



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

العنوان :

أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

دراسة تطبيقية على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس
مليانة

تحت إشراف الدكتور:

سعيد طيب

من إعداد الطالب:

عابد رضا ◆

الصفة	المنصب	إسم و لقب الأستاذ
(رئيسا)		
(مشرفا)		
(مناقشا)		

السنة الجامعية:

2021 / 2020

كلمة شكر

أتوجه بالشكر و الحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة و الصبر
على مواصلة هذا العمل و إتمامه
و صلى الله و سلام على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين
كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة على
مجهوداتهم التي قدموها لي طول مشواري في البحث العلمي والجهود التي بذلوها معي
طيلة مشواري ...

فلقد كانوا نعم الموجه والناصح الأمين.

نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل و خاصة الأستاذ المشرف " سعيد
طيب " الذي كان خير عون و الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وتقديمه الدعم
والنصائح القيمة و له علي دين سابقى عاجزا عن رده.

إهداء

أهدي عملي المتواضع الى عائلتي

وأخص بالذكر والدتي حفظها الله

و إلى والدي بارك الله في عمره

إلى السند و الزاد الزوجة حفظها الله

إلى كل الأهل و الأقارب

و إلى كل الزملاء

و لا ننسى بطبيعة الحال الأساتذ و الطاقم الإداري الذي لولا جهودهم لما كللنا بهذا

التوفيق بعد توفيق الله سبحانه عز و جل

و الى كل من كان له الفضل في انجاز هذا العمل المتواضع

الى هؤلاء اقول طبتم و طاب ممشاكم و جازاكم الله كل خير .

عابد رضا

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع الترقية ومدى تأثيرها في أداء العاملين في المؤسسات التكوينية عامة و في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة خاصة، وقد خصصنا جزء من دراستنا هذه إلى معرفة قانون الإدماج و انعكاساته على العاملين بالمعهد. ولتحقيق أهداف الدراسة اخترنا عينة تتكون من 68 موظف و موظفة من الموظفين الدائمين بجمالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني " سي امحمد بوقارة بخميس مليانة" ، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبيان الذي تمكنا من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية و قوية بين الترقية و الأداء الوظيفي، كما أن هناك دورا إيجابيا (انعكاسات إيجابية) لعملية الإدماج في تحفيز العاملين على تحسين مستواهم التعليمي و بالتالي الرفع من أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الترقية، الأداء الوظيفي، المنظمة

Résumé :

Notre but à travers cette étude est de connaître la réalité de la promotion et son impact sur la performance des employés dans les institues de formation et notamment celle de Mohamed Bougara à Khemis Miliana.

Nous avons consacré une partie de notre travail à l'étude de la loi d'intégration et de ses conséquences sur la performance des employés de l'institut , Pour atteindre les objectifs de l'étude nous avons sélectionné un échantillon composé de 68 permanents, des deux sexes, de l'institut. Tout en utilisant un programme des statistiques pour les sciences sociales (spss) pour l'analyse du sondage qui répond à la problématique posée dans l'étude et ses hypothèses, l'étude a montré une corrélation forte entre la promotion est le rendement au travail.

L'intégration joue aussi un rôle positif (implications positives) dans la motivation des employés dans l'amélioration de leur niveau d'éducation et ainsi augmenter leur performance.

Les mots clés: la promotion, la performance de l'emploi, l'organisation.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	جدول يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية	01
40	مقياس ألفا كرونباخ	02
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
41	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
42	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
43	درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول الترقية في الجامعة	07
45	درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بالجامعة	08
47	اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب الجنس	09
48	اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب السن	10
48	اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب المستوى التعليمي	11
49	اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب الأقدمية	12
50	اختبار صحة الفرضيات	13
50	تحليل معامل الارتباط	14
51	تحليل معامل الانحدار	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	01
27	الهيكل التنظيمي للعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة	02
30	الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة و المالية .	03
38	نموذج الدراسة	04
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
41	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
42	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	08

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ت	المقدمة
22-2	الفصل الأول : المفاهيم النظرية والتطبيقية للترقية و الأداء الوظيفي
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للترقية و الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية الترقية
3	الفرع الأول: مفهوم الترقية و أهميتها
5	الفرع الثاني: أنواع و أهداف الترقية
8	الفرع الثالث: برامج و أسس الترقية
11	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
11	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته
12	الفرع الثاني: أنواع و أبعاد الأداء الوظيفي
14	الفرع الثالث: محددات الأداء و معوقاته
16	الفرع الرابع: تقييم الأداء
18	المبحث الثاني: العلاقة بين الترقية و الأداء الوظيفي
18	المطلب الأول: الترقية كعامل محفز
18	المطلب الثاني: الترقية كعامل لتحقيق الرضا الوظيفي
18	المطلب الثالث: الترقية كعامل لتحقيق الولاء الوظيفي
19	المبحث الثالث: المفاهيم التطبيقية للترقية و الأداء الوظيفي
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الترقية و الأداء الوظيفي
19	الفرع الأول: الدراسات السابقة حول الترقية
20	الفرع الثاني: الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث

22	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
24	تمهيد
52-25	المبحث الأول: الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة
25	المطلب الأول: لمحة وجيزة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
25	الفرع الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
34	الفرع الثاني: إجراءات الترقية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
36	الفرع الثالث: الأداء الوظيفي بالمعهد و طرق تقييمه
37	المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
37	الفرع الأول: منهج الدراسة
37	الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
38	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة و طريقة قياسها
39	المطلب الثالث: أدوات الدراسة المستخدمة
39	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
39	الفرع الثاني: الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة
40	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: عرض النتائج و استخدام الوسائل التوضيحية
40	الفرع الأول: تصميم وتوزيع الاستبيان
40	الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان
41	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: مناقشة و تفسير النتائج
43	الفرع الأول: اتجاهات العينة حول الترقية والأداء الوظيفي بالمعهد
47	الفرع الثاني: علاقة النتائج بالفرضيات
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	المراجع
60	الملاحق

مقدمة

توطئة:

في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وعلى جميع المستويات، عملت المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، على اعتماد إستراتيجيات وخطط جديدة، وهذا بالاعتماد على أهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، الذي يؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات أو فشلها . حيث أصبحت المنظمات تعمل على كسب رضا العاملين، تعزيز ولائهم وتحفيزهم، عن طريق منحهم مجموعة من الحوافز لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية ، ومن بين هذه الحوافز الترقية.

تعد الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، من خلال خلق الرغبة لديهم ودفعهم لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق الأداء الأمثل والفعال. حيث يعتبر الأداء أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، فالعامل هدفه الحصول على الترقية خلال مساره المهني ، وهذا من أجل زيادة مركزه الوظيفي والمادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية، والتي تساعده على تنمية وإثبات جدارته، وما لذلك من تأثير على الأداء الكلي للمنظمة ومن ثم تحقيق أهدافه الفردية خاصة وأهداف المنظمة عامة. وبناء على ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الترقية في الأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟

من خلال طرح الإشكالية وحتى يتسنى لنا الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالترقية و ما أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة ؟
- هل توجد علاقة بين الترقية والأداء الوظيفي؟
- كيف يمكن للترقية أن تؤثر في الأداء الوظيفي؟
- ما هي نتائج وانعكاسات قانون الإدماج (280-16) على موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟

الفرضيات : قامت الدراسة على جملة من الفرضيات هي:

- ✓ الترقية تمس الفرد داخل المنظمة، يصاحبها امتيازات في الجانب المادي و المعنوي .
- ✓ توجد علاقة طردية بين الترقية والأداء الوظيفي .
- ✓ الترقية تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي باعتبارها محفزا وعاملا لتحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم وشعورهم بالانتماء للمعهد.
- ✓ هناك نتائج وانعكاسات إيجابية لقانون الإدماج (280-16) على موظفي المعهد .

مبررات اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:
- إبراز أهمية الترقية للموظف خلال مساره المهني و تأثيرها على أدائه و سلوكه داخل المنظمة وانعكاساتها على المنظمة ككل.
- معرفة أثر الترقية في الأداء الوظيفي
- معرفة النتائج المترتبة على تطبيق قانون الإدماج الذي استفاد منه الموظفون الإداريين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

أهداف البحث:

- إن الهدف من هذا البحث هو:
- إبراز مدى مساهمة عملية الترقية في تحسين الأداء الوظيفي
- قياس مدى ارتباط الترقية بالأداء الوظيفي
- معرفة سبل الارتقاء بأداء الموظف وتعزيز رغبته بالبقاء في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
- إبراز دور عملية الإدماج في تحفيز موظفي المعهد و تشجيعهم على تحسين مستواهم العلمي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري و مساره المهني وهو الترقية كونها عملية تسمح للمؤسسة (المعهد) التوفيق بين أهدافها و أهداف الأفراد العاملين بها، باعتبارها من أهم العوامل المحفزة التي تؤثر في أداء الفرد وتعزيز ولاءه، وإعادة النظر في الفرص المتاحة للفرد من أجل إبراز دوره الحقيقي في المؤسسة من أجل الرقي بالمعهد إلى مصاف المعاهد الكبرى.

حدود البحث:

1. البعد المكاني: تم إعداد هذا البحث في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
2. البعد الزمني: من 09 مارس 2022 إلى 07 أبريل 2022.
3. الحدود البشرية: الموظفون الإداريين.
4. الحدود الموضوعية: تناول البحث أثر الترقية في الأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخاصة بهذا البحث من مختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع، أما في الجانب

التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث و المقابلة الشخصية مع قسم الموارد البشرية ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات مثل الجداول والأشكال لعرض بعض المتغيرات ومن ثم استخلاص النتائج.

صعوبات البحث:

أهم الصعوبات هي الإضرابات المتواصلة لطلبة جامعة الجبيلي بونعامه بخميس مليانة، الأمر الذي عرقل سير بحثنا هذا، سواء من ناحية استخراج الكتب من المكتبة أو الاتصال بعينة البحث من جهة أخرى مما جعلنا في ضغط نوعا ما، إضافة إلى رفض بعض موظفي المعهد الوطني ملا استمارة الاستبيان.

هيكل البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قسمنا هذا العمل إلى فصلين:

الفصل الأول: تمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناول البعد النظري لكل من المتغيرين "الترقية و الأداء الوظيفي"، أما المبحث الثاني فتناول البعد التطبيقي و المتمثل في الدراسات السابقة للمتغيرين و المقارنة بينهما.

الفصل الثاني: تمثل في الدراسة الميدانية، حيث قسم هذا الأخير إلى مبحثين ، المبحث الأول تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، أما المبحث الثاني تناول عرض النتائج المتوصل إليها، تحليلها ومناقشتها من خلال دراستنا لحالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الفصل الأول: المفاهيم النظرية
و التطبيقية للترقية و الأداء الوظيفي

تمهيد:

تعد الترقية وسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي، فهي تلعب دورا مهما لكل من الفرد و المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن تتم الترقية على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم و شرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل و تدريب الموظفين للترقية.

فلا تضمن الكفاءة في وظيفة سابقة ولا الأقدمية السابقة فيها أن يقوم الموظف بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة. ومعيار التوافق بين الفرد (في قدراته و استعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية .

وعليه فإن الكفاءة و الأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليسا بكافيين وأن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد و الوظيفة.

ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية للمنظمات، إذ يمكن القول أنه العنصر التنظيمي القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المفاهيم النظرية للترقية و الأداء الوظيفي من خلال ماهية الترقية و الأداء الوظيفي، كما نسلط الضوء على علاقة الترقية بالأداء الوظيفي.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للترقية و الأداء الوظيفي

الترقية من الموضوعات المهمة و الحساسة التي تمس المورد البشري من جوانب عديدة، كونه يعتبر هو الآخر عضو مهم في أي منظمة وفي نجاحها، وهي مهمة وضرورية في حياته أو مساره المهني، لذا سنتطرق خلال هذا المبحث إلى مفهومها وأهميتها إضافة إلى أنواعها و أبعادها ثم التطرق إلى برامجها و أسسها.

المطلب الأول: ماهية الترقية.

تطرقنا خلال هذا المطلب إلى ماهية الترقية من مفهوم والتعرف على أهميتها ومعرفة كذلك كل من أنواع وأهداف الترقية وفي الأخير برامج و أسس الترقية.

الفرع الأول: مفهوم الترقية و أهميتها.

أولاً: مفهوم الترقية.

لغة: الترقية هي إسم من فعل رقى، يرقى، ترقية، و يقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي و الاقتصادي.

اصطلاحاً: يقصد بها "انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى و مرتب أعلى حالياً و مستقبلاً كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ، ودرجة المسؤولية في مجال السلطة.... فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه و يزداد دخله و الترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، و تعتبر جزءاً من ثقافة المجتمعات".¹

- عرفها محمد أنس قاسم جعفر على أنها "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن ذلك من نمو الاختصاصات و تغيير الواجبات و زيادة في المسؤوليات كما يصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر"

- وتعرف من الناحية القانونية على أنها "الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"

- ومن الناحية الإدارية عرفت على أنها "تكليف بمهمة الوظيفة الموجود فيها الموظف إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية و السلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى".²

فالترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى أعلى أو مزايا أفضل أو أهمية أكبر وفي كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 220

² نصري مختار، أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة/الجزائر، 2015-2016، ص 03

معنوية، كما يجب أن تسهم خطط و برامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين و أهداف المنظمة معا.¹

* و الترقية تعني نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل تتماشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف، وهذا يستهوي جميع العاملين رغبة في المزايا و المكتسبات الوظيفية ، وتعتبر هذه الحوافز المادية و المعنوية دافعا حقيقيا لدى الأفراد الذين يشغلون عملا للاتجاه نحو القنوات والطرق التي توصل إلى تلك الحالة، سواء كان إنجازا في العمل أو تقردا بالإبداع أو مثالية في سلوك أو تعليمات في النظام تحكمها الأقدمية في الهيكلية التنظيمية (السلم الوظيفي).²

ثانيا: أهميتها

تعتبر الترقية عملية حيوية و مهمة لكل من المؤسسة و الموظفين فيها، وهذا نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين، وفيما يلي سنذكر النقاط التي توضح أهمية هذه العملية -وتعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام و المسؤوليات المنوط به، فالموظف وفي أي مؤسسة لايسعى فقط للحصول على مقابل مادي وإنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة و تضمن له الاستقرار و الأمن الوظيفي و استمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم و الإرتقاء إلى مستويات مادية و اجتماعية أفضل، وبالتالي تقديم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

-والترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع و الكم، كما أن وجود نظام مخطط و معروف للترقية في المؤسسة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة التوظيف و ذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة من أجل الاستفادة من هذه المميزات الجانبية للعمل فيها و التي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.³

و هي أداة من أدوات الموائمة بين أهداف الموظفين من جهة و أهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المنصب المناسب و في الوقت المناسب.

-إن وجود و تطبيق برنامج واضح للترقية و الابتعاد عن المحسوبية و التحيز و المحاباة سيفتح فرص الترقية و التقييم أمام الموظفين المجديين و بالتالي يؤدي إلى رفع معنوياتهم و تقوية روح الولاء و الإخلاص للمنظمة

¹ علي سعد محمد داود، إدارة أداء لموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2013، ص 50

² ماهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 113

³ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دارالشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 276

أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.¹

الفرع الثاني:أنواع و أهداف الترقية

أولاً:أنواعها

الترقية تشمل بطبيعتها الارتفاع في المناصب و الدرجات و المراكز أو في مقادير المسؤولية إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤولية أو في فرص التقدم،وفيما يلي نتطرق إلى أنواع الترقية:

01-الترقية في الدرجة: يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلقها مباشرة في ذات الرتبة،وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية و تبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين ،وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لايتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترفيتهم في الدرجة.

-نشير إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب ،فضلا عن كون أن الترقية حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شروط الأقدمية مع الأخذ بعين الإعتبار تتقيط السلطة المعنية.²

-وقد نصت جميع النصوص القانونية للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة و منها الأمر 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة 106 من هذا الأمر كما يلي :«تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة،وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم».³

وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة ،فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي:المدة الدنيا،المدة المتوسطة،المدة القصوى.هذه الوتائر تتوزع على اثني عشر (12)درجة وفيما يلي جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية.

¹ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص127

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص282

³ الأمر 06-03المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 16، الصادر في

08جوان1966

جدول رقم (01) يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و ستة أشهر	03سنوات	03سنوات و 06 أشهر
المجموع:12درجة	30سنة	36سنة	42سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007¹

02 - الترقية في الرتبة: يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات² وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر 03-06 الذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته 107 التي نصت على "تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة
- بعد تكوين متخصص
- عن طريق امتحان مهني
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين...."³

¹ المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص12

² بن أحمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الادارة و المالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص17

³ الأمر 03-06، مرجع سبق ذكره، ص10

ويقصد بالترقية في الرتبة في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الانتقال من سلك إلى سلك آخر أو من رتبة إلى أخرى في نفس السلك، هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وحسب القوانين الخاصة¹

-وقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 الصادر في 09 نوفمبر 2016 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارة العمومية العدد 66، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 حيث فصل ترقية بعض الرتب على أساس الشهادة و هي نوع من أنواع الترقية في الرتبة حيث يسمح هذا القانون بتزقي بعض الموظفين المتحصلين على الشهادات و المؤهلات العلمية المتحصل عليها بعد تاريخ التوظيف من الترقية في الرتب في نفس السلك .

وهو ما جاءت به المادة 46 من هذا القانون التي نصت على: "يرقى ،على أساس الشهادة، الموظفون المنتمون إلى الرتب التابعة للأسلاك التي تخضع لهذا القانون الأساسي الخاص الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالرتب العليا التابعة لنفس السلك أو لسلك أعلى من نفس الشعبة، إلى الرتب الموافقة لهذه المؤهلات و الشهادات في حدود المناصب المالية المطلوب شغلها." وقد جاءت بعض المواد من القانون السابق ذكره كالمادة: 04.05.06.07.08.09.10.11.12..... بتفصيل وتخصيص بعض الرتب و شروط التزقي لها.² ومن أهم نتائج هذا القانون إدراج رتب جديدة ضمن السلم الوظيفي، ترقية ذوي الشهادات في الرتب المستحدثة، الأمر الذي ثمن الشهادات العلمية أكثر وحفز وشجع الكثير على مواصلة دراستهم وتحسين مستواهم العلمي، وفتح مجال الترقية أمام الكثير إلى مراتب وظيفية أعلى.

ثانيا: أهدافها

تهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
-تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة

¹ شعبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة أعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013/2014، ص77

² المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، العدد 66

اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.¹

-ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف العليا فالترقية تجبره على بقاء وصرف النظر في فرص ترقية مؤسسات أخرى، فباختبار المؤسسة هي من أكسبتهم المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال ، وبالتالي تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية²

-خلق حافز قوي لدى العاملين و شعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم و بالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل ،توسيع وتنوع مجالات الخبرة و المعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.

-تحقيق الموائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة إذ أن المؤسسة الاقتصادية الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية و كفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين ، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة و أهداف كل من المنشأة و الأفراد على حد سواء .³

-إن وجود و تطبيق برامج ترقية واضح و جيد بعيدا عن المحسوبة و التحيز يؤدي إلى إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى زيادة معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم و شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

-يتمثل هدف الفرد في تطلعه وزيادة على المزايا المادية و المعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو و الترقى داخل المؤسسة وفي مستويات أدبية أعلى إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية و رضا الموظف عن أدائه.⁴

الفرع الثالث: برامج و أسس الترقية

أولا: برامج الترقية

لا شك أن هناك مشكلات كبيرة ستواجه إدارة المنشأة إذا تم تطبيق نظام الترقية دون أن يكون هناك برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية ، ومن أخطر هذه المشكلات انخفاض معنويات العاملين وبالتالي انخفاض

¹ شعبي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص55

² شعبي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص55

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة، 1983، ص147

⁴ محمد مسعود بورغدة، مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية"، الجزائر، كلية العلوم

الاجتماعية، علم النشاط البدني و الرياضي التربوي، 2001-2002، ص28

انتاجهم ،وذلك بسبب شعورهم بعدم عدالة هذا النظام ولذلك يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة و التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة إلى أخرى،وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو في الإدارات الأخرى في المنشأة.

ومما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها و مسؤولياتها وبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها،كما انه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من اجل إعدادهم للترقية سواء كانت الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجا بينهما،يجب أن يكون محددا وواضحا في سياسات المنشأة ،كما يراعي ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنشأة و الالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة،مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية .

كما أن هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول في إعداد مثل هذه البرامج أهمها:

-مشكلة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة و توقف هذه على عدد الوظائف الشاغرة في القسم و الشروط التي تتوافر فيها و في نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي يتسم ترقيته إليها.

-مشكلة تحديد مجالات الترقية في الأقسام الأخرى،تحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه،بل أيضا بالمجالات الموجودة بالأقسام الأخرى ،ولذلك فلا بد من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية على مدى أبعد من القسم الواحد عند إعداد برنامج الترقية،بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع أقسام المنشأة على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف فيها.¹

ثانيا:أسس الترقية

قد تختلف أسس و معايير ترقية العاملين في الحياة العملية، ولكن تتحصر هذه الأسس في الآتي:

-كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية،ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

-أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنشأة

-الجمع بين الكفاءة و الأقدمية

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأسس:

01-الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم

الحالية،فمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهاراته ،وهذا يبدو منطقيًا من الناحية النظرية،لأن

هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة

الموظف ،فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز وعدم الموضوعية أما نظام الاعتماد على كمية

¹ Jean Marie pertti, Jean Marie pertti,tous DRH,Editions d'organisation,la direction de jean2^{eme}

الإنتاج كأساس للترقية قد لا يكون معيارا دقيقا أيضا، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في كمية الإنتاج ولا يكون للعامل¹ دخل فيها، ومن ناحية أخرى هناك صعوبة في تقييم الأعمال المترابطة والتي يصعب تحديد إنتاجية كل عامل على حدى والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقياس إضافي بجانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته و نجاحه في الوظيفة الأعلى ذات الصلاحيات و المستويات الأكبر، ولكن ذلك يصعب تحقيقه، فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة و موضوعية و بشكل كمي.²

02- الترقية على أساس الأقدمية: تفضل كثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية نظرا للعيوب و المشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة، وترجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا الأساس إلى النواحي التالية:

- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة، وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة و الكفاءة طول فترة الخدمة.

- أن هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقال ذلك ذلك من وجود خلافات بين الإدارة و العاملين.

- قد يتمشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه حيث يكون لعمل السن تقدير و أهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا لوظائف أعلى.

- خلق الولاء و الانتماء نحو المنشأة، حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المنشأة للسنوات التي قضاها الموظف في المنشأة

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

03- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: قد تتبع المنشأة الأساسين معا، معظم المنشآت تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية، فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين، فإذا تساوت الكفاءة يفضل الشخص الأطول خدمة، وقد تراعي المنشأة أساس الأقدمية باشتراكها حد أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحا للترقية بغض النظر عن كفاءته.³

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ص322

² صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص322

³ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص323

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في محيط الإدارة ،ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أهميته، أنواعه و أبعاده تليها محددات الأداء و معوقاته ثم التطرق إلى تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى" و يقال أدى الشيء أوصله ،و الإسم الأداء: أداء الأمانة، وأدى الشيء أي قام به.

اصطلاحاً: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد.

ويرى توماس جلبرت الأداء أنه "التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و الإنجاز، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا"

-يعرفه علي السلمي على أنه "الرغبة و القدرة و يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى و الأداء".

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تعبيراً بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.¹

و الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ،ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

كما يتبين أن للأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي:

الجانب السلوكي: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المؤسسة، أي أن يكون سلوكه يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات و دقة في إنجاز العمل.²

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، علم النفس عمل وتنظيم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص73

² بلقايد براهيم، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي

الثاني 2017، ص259

الجانب المادي: ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية و كذا من الناحية الكيفية¹

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها :

-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح،وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أقل كلفة و أكثر ربحا.

-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميذا.²

الفرع الثاني: أنواع و أبعاد الأداء الوظيفي

أولا: أنواع الأداء

* حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء

الخارجي

أ/الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.³

¹ بلقايد براهيم، مرجع سبق ذكره، ص 259

² إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات

الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2013/2014، ص 06

³ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56

ب/الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج من المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي بالمؤسسة لانتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالايجاب أو بالسلب ،وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.¹

*حسب معيار الشمولية:وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:الأداء الكلي و الأداء الجزئي أ/الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر . في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية،الربح و النمو .

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/الأداء الجزئي:وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة،وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة،حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية،أداء وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة التموين،أداء وظيفة الإنتاج،أداء وظيفة التسويق.²

ثانيا:أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ/كمية الجهد:تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب/الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ،قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات و التي تقيمه درجة خلو الأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

ج/نمط الأداء:يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ،أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج³

¹عمرمحمد تومي الشبيلي،مرجع سبق ذكره،ص56

²بوعطيط جلال الدين،مرجع سبق ذكره،ص77

³ محمد سعيد أنور سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2003،ص220

هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي و معوقاته

أولا: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، و إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير و تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، و يشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفرقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.² وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

ثانيا: معوقات الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل.³ ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي: النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات، و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، ونمط الإشراف و الحرارة، والإضاءة و الضوضاء و ترتيب الآلات، حتى الحظ و الصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء .

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص220

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ص210

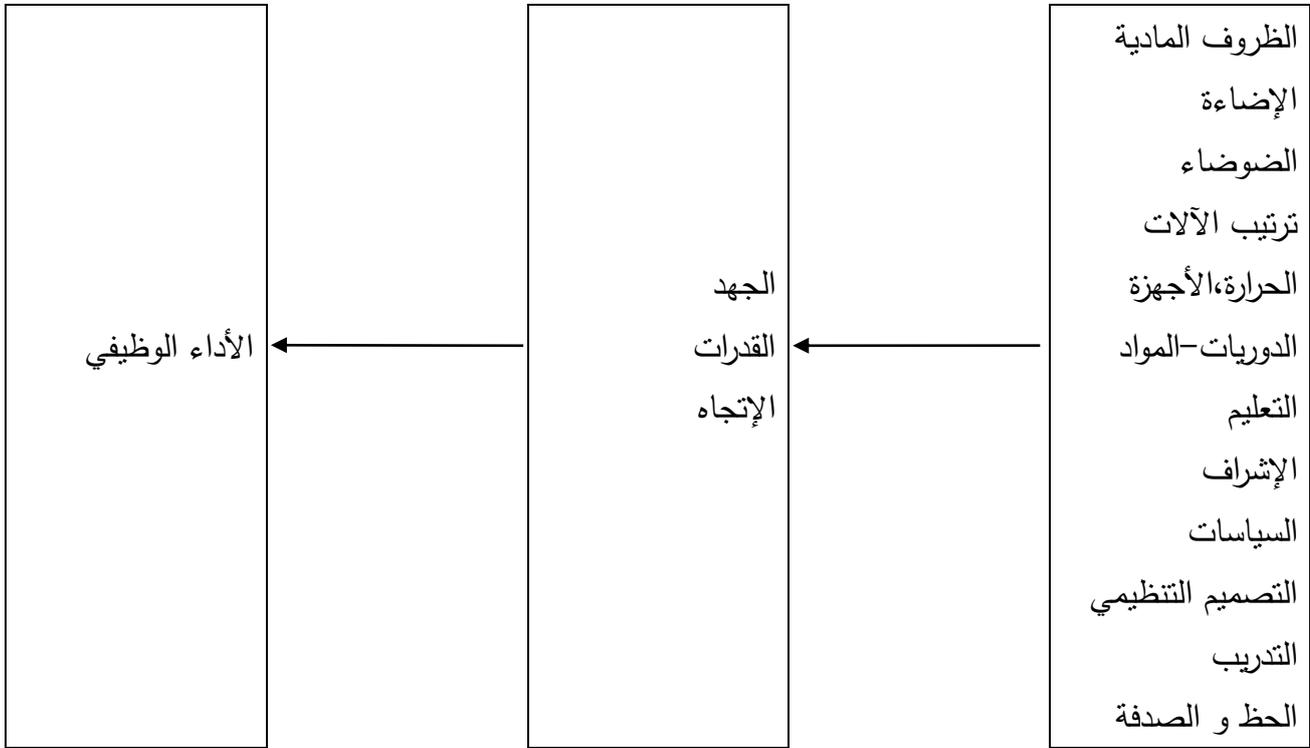
³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص210

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة، و الاتجاه فعلى سبيل المثال، أي عطل في أي آلة أ جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

-توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين

-توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

الشكل رقم (01) العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ص212

¹. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص211

الفرع الرابع: تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به".¹

كما عرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل".²

وهو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد و الأسس العلمية و الإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد.³

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف و قابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته و تطور أدائه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط و التنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- الترقية و النقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته.
- تقييم المشرفين و المديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم
- تعديل المرتبات و الأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين و اقتراح زيادة مرتبات و أجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة
- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.⁴

¹ ريم بنت عمرين منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 57

² زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2003، ص 188

³ بلقايد براهيم، د. بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 263

⁴ البرادعي بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، مصر، إيتراك للنشر و التوزيع، 2008، ص 63

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي:

* على مستوى المؤسسة:

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعاون الأخلاقي

-رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

* على مستوى المديرين:

-تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

-دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم.

* على مستوى الفرد العامل:

-دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

-شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.¹

وقد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد

عنها، وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات و النماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقد يتسبب تساهل المشرف في

عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لايرضي جميع العاملين وأخيراً قد يتسبب

ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها.²

¹ بلقايد براهيم، د. بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 263

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة د. عبد المحسن جودة، الرياض، المملكة العربية

السعودية، ص 324

المبحث الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي

توجد علاقة طردية بين الترقية و الأداء الوظيفي ،حيث تلعب الترقية دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي،فهي بمثابة حافز له علاقة وتأثير على مستوى أداء العامل و الموظف ويعزز شعوره بالرضا الوظيفي و الولاء الذي يعكس إيجابية في الأداء،إذ لاتخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد و مدروس للترقية و ذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع و بالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول:الترقية كعامل محفز

تعتبر الترقية من أهم الحوافز باعتبارها حافز ذو شقين رئيسيين (حافز مادي،حافز معنوي)حافز معنوي له دور في إشباع الحاجات المعنوية و النفسية و الاجتماعية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات،وشعور الفرد بالسعادة و الارتياح اتجاه واقعه الوظيفي وهذا ينعكس على سلوكه داخل المنظمة(السلوك التنظيمي)،وحافز مادي له دور في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد من خلال الزيادة في الأجر نتيجة حصوله على الترقية مما يجعله يبذل قصارى جهده وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.

المطلب الثاني:الترقية كعامل لتحقيق الرضا الوظيفي

من بين أهم العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله هي الأجر وفرص الترقية،ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله،يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته و اتجاهاته و إمتناناته لوظيفته ومؤسسته ،فترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه و العكس صحيح،أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل،يقبل نتيجة لذلك حماسه للعمل و يقل إقباله عليه و تقل مشاعر الإمتنان لوظيفته،فيقل نتيجة لذلك أدائه،ومن ثم يمكن القول أن الخلل الذي يصيب الإنسان نتيجة عدم الرضا ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي وبالتالى على أداء المنظمة وفعاليتها و قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة و ضمان بقائها و استمرارها.

المطلب الثالث:الترقية كعامل لتحقيق الولاء الوظيفي

ارتبط مفهوم الولاء بالأداء الوظيفي في العديد من الدراسات التي تناولت الأداء ،باعتباره أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي،حيث تساهم الترقية بشكل كبير في تعميق الولاء لدى الموظفين،وتغذية روح الإخلاص لديهم،من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم،وهذا ما أثبتته العديد من الأبحاث و الدراسات و التي أكدت بان العاملين الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يتميزون بحماسهم و حبهم للعمل وكذلك التقيد بأهداف المنظمة و بالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي،فكلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح و الاستقرار في العمل،مما ينعكس بدوره على الأداء و الإنتاجية بشكل إيجابي.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للترقية و الأداء الوظيفي

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً و مرجعاً أساسياً لبناء البحث بناءً علمياً و منهجياً، لما تكتسبه من أهمية في تدعيم و توجيه مسارات البحث العلمي و عليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت الترقية و الأداء الوظيفي فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الترقية و الأداء الوظيفي

لإثراء موضوعنا تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة حول كل من الترقية و الأداء الوظيفي

الفرع الأول: الدراسات السابقة حول الترقية

الدراسة الأولى:

ناصر صالح الرعدان ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأجنبية،سنة 2009،بعنوان"دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية"،بمستشفى قوى الامن الداخلي بالرياض،وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة دور تقارير الأداء ومدى موضوعية ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية و أثره في تطوير العمل و تحسين الأداء، ومن خلالها توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود نموذج موحد لتقييم الأداء الوظيفي في ظل وجود وظائف متنوعة.
- أن هناك جمود في شروط الترقيات الوظيفية بما لا يتناسب مع أهداف العمل المتغيرة
- وجود آثار سلبية تترتب على تقييم الأداء الوظيفي الغير موضوعي مما ينعكس على عد موضوعية ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية.¹

الدراسة الثانية:

محمود إبراهيم محمد أبو زيدان ،قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون العام من كلية الشريعة والقانون في الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين سنة 2014، بعنوان"العقوبات التأديبية للموظف العام في التشريع الفلسطيني و أثرها على الترقية"(دراسة تحليلية مقارنة).²

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة موضوع العقوبات التأديبية للموظف العام في التشريع الفلسطيني و أثرها على الترقية،وكان الهدف من هذه الدراسة تطوير و تعديل الإطار القانوني الناظم للعقوبات التأديبية على الموظف العام بغرض تحقيق الاستقرار النفسي و القانوني و الوظيفي للموظف العام ،وتقديم رؤية قانونية سليمة حول النظام

¹ ناصر صالح الرعدان،"دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية"،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2009

² محمود ابراهيم محمد أبو زيدان،العقوبات التأديبية للموظف العام في التشريع الفلسطيني و أثرها على الترقية،ماجستير في القانون العام،كلية العلوم الإسلامية بغزة،فلسطين،سنة2014

الأفضل لأثر العقوبات على الترقية، وتحديد الخيار الأفضل في الإبقاء على عقوبة الحرمان من الترقية أم حذفها من سلم العقوبات التأديبية بغية تطوير جودة الأداء الإداري.¹

الفرع الثاني: الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي

الدراسة الأولى:

إلياس سالم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" سنة 2006، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة .

وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و موضوع الأداء

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين، وتقديم بعض التوصيات و الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة

- المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.²

الدراسة الثانية:

عبد القادر خداوي مصطفى ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، بعنوان "دراسة مقاييس أداء العاملين بالمنظمات ضمن محور المؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء المستوى المعرفي للمسيرين ومدى أهميتها في ارتقاء العاملين بالمنظمة، من وجهة نظر مسيري بعض الإدارات المحلية بولاية عين الدفلى، من خلال مجالات معرفية تتعلق بميادين الإدارة وأهدافها و التخطيط و الأساليب و الأنشطة، و بيئة العمل و التدريب، و القياس و التقويم.³

¹ محمود ابراهيم محمد أبو زيدان، مرجع سبق ذكره

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" سنة 2006

³ عبد القادر خداوي مصطفى، دراسة مقاييس أداء العاملين بالمنظمات ضمن محور المؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009

المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث (ما تميزت به دراستنا عن الدراسات السابقة)

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت موضوع الترقية والأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، فهناك من تناولها من الجانب الاقتصادي، وهناك من تناولها من الجانب القانوني. أما الدراسة الحالية تناولت أثر الترقية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة) من الجانبين، وكان الهدف من هذه الدراسة إبراز أهمية ودور الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، باعتبارها عامل من أهم العوامل المؤثرة في تطوير مستوى أداء الفرد داخل المنظمة. وضحنا من خلال هذه الدراسة الجوانب و الأبعاد التي تتعلق بالترقية و المتمثلة في التحفيز، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

كما تطرقنا من خلال هذا الموضوع إلى قانون الإدماج في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 08-04 والذي يعتبر شكلاً من أشكال الترقية في الرتبة، حيث تم من خلاله إدراج بعض الرتب الجديدة ضمن السلم الوظيفي، وفتح المجال للترقية لبعض الرتب، وإتاحة فرص الترقية لذوي الشهادات و تشجيع الآخرين على تحسين مستواهم التعليمي، ومعرفة انعكاسات هذا القانون على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

من خلال ما قدمنا في هاته الدراسة و التي تناولنا فيها الجانب النظري، نعتبر هذا الفصل عبارة عن عرض لمختلف الجوانب النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما فكانت البداية بالتعرف على ماهية الترقية من مفهوم و أهمية، أنواع و أهداف الترقية ثم برامج و أسس الترقية، ثم انتقلنا إلى المتغير الثاني للدراسة ألا وهو الأداء الوظيفي وقد عرجنا على مفهوم الأداء و أهميته، أنواع و أبعاد الأداء كذلك محدداته و معوقاته ثم تطرقنا إلى تقييم الأداء، ولنزيد من تدعيم هذه الدراسة اعتمدنا على الأبحاث أو الدراسات السابقة من أجل أخذ صورة مدققة حول الدراسة الحالية من خلال المقارنة و إبراز أوجه الشبه و الاختلاف للنتائج المتوصل إليها (بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية)، بالتالي استنتجنا القيمة المضافة لبحثنا أو ما تميزت به دراستنا عن هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة حالة
المعهد الوطني المتخصص
في التكوين المهني
بخميس مليانة

تمهيد:

بعد تقديمنا للجزء النظري من خلال الفصل السابق ، سنحاول في هذا الفصل تبيان أثر الترقية في الأداء الوظيفي بإحدى المؤسسات ذات الطابع الإداري وكنموذج سنتطرق إلى دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا من خلاله الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة، والمبحث الثاني تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.

قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول عبارة عن تقديم للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، وإجراءات الترقية وطرق تقييم الأداء بها، المطلب الثاني خصصناه للطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة، والمطلب الثالث للأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: لمحة وجيزة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

تأسس مركز التكوين المهني سنة 1972 و كان يحتوي على التخصصات التالية: ميكانيك السيارات ميكانيك الأنظمة الهيدروليكية، طلاء وتركيب الزجاج ،ميكانيك السيارات الديزل،الكتابة على الآلة الراقنة و الخياطة المختلطة في المستويات 1. 2. 3 للحصول على شهادة الكفاءة المهنية إلى غاية 1986 و كان يسهر على تكوين الشباب فريق سوفيتي بموجب عقد خاص إلى أن قام المكونون الجزائريون بتعويض الفريق السوفيتي نظرا لمتطلبات العصر و أهمية التكوين المهني بالنسبة للشباب قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين المهني إلى معاهد وطنية متخصصة مع إدراج تخصصات جديدة بمستوى تقني و تقني سامي و هذا لاستقطاب شباب الثانويات.¹

الفرع الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني و التمهين بخميس مليانة هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي، الوزارة الوصية هي وزارة التكوين و التعليم المهني ، و من المهام الأساسية للمعهد نبين ما يلي :

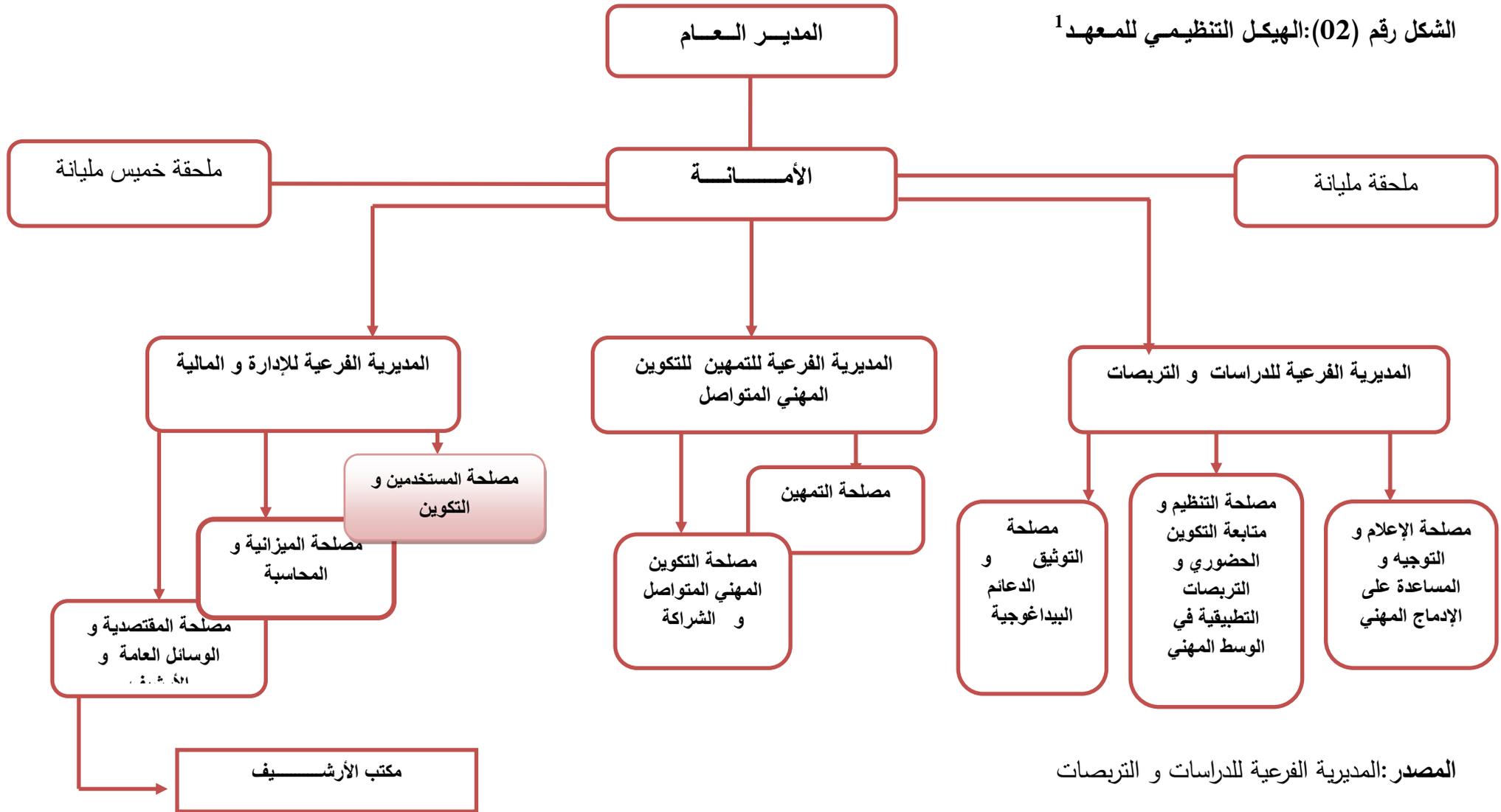
- ◆ التكوين المستمر للتقنيين السامين.
 - ◆ تنظيم التدريبات حسب تطور سوق العمل لتحسين مهارات المهنيين العاملين في قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني والإشراف عليها.
 - ◆ المساهمة في الدراسة و الأبحاث بالتنسيق مع الهيئات و المؤسسات المعنية.
 - ◆ تنظيم تریصات للأساتذة لتحسين مستواهم البيداغوجي و تطوير مهاراتهم.
 - ◆ النهوض بجميع الوثائق و البيانات ذات الصلة و نشرها و تشجيع المبادلات و اللقاءات و تدعيمها.
 - ◆ تنظيم و المشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية النشاطات الرياضية.
- و يمكنها أن تقوم بخدمات لفائدة منظمة دولية أو بلد آخر.²

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433 هـ الموافق لـ 23 أكتوبر 2012¹
- المرسوم التنفيذي ، مرجع سابق، ص 26²

الفصل الثاني : علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس
مليانة

ثانيا : دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
فيما يلي الشكل رقم (02) : يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني بخميس
مليانة .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمعهد¹



المصدر: المديرية الفرعية للدراسات و التربصات

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 من ذي الحجة 1433 الموافق ل 23 أكتوبر 2012، ص 121

ثالثا: الهيئات الرئيسية و مصالحها.

-المدير العام:

* يعتبر المسؤول الأول عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين.

* يعتبر الأمر بالصرف لميزانية المعهد ويمثله أمام العدالة في كل التصرفات والإجراءات المدنية.

* يقوم بتوفير التكوين للتقنيين السامين في مختلف التخصصات.

* يقرر التنظيم الداخلي للمؤسسة.

المديريات الفرعية: تطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في:07 ذي الحجة 1433 الموافق لـ:

23 أكتوبر 2012 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين حيث

أقر ما يلي:

أ/ المديرية الفرعية للدراسات والتربصات : تتشكل المديرية من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني.

- مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.

- مصلحة توثيق الدعائم البيداغوجية.

وبصفة عامة تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بما يلي:

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.

- تنظيم الإعلام والإتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين.

- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.

- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.

- ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري.

- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.¹

- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري وكذا تلك المتعلقة

بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.

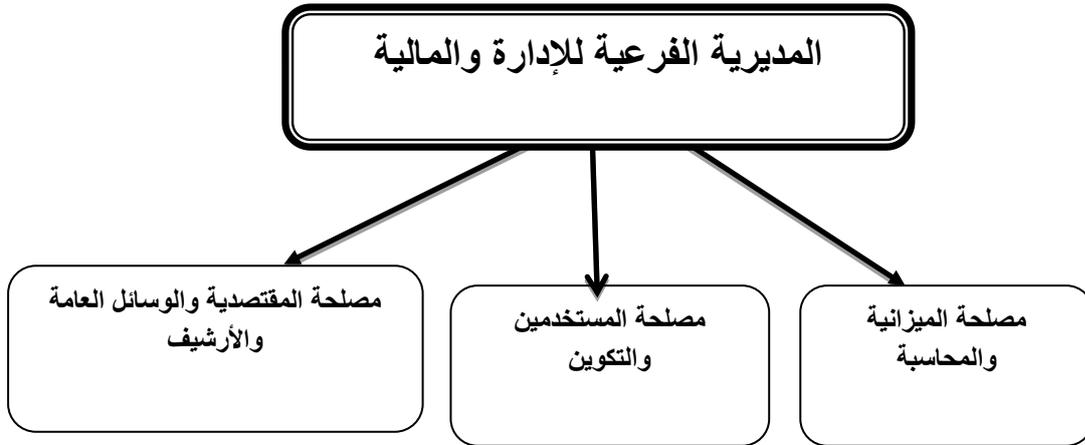
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد.
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
 - المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل : تتشكل هذه المديرية من مصلحتين هما:
 - مصلحة التمهين.
 - مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة.
 - وعلى هذا الأساس تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل بما يلي:
 - ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
 - ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
 - إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
 - تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
 - القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
 - ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
 - تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في إطار اتفاقيات بين المعهد والهيئات العمومية والخاصة.
 - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
 - ب/ قسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية:
- فيما يلي الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.¹

20 - مقابلة مع المدير الفرعي للإدارة والمالية، يوم: 20/02/28¹

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية.



المصدر: المديرية الفرعية للدراسات والترقيات بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي يتبين أن المديرية تتشكل من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

- مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف.

أ- مصلحة المستخدمين: تنفرد هذه المصلحة بالمهام التالية:

- إعداد وتحضير الافتراضات والتوقعات للتعيينات (تعيين الموظفين الجدد) بالتعاون مع المصالح الأخرى.

- إعداد مقررات التعيين والتوظيف.

- متابعة تسلسل وسياق مهنة عمال المعهد من حيث إعداد مقررات التثبيت.

- تحضير جدول الخبرات المهنية والمقررات بعد اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء.

- متابعة الانضباط والانقطاع عن العمل سواء كان عن طريق التقاعد، الوفاة، الإستقالة، التسريح والعزل أو

الإحالة على الاستداع.

- إعداد جدول الغيابات الخاص بالعمال وإرساله إلى مصلحة المحاسبة.

كما تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير الحالة الإسمية والعديدية للمناصب:¹

- متابعة ومراقبة حركة المستخدمين والإستثمار في عمليات التوظيف على أساس الشهادة.

- تحضير شهادات التوظيف وشهادات العمل حسب طلبات العمال وتسجيلها في سجل المقررات.

- انظر الملحق رقم: 1.01

ب- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بعدة مهام وذلك تحت إشراف المدير الفرعي للإدارة والمالية ومن بين هذه المهام نذكر مايلي:

- تسيير المستخدمين والمترشحين والمتمهنيين ماليا.

- تحضير وتطبيق وتسيير ميزانية المعهد عن طريق كشف الارتباط الذي يتناول ما يلي:

1- نفقات المستخدمين:

- رواتب العمال المرسمين والمتعاقدين

- التعويضات المختلفة

- العمال المؤقتين

- الراتب وملحقاته

- المنح وشبه الرواتب

- الأعباء الاجتماعية

- معاش الخدمة والأضرار الجسدية

- المساهمة في الخدمات الاجتماعية.

2- تسيير المصالح:

- تحضير النفقات.

- عتاد وتجهيز

- حظيرة السيارات

- الأعباء الملحقة

- أشغال الصيانة

- ملتقيات، معارض وندوات

- لوازم وأغذية خاصة بالمترشحين

3- الأعباء المرتبطة بالتكوين:

* مواد الخدمات وموارد التعليم، الأعباء الملحقة، صيانة المعدات، تصليح وصيانة العتاد، منحة التحفيز.

4- حوالات الدفع: وهي خاصة بنفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين.

5- الإيرادات: وتتمثل في:

- إيرادات ناتجة عن نشاط التكوين
- إيرادات ناتجة عن الدروس المسائية
- إيرادات ناتجة عن نشاط المؤسسة
- إيرادات ناتجة عن الامتحانات والمسابقات
- إيرادات ناتجة عن الوثائق التقنية والبيداغوجية
- إيرادات ناتجة عن الأغذية الموجهة للمتربين
- إيرادات أخرى (اقتطاع العطل المرضية والغيابات)
- فائض إيرادات السنة الماضية.¹

السجلات المعتمدة بالمصلحة:

- سجل خاص بكشف الارتباط لكل من (نفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين والإنتاج).
- سجل خاص بحالات الدفع لكل من (نفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين والإنتاج).
- سجل الديون
- سجل الإيرادات
- سجل تحضير الوضعية المالية
- سجل تحضير حساب التسيير الإداري
- سجل المدخولات RGE خاص بمتابعة وضعية المخزون
- التصنيف والمحافظة على كل المستندات والوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة.

ت- مصلحة المقتصدية:

تعمل هذه المصلحة تحت مسؤولية رئيس المصلحة المكلف بتسيير الأقسام التابعة لها وهي:

1- المطعم: وهنا يقوم بالمهام التالية:

- السهر على ضمان التمويل بالحاجيات الضرورية ومراقبة المخزون.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

- إدارة ومحاسبة سجل المدخولات الخاص بمشتريات المواد الغذائية والاستهلاكية.
- سجل الجرد لكل المواد المحولة المخصصة للمطبخ وقاعة الإطعام.
- إدارة مجموع الملفات الخاصة بالعموم والمشتريات.
- مراقبة حركة المخزون وإرسال فواتير العموم إلى مصلحة المحاسبة.
- المصادقة على الخروج المحرر من طرف رئيس المطعم.
- المصادقة على لائحة الوجبات الأسبوعية الموقفة من طرف رئيس المطعم.

2- الداخلية:

_ إدارة ومتابعة السجل الخاص بالمتربصين الداخليين. _ متابعة سجل الجرد للمواد والأدوات المخصصة للداخلية. _ السهر على فرض الانضباط على مستوى الداخلية. _ السهر على ضمان أمن وصحة المتربصين.

3- المغسلة: متابعة سجل الجرد الخاص بمخزون أغطية الأسرة والبطانيات¹ والمواد المحولة لسير العمل بالمغسلة.

ث - مصلحة الوسائل العامة:

تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وذلك من خلال القيام باستعمال المال غير المنقول في الدور أو الوظيفة المخصصة له وهي:

- المخزن العام
- حظيرة السيارات
- مصلحة الأشغال والصيانة.
- تسيير الأجهزة والأدوات والمعدات القابلة وغير القابلة للاستهلاك عن طريق تحضير برنامج التموين بالمنتجات والتزويد بالأدوات.
- نهج طريقة تحويل وتحقيق المواد والمعدات حسب طلبات المستعملين عن طريق وصل الاستلام.
- بعد التوقيع على مجموع وصولات الاستلام سواء عند استقبال أو خروج وتحويل الأدوات والمعدات يرسل إلى المدير الفرعي للإدارة والمالية من أجل المصادقة عليه.
- تقدير الصرف لقطع الغيار.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

- تحضير برنامج أشغال الصيانة للأقسام والإدارة.
 - إعداد بطاقة معلومات مطابقة لكل وسيلة نقل.
 - متابعة الصيانة والتصليح لكل وسيلة نقل.
 - القيام بأعمال الصيانة بناء على طلبات المصالح عن طريق وصل موقع من طرف المسؤول المباشر .
 - توقيع كل وصل خروج ومراقبة تطبيق الأعمال.
 - تحضير برنامج خاص بالصيانة وتصليح المكاتب والمعدات ومختلف الأجهزة الثابتة (الكهرباء، الماء، الغاز، الأدوات الصحية .. إلخ).
- وعلى أساس ما سبق ذكره فيما يخص مصالح المديرية الفرعية للإدارة والمالية، فهي تتكفل على الخصوص بمايلي:

- تقييم وتحديد الوسائل في الاحتياجات المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.
- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها.
- ضمان التسيير الإداري والمالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
- اعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- ضمان تكوين وتحسين المستوى ورسكلة مستخدمي المعهد.
- ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان تسيير وصيانة الاملاك المنقولة والعقارية للمعهد ومسك الجرد.

الفرع الثاني: إجراءات الترقية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

- تختص مصلحة المستخدمين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة كباقي المؤسسات العمومية بموضوع ترقية الموظفين تطبيقا لقوانين الوظيف العمومي لذلك فإن إجراءات الترقية في الدرجة تتم وفق مراحل أهمها:
- يكون للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء دور هام في الترقية خاصة في ما يخص تحديد مناهج التقييم التي تتلائم مع طبيعة نشاطات المصالح المعنية بحيث لا يجب أن تقل خبرة الموظف على سنتين و بعدها يبدأ الحساب بالنقاط¹.
 - كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى التقييم الدوري و المستمر الذي يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق مناهج ثلاثة الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة ومنح امتيازات خاصة بالمردودية و تحسين الأداء.

1 - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

- يخضع الموظف إلى تقييم من رئيسه المباشر وهذه النقطة تمنح له وفق شروط محددة تتراوح النقطة من 0 إلى 20 وذلك في بداية الثلاثي الرابع من السنة وتكون معايير التنقيط كالتالي:

سلوك الموظف، الكيفية التي يقدم بها أعماله، الحضور الدائم، السرعة في التنفيذ. أما المعايير الموضوعية فقد جاءت وفق ما حدده المرسوم 03/06 و هي كالتالي:

- احترام الواجبات العامة و المنصوص عليها في القوانين الأساسية إلى جانب الكفاءة المهنية، الفعالية و المرودية.

- توضع بطاقة سنوية للتنقيط لكل موظف تتضمن تقدير مؤهلاته ومعلوماته المهنية وأسلوبه في العمل وتدل النقطة على مقدرة الموظف وما إذا كان يستطيع ممارسة الوظيفة الأعلى التي يحتمل أن يرقى إليها... وهذا ما يعرف بأسلوب تقرير الكفاية السنوية الدورية للوصول إلى درجة كفاءة الموظف وصلاحيته.

- هناك إجراءات خاصة لترقية الموظفين وهي:

أ- جدول الترقية:

هي قائمة تعدها السلطة التي لها صلاحية التعيين أي مصلحة المستخدمين و الموارد البشرية بالجامعة ويسجل فيها الموظفون حسب الأولوية في النقطة الاستدلالية "الترقية"، وقد يكون المسجلين أقل من المناصب المفتوحة والإدارة ملزمة بإعداد هذه القائمة قبل 15 ديسمبر وتكون هذه القائمة صالحة لمدة سنة التي أعدت من أجلها ويجب تقديمها للجنة متساوية الأعضاء لإعطاء رأيها، وهذه الترقية تكون كل سنة وفي حالة التساوي في النقاط يؤخذ بالحسبان الأقدمية.

ب- قائمة التأهيل:

تعدها الإدارة للاتحاق بسلك أو رتبة عن طريق الترقية الداخلية وتعدها اللجنة متساوية الأعضاء ويجب أن تكون محل نشر للاطلاع عليها ويعددها الرئيس المباشر للموظفين حسب الأولوية في تسجيلهم ونجد من الشروط المطلوبة للتسجيل في قائمة التأهيل أو جدول الترقية هو توفر الشروط السابقة الذكر كالأقدمية والنقاط. أما فيما يخص الترقية في الرتبة فإنها تكون على أساس الإنجازات و الكفاءات و الخبرة التي حققها الموظف بغض النظر عن طول مدة خدمته ودائما حسب المادة 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية فإن كفاءات الترقية في الرتبة تكون كالتالي:

ج- على أساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاوله الموظف لوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية، والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة والمطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة.

كما جاء قانون الإدماج في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 04/08 والذي يعتبر كشكل من أشكال الترقية في الرتبة على أساس الشهادة ، والذي تم من خلاله إدراج بعض الرتب

الجديدة ضمن السلم الإداري وفتح المجال الترقية لبعض الرتب، وترقية الموظفين المتحصلين على شهادات جامعية والذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة.

وقد استفاد (28) موظف وموظفة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة من عملية الإدماج في إطار هذا القانون من بين (156) موظف.

حيث تمت ترقية (11) موظف إلى رتبة متصرف محلل، (13) موظف إلى مساعد متصرف، (23) موظف إلى رتبة مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي، موظف واحد (01) إلى مساعد مهندس مستوى ثاني في الإعلام الآلي، موظف واحد (01) إلى مساعد مهندس مستوى أول في الإحصائيات، وموظف (1) إلى وثائقي أمين محفوظات محلل. (1)

د- **بعد تكوين متخصص:** حيث أضافها الأمر رقم 03/06 فلم يتضمنها المرسوم رقم 85-59 في المادة 55 التي تحدد كفايات الترقية، فخلال المسار المهني للموظفين تمنح الإدارة لموظفيها فرصة التكوين في معاهد أو مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة حيث تكون معتمدة قانونا وبعد نيل الشهادة يكون لهم حق الترقية بهذه الكيفية.

ه- **عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني:** يخضع هذا النوع من الترقية لنفس قواعد سير وتنظيم الامتحانات التوظيف الخارجي وتلك بشرط أن لا يتجاوز من يرقى بهذه الطريقة بسبب التوظيف المحددة من المناصب المالية المفتوحة حسب نمط التوظيف الداخلي والخارجي حيث تضمن للموظف بترقية أسرع وبذلك ربح سنوات بالمقارنة مع كيفية الاختبار وذلك للحصول على نفس الرتبة أو منصب العمل وهذا النوع من الترقية يسهل للموظف بذل جهد أكبر في التكوين والتحضير للمسابقة.

- **على سبيل الاختيار:** عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وذلك بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ويتم اختيار الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية والخبرة المهنية والنقطة المتحصل عليها وكذلك ملاحظات المسؤولين المباشرين حول تأديتهم المهام وبذلك يرتب الموظفون حسب درجة الاستحقاق.

الفرع الثالث: الأداء الوظيفي بالمعهد وطرق تقييمه

من الواضح أن هناك فروق واختلافات من موظف إلى آخر وهذه الظاهرة عامة تلاحظ في جميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، وهذه الفروق تؤثر على صلاحية الموظف للعمل وعلى حجم العمل و جودة الأداء وأخيرا استمرارية الموظف في عمله أو تركه، ونظرا لهذه الفروق كان لابد من أخذ أسس ومعايير لتقييم الأداء بالمعهد¹.

- ويقصد هنا بالتقييم هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات تحمل الموظف لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى، وأسس التقييم التي تعمل بها مديرية المستخدمين المعهد

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين .

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة هي كباقي الأسس في المؤسسات العمومية بالجزائر ومنها :

- التقييم ينصب على أداء الموظف أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى وطرق التقييم عامة تكون باستخدام تقارير تقييم الأداء أو استمارة التتقيط الخاصة بكل موظف تملأ هذه الأخيرة من طرف الرئيس المباشر وذلك بوضع العلامة أو النقطة الخاصة بكل موظف حسب المعايير المنصوص عليها نذكر منها السلوك الشخصي للموظف، المواظبة في العمل، الحضور الدائم وقلة الغيابات، الإنجاز السريع و الجيد للعمل، قدرات الموظف وكفاءاته.

- وفي المرحلة الأخيرة للتقييم تجمع التقارير أو الاستمارات من جميع المصالح و الإدارات بالمعهد لتعود إلى مصلحة المستخدمين و على أساس نتائج التقييم و التتقيط وحسب المسار المهني للموظف تقوم هذه المصلحة باتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة الموارد البشرية و التغيرات التي تحدث فيها مثل التغيرات في الأجور و المرتبات و الترقية و النقل، الفصل وتحديد الاحتياجات التدريبية..... الخ

المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الإطار المنهجي للدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات ونموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات لوصف الظاهرة وتحليل وكشف العلاقة بين متغيراتها من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات وحلول تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الدائمين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة والبالغ عددهم (156) موظف وموظفة.

ثانياً/ عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية تضمنت (68) موظف وموظفة من الموظفين الدائمين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

ثالثاً/ حدود الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، وكانت مدة الدراسة خلال شهر واحد

من 04 مارس 2022 إلى 05 أبريل 2022.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

أولاً/ تحديد متغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية متغيرين هما:

المتغير المستقل: الترقية، وهنا نحاول معرفة أهمية الترقية في معاهد التكوين الجزائرية وأثرها في المتغير التابع.
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

ثانياً/ طريقة قياس متغيرات الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان بالنسبة لكل المحاور ومعرفة اتجاهاتهم، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل الوصول وبدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة كما هو مبين في الملحق رقم 01.

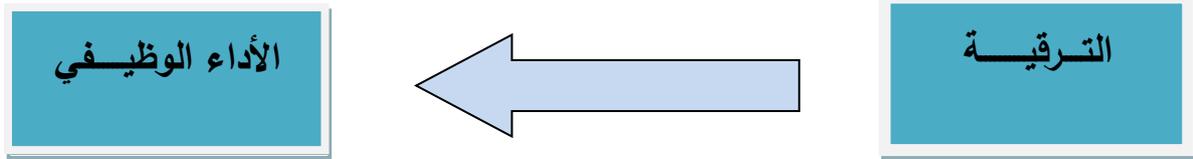
- تم حساب المدى للمقياس وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس بطرح (1-3=2) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس (03) أي (0.66=3/2) للحصول على طول الفئة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66 فإنه يمثل الخيار (غيرموافق)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67 إلى 2.33 فإنه يمثل الخيار (محايد)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3 فإنه يمثل الخيار (موافق)

ثالثاً/ نموذج الدراسة

الشكل (04): نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أدوات الدراسة المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والبرامج الإحصائية في معالجة المعطيات.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولا/ المقابلة:

تعتبر أول خطوة من أجل جمع المعلومات والبيانات، والتي أجريت مع قسم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بخصوص المعلومات التي نحتاجها والتي تخص موضوع الدراسة.

ثانيا/ الوثائق:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمعهد التي وفرت لنا المعطيات والبيانات اللازمة لإتمام البحث، والتي تمثلت في لمحة تاريخية عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، والهيكل التنظيمي لها.

ثالثا/ الاستبيان:

استخدمنا أداة الاستبانة لاستقصاء وجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على عينة الدراسة، إذ تعد هذه الأداة من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية.

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات، ومن خلاله اعتمدنا الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه أسئلة الاستبيان.
- معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات البحث.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الترقية في الأداء الوظيفي.
- اختبار F لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

قمنا في هذا المبحث بعرض نتائج الاستبيان من خلال الجداول والدوائر النسبية ومناقشتها عن طريق التحليل والتفسير، واختبار الفرضيات وربطها بالنتائج للوصول إلى الاستنتاجات والحلول الممكنة. **المطلب الأول: عرض النتائج واستخدام الوسائل التوضيحية.**

الفرع الأول: تصميم وتوزيع الاستبيان

في هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لمعرفة أثر الترقية في الأداء الوظيفي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، إذ حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون بسيطة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، وتسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا بالإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى عينة الدراسة. حيث تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية تضمن ستة وعشرون سؤالاً تم صياغته باللغة العربية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي اقتصرت على الموظفين الدائمين من الجنسين (ذكور، إناث) والتي كان عددها (68)، وكان الاستبيان يحتوي على ثلاث محاور هي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)

المحور الثاني: يتضمن (13) عبارة متعلقة بالترقية في المؤسسة التكوينية .

المحور الثالث: يتضمن (13) عبارة متعلقة بالأداء الوظيفي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (02): مقياس ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
26	,792

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.792 ، أي ما نسبته 79.2 % وهو أكبر من 60% وهي نسبة جد مقبولة إحصائياً، مما يشير أن أداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، ويؤكد إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة، لأنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإنهم سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى. وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

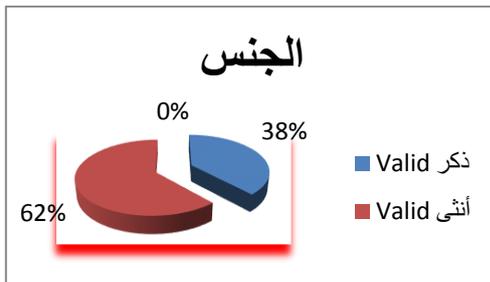
الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة كما يلي:

أولاً/ حسب الجنس: من مجموع 68 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	38.2%
أنثى	42	61.8%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

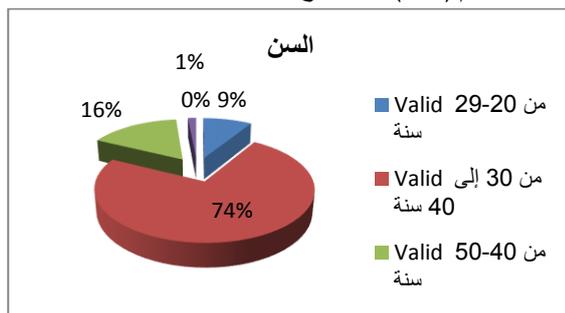
EXCEL

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 62% من أفراد العينة إناث، مقارنة بجنس الذكور من موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة التي قدرت بـ 38% وهذا ما أكدته الأرقام الإحصائية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والبال على أن نسبة الإناث العاملات تفوق نسبة الذكور، وهذا راجع إلى دخول المرأة بدرجة قوية إلى عالم الشغل، وكذا طابع المعهد الإداري والخدماتي الذي يميل إليه الإناث أكثر من الذكور.

ثانياً/ حسب السن:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار النسبي	النسبة المئوية
من 29-20 سنة	06	8.8%
من 30-40 سنة	05	73.5%
من 50-40 سنة	11	16.2%
من 50 سنة فما فوق	01	1.5%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

EXCEL

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

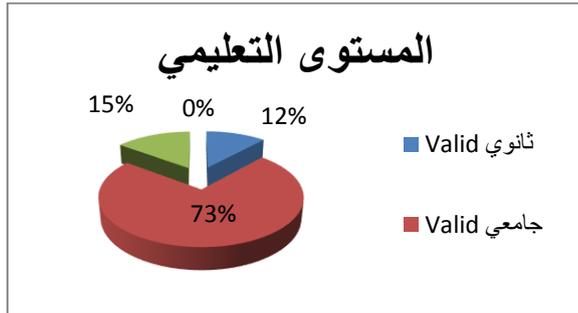
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة تقدر بـ 73.5% وهي النسبة الأكبر مقارنة مع باقي الفئات، وهذا راجع إلى أن المؤسسات التكوينية توظف العمال ذوي الخبرة

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

والأقدمية بدرجة كبيرة، مما يدل بدوره على الأداء الجيد، والباقي بنسبة 16.2% يتراوح سنهم من 40-50 سنة، و8.8% يتراوح سنهم من 20-29 سنة هم شباب جدد حسب سنهم، و أخيرا 01% هم الموظفون الذين يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة .

ثالثا/ حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	08	11.8%
جامعي	50	73.5%
شهادات أخرى	10	14.7%
المجموع	68	100%

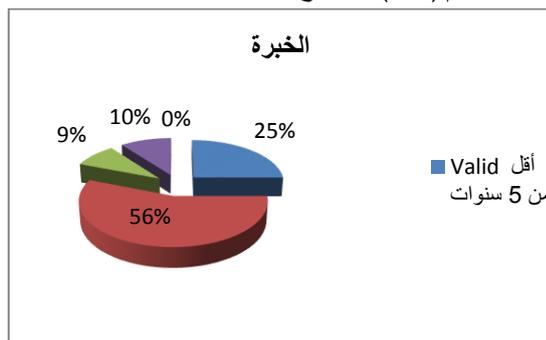
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن الجدول أعلاه بيانات حول توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي فكانت النتيجة نسبة 73% مستوى جامعي وهذا يعني أن معظم الموظفين من أصحاب الشهادات الجامعية، ولأن طبيعة العمل بالجامعة تتطلب كفاءات عالية، وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمعهد. تليها نسبة 15% الموظفين اللذين لديهم شهادات أخرى ، ثم تليها نسبة 12% لديهم مستوى ثانوي.

رابعا/ حسب الأقدمية:

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	25%
من 5 إلى 10 سنوات	38	55.9%
من 11 إلى 15 سنة	06	8.8%
من 15 سنة فأكثر	07	10.3%
المجموع	68	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

من الجدول رقم 05 يتضح أن نسبة 56% من مجموع العينة المدروسة تتراوح الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات و هذا ما يفسر أن الفئة الغالبية من الموظفين هم فئة شبابية فتيّة، ثم تليها نسبة 25% تتراوح خبرتهم

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس
مليانة

من 5 إلى 10 سنوات، ويعود سبب ذلك إلى مرور فترة زمنية على مرحلة توظيفهم، و الباقي 12% خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وما تبقى يمثلون نسبة 2% خبرتهم أكثر من 15 سنة .

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

الفرع الأول: اتجاهات العينة حول الترقية والأداء الوظيفي بالمعهد

من خلال هذا الفرع سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل متغير من متغيرات الدراسة ثم استنتاج آراء الباحثين واتجاهاتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً/ اتجاهات العينة حول الترقية في المعهد

يوضح الجدول رقم(07) درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول الترقية في المعهد:

الدرجة الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات			العبارات	رقم
			موافق	محايد	غ موافق		
موافق 11	0.944	2.13	35	07	26	التكرار	01 فرص الترقية في المعهد متوفرة لجميع العمال دون تفريق
			51.5	10.3	38.2	النسبة	
موافق 9	0.955	2.20	39	04	25	التكرار	02 أنت على اطلاع بالقوانين المطبقة من طرف المعهد في مجال الترقية
			57.4	5.9	36.8	النسبة	
موافق 12	0.942	2.08	33	08	27	التكرار	03 تطبيق قوانين الترقية في المعهد يتم بصورة موضوعية.
			48.5	11.8	39.5	النسبة	
موافق 4	0.601	2.76	58	04	06	التكرار	04 التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على أدائك الوظيفي.
			85.3	05.9	08.8	النسبة	
موافق 10	0.934	2.14	35	08	25	التكرار	05 تحصلت على الترقية خلال مسارك المهني.
			51.5	11.8	36.8	النسبة	
موافق 1	0	03	68	00	00	التكرار	06 حصولك على الترقية يكون لك حافزا لزيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل .
			100	00	00	النسبة	
موافق 2	0.569	2.95	66	01	01	التكرار	07 تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني وزيادة ارتباطك بالمعهد.
			97.1	01.5	01.5	النسبة	
غ موافق	0.903	1.75	21	09	38	التكرار	08 استفدت من عملية الإدماج في

13			30.9	13.9	55.9	النسبة	إطار تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المعدل للمرسوم 280-16
09	موافق	0.850	2.41	44	08	16	التكرار
	8		64.7	11.8	23.5	النسبة	هذا النوع من الترقية عادل.
10	موافق	0.660	2.73	58	02	08	التكرار
	5		85.3	02.9	11.8	النسبة	الجانب الإيجابي لهذا النوع من الترقية تحفيز الموظفين على تحسين مستواهم التعليمي.
11	موافق	0.871	2.47	49	02	17	التكرار
	7		72.1	02.9	25	النسبة	تتوافق وظيفتك الحالية مع تخصصك العلمي.
12	موافق	0.587	2.79	60	08	06	التكرار
	3		88.2	02.9	08.8	النسبة	أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى لتنمية قدراتك وتحسين أدائك.
13	موافق	0.855	2.50	50	02	16	التكرار
	6		73.5	02.9	23.5	النسبة	أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى للحصول على الترقية.
		0.548	2.45	المتوسط الحسابي الإجمالي			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مناقشة نتائج المحور الأول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (07) ، وجود تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول متغير الترقية وذلك لأن اتجاهات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة كانت كلها إيجابية نحو جميع الفقرات، والانحرافات المعيارية كانت أقل من درجة التشتت 1 ، ما عدا العبارة الثامنة *ستفدت من عملية الإدماج في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي رقم: 280-16 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 04-08* بمتوسط حسابي قدر بـ (1.75) وانحراف معياري قدر بـ (0.90)، وهذا راجع إلى انخفاض نسبة عدد المبحوثين الذين استفادوا من عملية الإدماج التي قدرت بـ 30% من مجموع العينة.

كما حصل الاتجاه العام لأفراد العينة على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ (2.45) وانحراف معياري قدر بـ (0.54)، حيث نالت العبارة السادسة " حصولك على الترقية يكون لك حافزا لزيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (03) وانحراف معياري قدر بـ (0)، هذا يدل على أن الترقية من أهم عوامل التحفيز التي لها دور في تحسين الأداء، تليها العبارة السابعة " تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني وزيادة ارتباطك بالمعهد" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.95)

وانحراف معياري قدر ب (0.56)، وهذا يدل على مدى مساهمة الترقية في زيادة الولاء التنظيمي، تليها بعد ذلك العبارة الثانية عشر " أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى للحصول لتنمية قدراتك وتحسين أدائك" بمتوسط حسابي قدر ب(2.79) وانحراف معياري قدر ب (0.58)، تليها العبارة الرابعة " التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على أدائك الوظيفي" بمتوسط حسابي قدر ب(2.76) وانحراف معياري قدر ب (0.60)، وهذا يدل على التأثير السلبي للترقية التي لا تتم على أسس موضوعية على الأداء الوظيفي للعاملين، ثم العبارة العاشرة " الجانب الايجابي لهذا النوع من الترقية: تحفيز الموظفين على تحسين مستواهم التعليمي" بمتوسط حسابي قدر ب(2.73) وانحراف معياري قدر ب (0.66)، وهذا ما يؤكد الانعكاسات الايجابية للقانون 16-280 على المستوى التعليمي للعاملين وبالتالي على الأداء. تليها العبارات (3.1.5.2.9.11.13) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2.50) و (2.08) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.85) و(0.94).

ثانيا/ اتجاهات العينة حول الأداء الوظيفي بالمعهد

يوضح الجدول رقم(08) درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بالمعهد:

رقم	العبارات	الفئات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الرتبة
		غ موافق	محايد	موافق			
14	أنت راضي عن عملك بالمعهد	التكرار	11	14	43	0.762	موافق 8
		النسبة	16.2	20.6	63.2		
15	لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك	التكرار	05	00	63	0.525	موافق 3
		النسبة	07.4	00	92.6		
16	تتفق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك واستعداداتك الشخصية	التكرار	11	02	55	0.748	موافق 6
		النسبة	16.2	2.9	80.9		
17	تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أدائك لوظيفتك	التكرار	07	01	60	0.619	موافق 5
		النسبة	10.3	01.5	88.2		
18	تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد	التكرار	02	00	66	0.340	موافق 1
		النسبة	02.9	00	97.1		
19	تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	التكرار	04	01	63	0.485	موافق 2
		النسبة	05.9	01.5	92.6		
20	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المعهد في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية	التكرار	30	09	29	0.938	غ موافق 12
		النسبة	44.1	13.2	42.6		

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس

مليانة

21	أدائك هو نتيجة سلوك تقوم به استجابة لإرادتك الشخصية	التكرار	05	01	62	2.83	0.535	موافق
		النسبة	07.4	01.5	91.2			4
22	تتوفر لديك الرغبة والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي من أجل انجاز العمل في الوقت المطلوب	التكرار	19	03	46	2.39	0.900	موافق
		النسبة	27.9	4.4	67.6			9
23	هناك متابعة وتوجيه من قبل الرؤساء لمرؤوسيه	التكرار	11	06	51	2.58	0.757	موافق
		النسبة	16.2	8.8	75			7
24	يمنح المعهد حوافز للموظف الذي لديه أداء جيد	التكرار	53	05	10	1.36	0.731	م غ
		النسبة	77.9	7.4	14.7			13
25	تقييم الأداء في المعهد يعتبر مرجع أساسي للترقية	التكرار	25	09	34	2.13	0.928	موافق
		النسبة	36.8	13.2	50			10
26	من خلال تقارير تقييم الأداء هناك تحسن في أداء الموظفين الذين تمت ترقيتهم في إطار عملية الإدماج	التكرار	17	28	23	2.08	0.767	محايد
		النسبة	25	41.2	33.8			11
						2.45	0.608	
المتوسط الحسابي الإجمالي								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مناقشة نتائج المحور الثاني:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط العام بلغ (2.45) والانحراف المعياري العام (0.60) وهو أقل من درجة التشتت 1، وأن اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي كانت أغلبها إيجابية وفي معظم الفقرات، ما عدا العبارة السادسة والعشرون " من خلال تقارير تقييم الأداء هناك تحسن في أداء الموظفين الذين تمت ترقيتهم في إطار عملية الإدماج " كان اتجاه العينة محايد وهذا أمر طبيعي لأن أغلب أفراد العينة ليسوا مسؤولين عن تقييم الأداء ، والعبارة عشرون " تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المعهد في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية " درجة غير موافق، والعبارة الرابعة والعشرون " تمنح الجامعة حوافز للموظف الذي لديه أداء جيد " درجة غير موافق بنسبة (77.9%) وهذا ما يدل على أن المعهد لا تحفز الموظف الذي لديه أداء جيد. في حين احتلت العبارة الثامنة عشر " تتجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ(2.94) وانحراف معياري قدر بـ (0.34)، لتليها العبارة التاسعة عشر "تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(2.86) وانحراف معياري قدر بـ (0.48)، لتأتي العبارة الخامسة عشر لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي قدر بـ(2.85) وانحراف معياري قدر بـ (0.52)، تليها العبارة واحد وعشرون أدائك هو نتيجة سلوك تقوم به استجابة لإرادتك الشخصية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ(2.83) وانحراف معياري قدر بـ (0.53)، تليها العبارة السابعة عشر "تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أدائك لوظيفتك" في المرتبة الخامسة، والعبارة السادسة عشر "تنفق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك واستعداداتك الشخصية"، والعبارة الثالثة والعشرون "هناك متابعة وتوجيه من قبل الرؤساء لمرؤوسيتهم"، وهذا يعد مؤشر إيجابي على الأداء الجيد لأفراد العينة، وأن هناك متابعة وتوجيه للعاملين من طرف المسؤولين، لتأتي العبارة الرابعة عشر "أنت راضي عن عملك بالمعهد" بمتوسط حسابي قدر بـ(2.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.76)، في المرتبة الثامنة وهذا يدل على أن العاملين راضين عن عملهم بالمعهد، وهذا ينعكس إيجابيا على الأداء. تليها العبارة الخامسة والعشرون "تقييم الأداء في المعهد يعتبر مرجع أساسي للترقية" المرتبة العاشرة بدرجة موافقة متوسطة .

الفرع الثاني: علاقة النتائج بالفرضيات

أولا/ تحليل التباين أنوفا لاتجاهات العينة حول الترقية والأداء الوظيفي بالمعهد

ندرس فيما يلي إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول الترقية والأداء حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية وذلك باستخدام اختبار ANOVA عند مستوى دلالة $\text{sig}(\alpha)$ وفق قاعدة القرار التالية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية إذا كان $\text{sig}(\alpha) > 05\%$

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية إذا كان $\text{sig}(\alpha) < 05\%$

الجدول رقم (09): اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب الجنس

Sig	F	Meansquare	df	Sumof	
,665	,189	,071	1	,071	المتغير الأول
			66	24,715	
			67	24,786	
,759	,095	,029	1	0,029	المتغير الثاني
			66	20,095	
			67	20,123	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين إجابات المستجوبين حول المتغير الأول والثاني حسب الجنس، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين قيمة F المحسوبة للمحاور عند مستوى دلالة

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

(0.665)، (0.759) على التوالي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (10): اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب السن

Sig	F	Meansquare	df	Sumof	
,443	,906	,337	3	1,010	المتغير الأول
			64	23,776	
			67	24,786	
,399	1,000	,300	3	0,901	المتغير الثاني
			46	19,223	
			67	20,123	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين إجابات المستجوبين حول المتغير الأول والثاني حسب السن، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين قيمة F المحسوبة للمحاور عند مستوى دلالة (0.443)، (0.399) على التوالي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في الآراء أفراد العينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (11): اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب المستوى التعليمي

Sig	F	Meansquare	df	Sumof	
,552	,600	,224	2	,449	المتغير الأول
			65	24,337	
			67	24,786	
,568	,570	,173	2	,347	المتغير الثاني
			65	19,777	
			67	20,123	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين إجابات المستجوبين حول المتغير الأول والثاني حسب متغير المستوى التعليمي، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين قيمة F المحسوبة للمحاور عند

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

مستوى دلالة 0.552، 0.568 على التوالي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في الآراء أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى.

الجدول رقم (12): اختبار Anova لدرجة التباين بين الإجابات حسب الأقدمية

Sig	F	Meansquare	df	Sumof	
,482	,830	,309	3	,928	المتغير الأول
			64	23,858	
			67	24,786	
,258	1,738	,407	3	1,221	المتغير الثاني
			64	18,903	
			67	20,123	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين إجابات المستجوبين حول المتغير الأول والثاني حسب الأقدمية ، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين قيمة F المحسوبة للمحاور عند مستوى دلالة (0.482)، (0.258) على التوالي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في الآراء أفراد العينة الدراسة حسب الأقدمية.

ثانيا/اختبار صحة الفرضيات

لاختبار الفرضيات لعينة واحدة **one-sample t-test** للحكم على معنوية الفروق بين متوسط العينة وقيمة ثابتة محددة سابقا يقوم برنامج **spss** بحساب اختبار الإشارة **t** ليتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

▪ H0:الفرضية الصفرية

▪ H1:الفرضية البديلة

▪ إذا كانت sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية H0

▪ أما إذا كانت sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية H0 ونقبل H1

نفرض أن:

▪ H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والأداء الوظيفي للعاملين في المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والأداء الوظيفي للعاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الجدول رقم (13) : يبين اختبار صحة الفرضيات

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول	2.45	0.548	33.32	0,000
المحور الثاني	2.45	0.608	36.98	0,000

يبين الجدول رقم 13 أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .
و من هنا يتبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية وهي علاقة طردية موجبة بين الترقية والأداء الوظيفي، ويؤكد صحة الفرضية.
ثالثاً/ معامل الارتباط بين الترقية والأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

1-الجدول رقم(14): تحليل معامل الارتباط

الأداء الوظيفي	الترقية	
0.905	1	X معامل الارتباط لبارسن
0.000		(tailed-2) Sig
68	68	N
1	0.905	X معامل الارتباط لبارسن
	0.000	(tailed-2) Sig
68	68	N

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن معامل الارتباط بين الترقية والأداء الوظيفي يساوي 90.5% عند مستوى 0.000، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائية و هناك ترابط قوي بين المتغيرين، وبالتالي العلاقة طردية بينهما، أي كلما اهتمت المؤسسة التكوينية بترقية الموظفين كان ذلك حافز كبير جدا لتحسين الأداء.

الفصل الثاني: علاقة الترقية بالأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

رابعاً/ معامل الانحدار

الجدول رقم(15):تحليل معامل الانحدار

الترقية	Rمعامل الارتباط	T	Sig	القيمة	
				Std.error	B
المتغير الثابت		33,309	210,0	0.081	1,078
معامل الانحدار β	0,905	2,359	0,000	0.032	0,192

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معادلة الانحدار تكون على الشكل التالي: $Y = ax + b$

بما أنه توجد علاقة تأثير بين الترقية والأداء الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ، يمكن التعبير عن هاذين المتغيرين بمعادلة خطية باعتبار أن الترقية هو المتغير المستقل ، وأن الأداء هو المتغير التابع، حيث يمكن أن نستخدم هذه العلاقة لنتنبأ بقيمة أحد المتغيرين وذلك في حالة معرفة المتغير الآخر.

ومن الجدول يمكن كتابة المعادلة الخطية للمتغيرين على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,192 \text{ الترقية} + 1,755$$

من المعادلة يمكن القول أنه كلما زادت الترقية بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي ب0,192 للموظف في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ، هذا ما يؤكد وجود علاقة طردية بين الترقية والأداء الوظيفي.

بالتالي يجب على المعهد ترقية الموظف باستمرار من أجل رفع مستوى الأداء وتطويره لضمان استمرار نشاط الجامعة وتطوير مسارها وتحقيق أهدافها في الرقي بالمعهد .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع، والتي كان الهدف منها التعرف على أثر الترقية في الأداء الوظيفي، وذلك بإجراء دراسة حالة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، حيث قمنا بتقديم لمحة تاريخية لمراحل تطور المعهد وإجراءات الترقية وتقييم الأداء بالمعهد.

وقد تم إجراء استبيان لعينة تقدر بـ 68 موظف من الموظفين الدائمين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة لمعرفة اتجاهاتهم وآرائهم حول الترقية والأداء الوظيفي بها، وقدما الطريقة والأدوات المستخدمة لجمع الاحصائيات وتحليلها والإجراءات العلمية التي اتخذناها للتأكد من صدق أداة البحث، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، وقد تم التوصل إلى نتائج عديدة والتي أكدت أن للموظفين مستوى أداء جيد ودرجة رضا وولاء عالية للمعهد، وأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الترقية والأداء الوظيفي، وأن الترقية تؤثر بشكل كبير ومباشر في تحسين مستوى أداء العاملين، ويجب على المعهد الاهتمام أكثر بطموحات الموظف ورغباته، وأن يتم تقييم الأداء بشكل موضوعي حتى تتم الترقية على أساسه بشكل موضوعي كذلك

خاتمة

خاتمة:

يمكن القول على أنه بالرغم من توفر أساليب مختلفة للرفع من مستوى الأداء لدى العاملين إلا أن الترقية أثبتت نجاعتها في رفع قدرة العاملين وأدائهم الوظيفي بشكل مختلف من خلال تحفيزهم معنويا وماديا، باعتبار أن الترقية طموح كل فرد ولها دور في الحياة المهنية للفرد وللمؤسسة، خصوصا في ظل الظروف الحالية وتنافس المؤسسات في السوق العالمية على اليد العاملة المؤهلة.

جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة كيف تؤثر الترقية في الأداء الوظيفي من الجانب النظري والجانب التطبيقي حيث تم تحليل وقياس هذا التأثير في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، وفي هذا الصدد تناولنا في البداية الجانب النظري ومن خلاله تلخص لنا أن الترقية بنوعها في الدرجة وفي الرتبة لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظف والمؤسسة ولها أسس ومعايير يجب أن تراعى أثناء تطبيقها، وأن الأداء هو النشاط الذي يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، كما تبين لنا أن للترقية دور أساسي في تطوير الأداء لدى الموظفين. وتم تحليل وقياس هذا التأثير في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات مع حساب بعض معاملات الارتباط التي من خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- الترقية تمس الفرد داخل المنظمة وهي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤولية والسلطات، يصاحبها امتيازات في الجانب المادي والمعنوي وهذه الفرضية صحيحة.
- توجد علاقة طردية بين الترقية والأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته دراستنا التطبيقية الإحصائية بحيث توصلنا أن كلما زادت الترقية بدرجة واحدة زاد الأداء بـ0.192 وهذا دليل على صحة الفرضية.
- الترقية تؤثر بشكل كبير تحسين الأداء الوظيفي باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا فهي تزيد من رضا العاملين وزيادة ولائهم للمعهد. حيث أن نسبة 100 % من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق وهو ما أكد صحة الفرضية.
- هناك انعكاسات إيجابية لقانون الإدماج 16-280 على موظفي المعهد سواء على الذين استفادوا من هذا القانون أو على الذين لم يستفيدوا في تحفيزهم وتشجيعهم على تحسين مستواهم التعليمي، وهذا ما أكدته أغلب أفراد العينة بنسبة 85.3 %.

الاقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية نقترح مايلي:

- أن يتم تطبيق نظام الترقية على أسس موضوعية وشفافية لتفادي الاضطرابات الداخلية في المؤسسات.

- مكافأة العاملين الذين لديهم أداء جيد عن طريق دعمهم و منحهم مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.
 - ضرورة ترقية المورد البشري بالمؤسسة، حيث يحظى بنفس الامتيازات الممنوحة لباقي المؤسسات المماثلة للحفاظ على هذا المورد البشري
 - منح الفرصة للموظفين لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم من خلال تقلدهم لمناصب أعلى عن طريق الترقية. الأمر الذي يعزز ثقتهم بأنفسهم ومضاغفة نشاطهم وبالتالي رفع أدائهم.
 - إعطاء الفرصة للموظفين لتحسين مستواهم بالتالي تطوير أدائهم الوظيفي عن طريق رضاهم و تعزيز ولائهم للمؤسسة.
- في الأخير يمكننا القول أن هذا البحث فرصة مكنتنا من الإطلاع على أثر الترقية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمعهد التي تمس المورد البشري من الجانب المعنوي و المادي، كون هذا المورد البشري يعتبر أهم عنصر في تسيير المؤسسة وهو المحرك الرئيسي لأداء المؤسسة و تحقيق أهدافها.

آفاق الدراسة:

- إن الدراسة التي قمنا بها مست بعض الجوانب المهمة من الموضوع، ومن أجل فتح آفاق جديدة في مجال الترقية نقترح المواضيع التالية:
- الترقية وأثرها في السلوك التنظيمي.
 - أثر عملية الإدماج في إطار المرسوم التنفيذي رقم 16-280 على ميزانية المؤسسة.

قائمة المراجع

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة، 1983
- البرادعي بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، مصر، ايتراك للنشر و التوزيع، 2008
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د.محمد سيد احمد عبد المتعال،مراجعة د.عبد المحسن جودة الرياض، المملكة العربية السعودية
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية
- زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، الأردن، مكتبة المجمع العربي، 2003
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية
- علي سعد محمد داود، إدارة أداء الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013
- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع
- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988
- ماهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005،

المذكرات:

- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2013-2014
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، المسيلة/الجزائر، 2006
- بن أحمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة و المالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004
- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، علم النفس، عمل و تنظيم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008-2009

- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،ماجستير إدارة عامة،كلية الإقتصاد و الإدارة،جامعة الملك عبد العزيز بجدة،المملكة العربية السعودية،2013
- شعبي أمينة،نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق،تخصص إدارة أعمال،جامعة خميس مليانة،2013-2014
- محمد مسعود بورغدة،مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية"الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية"،الجزائر،كلية العلوم الإجتماعية،علم النشاط البدني و الرياضي التربوي،2001-2002
- محمود إبراهيم محمد أبو زيدان ،العقوبات التأديبية للموظف العام في التشريع الفلسطيني و أثرها على الترقية،ماجستير في القانون العام،كلية العلوم الإسلامية بغزة،فلسطين،2014
- ناصر صالح الرعدان، دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2009
- ناصر مختار،أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ماستر،جامعة ورقلة ،الجزائر،2015-2016
- المجلات:

-د.بلفايد براهيم،د.بوري شوقي ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد 17،السداسي الثاني 2017

الملتقيات:

- عبد القادر خدوي مصطفى، دراسة مقاييس أداء العاملين بالمنظمات ضمن محور المؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات ،الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،جامعة المسيلة،10-11نوفمبر 2009
- النصوص القانونية:

- الأمر 06-03 المؤرخ في 15جويلية 2006،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،العدد 16،الصادر في 08 جوان 1966
- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادر بتاريخ 30سبتمبر 2007
- المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02نوفمبر 2016، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارة العمومية،العدد66، الصادر في 09 نوفمبر 2016.
- المراجع باللغة الفرنسية:

Jean Marie pertti, tous DRH, Editions d'organisation, La direction de jean 2^{EME}

Edition.2002

الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص " إدارة الموارد البشرية".

تحت عنوان أثر الترقية في الأداء الوظيفي- دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة .

نود منكم المشاركة في هذا العمل وهذا بالإجابة على الأسئلة المرفقة بهذا الإستبيان بدقة وصراحة، كما نعلم سيادتكم أن المعلومات التي سوف تدون لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وفي إطار السرية التامة.

ملاحظة:

1-قراءة الأسئلة.

2-ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة.

وفي الأخير، تقبلوا منا فائق الاحترام والتشكر المسبق على مساهمتكم معنا في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

د. سعيد الطيب

*عابد رضا

أولاً: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20-29 سنة من 30-40 سنة
 من 40-50 سنة من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى

4- سنوات الخبرة (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
 من 11-15 سنة من 16 سنة فأكثر

ثانياً: الترقية (في المؤسسة الجامعية)

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	فرص الترقية في الجامعة متوفرة لجميع العمال دون تفریق			
02	أنت على إطلاع بالقوانين المطبقة من طرف المعهد في مجال الترقية			
03	تطبيق قوانين الترقية في المعهد يتم بصورة موضوعية			
04	التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على أدائك الوظيفي			
05	تحصلت على الترقية خلال مسارك المهني			
06	حصولك على الترقية يكون لك حافزا لزيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل			
07	تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني وزيادة ارتباطك بالمعهد			
08	استفدت من عملية الإدماج في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 08-04.			
09	هذا النوع من الترقية عادل			

			10 الجانب الإيجابي لهذا النوع من الترقية: تحفيز الموظفين على تحسين مستواهم التعليمي
			11 تتوافق وظيفتك الحالية مع تخصصك العلمي
			12 أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى لتنمية قدراتك وتحسين أدائك.
			13 أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى للحصول على ترقية

ثالثا: الأداء الوظيفي.

			14 أنت راضي عن عملك بالمعهد
			15 لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك
			16 تتفق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك واستعداداتك الشخصية
			17 تقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديك أثناء أدائك لوظيفتك
			18 تتجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد
			19 تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة
			20 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المعهد في انجاز المهام بكفاءة وفاعلية
			21 أدائك هو نتيجة سلوك تقوم به استجابة لإرادتك الشخصية
			22 تتوفر لديك الرغبة والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي من أجل انجاز العمل في الوقت المطلوب
			23 هناك متابعة وتوجيه من قبل الرؤساء لمرؤوسيههم
			24 تمنح الجامعة حوافز للموظف الذي لديه أداء جيد
			25 تقييم الأداء في المعهد يعتبر مرجع أساسي للترقية
			26 من خلال تقارير تقييم الأداء هناك تحسن في أداء الموظفين الذين تمت ترقيتهم في إطار المرسوم التنفيذي رقم 16-280

2021/2020

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
1س	68	0	2,1324	3,0000	3,00	,94481	,893	1,00	3,00
2س	68	0	2,2059	3,0000	3,00	,95509	,912	1,00	3,00
3س	68	0	2,0882	2,0000	3,00	,94214	,888	1,00	3,00
4س	68	0	2,7647	3,0000	3,00	,60143	,362	1,00	3,00
5س	68	0	2,1471	3,0000	3,00	,93465	,874	1,00	3,00
6س	68	0	3,0000	3,0000	3,00	,00000	,000	3,00	3,00
7س	68	0	2,9559	3,0000	3,00	,26954	,073	1,00	3,00
8س	68	0	1,7500	1,0000	1,00	,90397	,817	1,00	3,00
9س	68	0	2,4118	3,0000	3,00	,85055	,723	1,00	3,00
10س	68	0	2,7353	3,0000	3,00	,66057	,436	1,00	3,00
11س	68	0	2,4706	3,0000	3,00	,87196	,760	1,00	3,00
12س	68	0	2,7941	3,0000	3,00	,58740	,345	1,00	3,00
13س	68	0	2,5000	3,0000	3,00	,85519	,731	1,00	3,00
14س	68	0	2,4706	3,0000	3,00	,76237	,581	1,00	3,00
15س	68	0	2,8529	3,0000	3,00	,52589	,277	1,00	3,00
16س	68	0	2,6471	3,0000	3,00	,74843	,560	1,00	3,00
17س	68	0	2,7794	3,0000	3,00	,61923	,383	1,00	3,00
18س	68	0	2,9412	3,0000	3,00	,34043	,116	1,00	3,00
19س	68	0	2,8676	3,0000	3,00	,48575	,236	1,00	3,00
20س	68	0	1,9853	2,0000	1,00	,93828	,880	1,00	3,00
21س	68	0	2,8382	3,0000	3,00	,53561	,287	1,00	3,00
22س	68	0	2,3971	3,0000	3,00	,90008	,810	1,00	3,00
23س	68	0	2,5882	3,0000	3,00	,75775	,574	1,00	3,00
24س	68	0	1,3676	1,0000	1,00	,73107	,534	1,00	3,00
25س	68	0	2,1324	2,5000	3,00	,92888	,863	1,00	3,00
26س	68	0	2,0882	2,0000	2,00	,76754	,589	1,00	3,00
المحور 1	68	0	2,4581	2,7692	3,00	,60823	,370	1,15	3,00
المحور 2	68	0	2,4581	2,6538	3,00	,54804	,300	1,00	3,00

فرص الترقية في المعهد متوفرة لجميع العمال دون تفریق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	26	38,2	38,2	38,2
محاييد	7	10,3	10,3	48,5
موافق	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أنت على إطلاع بالقوانين المطبقة من طرف المعهد في مجال الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	36,8	36,8	36,8
محاييد	4	5,9	5,9	42,6
موافق	39	57,4	57,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تطبيق قوانين الترقية في المعهد يتم بصورة موضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	27	39,7	39,7	39,7
محاييد	8	11,8	11,8	51,5
موافق	33	48,5	48,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

التطبيق فير الموضوعي للترقية يؤثر على أدائك الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	8,8	8,8	8,8
محاييد	4	5,9	5,9	14,7
موافق	58	85,3	85,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تحصلت على الترقية خلال مسارك المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	36,8	36,8	36,8
محاييد	8	11,8	11,8	48,5
موافق	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

حصولك على الترقية يكون لك حافزاً لزيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	68	100,0	100,0	100,0

تساهم فرص الترقية في تحديد مسارك المهني وزيادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	1	1,5	1,5	2,9
موافق	66	97,1	97,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تحصلت على الترقية في إطار إدماج حاملي الشهادات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	38	55,9	55,9	55,9
محاييد	9	13,2	13,2	69,1
موافق	21	30,9	30,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

هذا النوع من الترقية عادل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	16	23,5	23,5	23,5
محاييد	8	11,8	11,8	35,3
موافق	44	64,7	64,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

الجانب الإيجابي لهذه الترقية تحفيز الموظفين على تحسين مستواهم التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	11,8	11,8	11,8
محاييد	2	2,9	2,9	14,7
موافق	58	85,3	85,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتوافق وظيفتك الحالية مع تخصصك العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	25,0	25,0	25,0
محاييد	2	2,9	2,9	27,9
موافق	49	72,1	72,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى لتنمية قدراتك وتحسين اداك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	8,8	8,8	8,8
محاييد	2	2,9	2,9	11,8
موافق	60	88,2	88,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أنت بحاجة للحصول على مؤهل علمي أعلى للحصول على ترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	16	23,5	23,5	23,5
محاييد	2	2,9	2,9	26,5
موافق	50	73,5	73,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أنت راضي عن عملك بالمعهد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	16,2	16,2	16,2
محاييد	14	20,6	20,6	36,8
موافق	43	63,2	63,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لديك معرفة والإمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	7,4	7,4	7,4
موافق	63	92,6	92,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتفق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك وإستعداداتك الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	16,2	16,2	16,2
محاييد	2	2,9	2,9	19,1
موافق	55	80,9	80,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك لوظيفتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	10,3	10,3	10,3
محاييد	1	1,5	1,5	11,8
موافق	60	88,2	88,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تنجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
موافق	66	97,1	97,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	5,9	5,9	5,9
محاييد	1	1,5	1,5	7,4
موافق	63	92,6	92,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	30	44,1	44,1	44,1
محاييد	9	13,2	13,2	57,4
موافق	29	42,6	42,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أدائك هو نتيجة سلوك تقوم به إستجابة لإرادتك الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	7,4	7,4	7,4
محاييد	1	1,5	1,5	8,8
موافق	62	91,2	91,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتوفر لديك الرغبة والإستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي من أجل إنجاز العمل في الوقت المطلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	19	27,9	27,9	27,9
محاييد	3	4,4	4,4	32,4
موافق	46	67,6	67,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

هناك متابعة وتوجيه من قبل الرؤساء لمؤوسيتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	16,2	16,2	16,2
محاييد	6	8,8	8,8	25,0
موافق	51	75,0	75,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

بمنح المعهد حوافز للموظف الذي لديه أداء جيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	53	77,9	77,9	77,9
محايد	5	7,4	7,4	85,3
موافق	10	14,7	14,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تقييم الأداء في المعهد يعتبر مرجع أساسي للترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	36,8	36,8	36,8
محايد	9	13,2	13,2	50,0
موافق	34	50,0	50,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

من خلال تقارير الأداء هناك تحسن في أداء الموظفين الذين تمت ترقيتهم (في إطار إدماج حاملي الشهادات)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	25,0	25,0	25,0
محايد	28	41,2	41,2	66,2
موافق	23	33,8	33,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 1	68	2,4581	,60823	,07376
المحور 2	68	2,4581	,54804	,06646

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 1	33,327	67	,000	2,45814	2,3109	2,6054
المحور 2	36,987	67	,000	2,45814	2,3255	2,5908

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1	Between Groups	,071	1	,071	,189	,665
	Within Groups	24,715	66	,374		
	Total	24,786	67			
المحور 2	Between Groups	,029	1	,029	,095	,759
	Within Groups	20,095	66	,304		
	Total	20,123	67			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1	Between Groups	1,010	3	,337	,906	,443
	Within Groups	23,776	64	,372		
	Total	24,786	67			
المحور 2	Between Groups	,901	3	,300	1,000	,399
	Within Groups	19,223	64	,300		
	Total	20,123	67			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1	Between Groups	,449	2	,224	,600	,552
	Within Groups	24,337	65	,374		
	Total	24,786	67			
المحور 2	Between Groups	,347	2	,173	,570	,568
	Within Groups	19,777	65	,304		
	Total	20,123	67			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور 1	Between Groups	,928	3	,309	,830	,482
	Within Groups	23,858	64	,373		
	Total	24,786	67			
المحور 2	Between Groups	1,221	3	,407	1,378	,258
	Within Groups	18,903	64	,295		
	Total	20,123	67			

Correlations

		المحور 1	المحور 2
المحور 1	Pearson Correlation	1	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
المحور 2	Pearson Correlation	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	26