الموظف في أداء عمله وتحسينه، فهي تهدف إلى غرس الحماس في نفسه للظفر بها، كما تعتبر طموح إي موظف يشجعه على النمو بكفاءته وإتقان عمله، إذ عن طريقها يحقق مزايا مادية ومعنوية ومكانة أعلى في منصبه داخل العمل، ومن أجل ذلك وضعت إشكالية الموضوع إذ كيف تساهم الترقية في تحسين أداء الموظف العام؟

وتتفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية إضافة إلى فرضيات نظرية وتطبيقية، وللإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وأجريت الدراسة الميدانية في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، أين أثبتت نتائج التحليل قبول الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات وعلى ضوء الدراسة أثبتت أن الترقية تساهم في تحسين أداء الموظف العام.

### الكلمات المفتاحية

### الترقية، الأداء، الموظف العام

### Résumé

La promotion est l'un des facteurs les plus importants du succès de le fonctionnaire dans l'accomplissement de son travail et de son amélioration, *il vise à susciter l'enthousiasme en soi pour le gagner, l'aspiration de tout fonctionnaires l'encourage à grandir efficacement et à perfectionner son travail, grâce à elle obtient des avantages matériels et moral et une position plus élevée dans sa position au travail, et c'est pour ca, le problème a été soulevé: comment la promotion améliore-t-elle la performance du fonctionnaire?*

*Et se diversifier une série de sous-questions, en plus des hypothèses théoriques et appliquées, afin de répondre à ce problème, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte d'informations. l'étude de terrain a été réalisée à la direction des travaux publics de la wilaya de m'sila, et les résultats de l'analyse ont confirmé l'acceptation des hypothèses,*

*L'étude a conclu par des nombre de conclusions et des recommandations, qui ont prouvés que la promotion contribuait à améliorer la performance de le fonctionnaire public.*

**Les mot clés: la performance, le fonctionnaire public**