

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم اجتماع

الموضوع :

الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

إعداد الطالبتين:

أسماء بن ناجي

عزيزة طعيلي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. لامية بوبيدي
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. يوسف بالنور
عضواً مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. لطيفة عريق

السنة الجامعية : 1438 / 1439-2017-2018

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل

تتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الإستاد المشرف "يوسف بالنور" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث

وقدم لنا الدعم والتوجيه والنصائح التي طالما أفادتنا وعلى كرمه وعظيم جهده .

كما توجه بالشكر أيضا إلى موظفي مديرية التربية لولاية الوادي

ب8 ماي 1945 وبالخصوص إلى :

التعليم الأساسي "فحي طليبة" على مساندتهم معنا وحسن استقبالهم لنا

وموافقهم على إجراء الدراسة الميدانية وعلى التسهيلات التي قدموها لنا

وتزودنا بالمعلومات التي ساهمت في انجاز دراستنا .

وأيضا تشكر مكتبة "بن عيشة" بالشط على طباعة هذه المذكرة .

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر

إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع

الدين سهروا على تعليمنا .

أسماء.....عزيزة

ملخص الدراسة :

تحظى الترقية اليوم باهتمام كل المؤسسات في مختلف القطاعات التربوية ... وغيرها باعتبار الترقية إحدى الوسائل الفعالة في تحسين كفاءة العمال والموظفين وفي تطوير قدراتهم الخدماتية، ومن هذا المنطلق وإسهاما منا في هذه الدراسة كان اختيارنا لموضوع الترقية ودورها في تحسين أداء الموظفين.

ولقد هدفت هذه الدراسة، إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه الترقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لدى موظفي مديرية التربية لولاية الوادي ، متبعين في ذلك المنهج الوصفي لملاءمته مع دراساتنا، والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات تتمثل في الوثائق والسجلات، الاستمارة. ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- هناك دور للترقية في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.
- هناك دور للترقية في كفاءة وفاعلية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

Abstract :

The upgrade is now taking place with the interest of all institutions in the various educational sectors ... and others, as promotion is one of the effective means of improving the efficiency of workers and employees and in developing their service capabilities.

The aim of this study is to emphasize the significant role played by the promotion in raising the level of job performance among the staff of the Directorate of Education in the Wilayat of El-oued, followed by the descriptive approach to its suitability with our studies, and the tools used to collect data are documents and records.

The results obtained include the following:

- There is a role to promotion in the efficiency of functionality of the Education Directorate in Welayat of El-oued .
- There is a role to promotions in the effectiveness of functionality of the Education Directorate in Welayat of El-oued .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وعرفان
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ج	ملخص الدراسة بالإنجليزية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
6	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
7	3- أهمية الدراسة
8	4- أهداف الدراسة
8	5- أسباب اختيار الموضوع
9	6- مفاهيم الدراسة
11	7- الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الترقية الإدارية	
16	تمهيد
17	أولاً: ماهية الترقية الإدارية
17	1- مفهوم الترقية وأهميتها
19	2- أنواع الترقية وشروطها
21	3- أهداف الترقية وآثارها

22	4- طرق الترقية ومعاييرها
37	ثانيا: الجهة المختصة بالترقية
37	1- صلاحيات الإدارة في نظام الترقية
38	2- معايير التقييم
39	3- إجراءات التقييم
40	ثالثا: موانع نظام الترقية
40	1- الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي
42	2- المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
47	تمهيد
48	أولا : ماهية الأداء الوظيفي
48	1- تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
49	2- أنواع الأداء الوظيفي وعوامله
53	3- محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
55	ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي
56	1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي
57	2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
58	3 - طرق تقييم الأداء الوظيفي وقياسه
61	ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي
61	1- تعريف تحسين الأداء الوظيفي
62	2- دوافع تحسين الأداء الوظيفي
62	3- متطلبات تحسين الأداء الوظيفي
63	خلاصة الفصل

الفصل الرابع الدراسة الميدانية	
66	تمهيد
67	1- منهج الدراسة
67	2- أدوات جمع البيانات
68	3- مجالات الدراسة
71	4- عينة الدراسة
75	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
77	تمهيد
78	أولاً: عرض وتحليل البيانات
91	ثانياً: تحليل النتائج وتفسير الفرضيات
93	ثالثاً: تحليل النتائج العامة
95	خاتمة
96	المقترحات
98	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر .	23
02	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	72
03	توزيع العينة حسب متغير السن.	72
04	توزيع العينة حسب متغير الرتبة .	73
05	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	73
06	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.	74
07	يوضح سعي الإدارة نحو تحسين نظام الترقية.	78
08	يوضح المعيار الذي يتم به تطبيق نظام الترقية .	78
09	يوضح الأساس الذي تتم به الترقية .	79
10	يوضح دور الترقية في تحقيق للموظف حافز في العمل.	80
11	يوضح في حالة الإجابة بنعم ما نوع الحوافز التي تتلقاها.	80
12	يوضح الهدف من الترقية بالنسبة لكل موظف.	81
13	يوضح الاطلاع على شروط الترقية.	81
14	يوضح بوجود محاباة أمة لا في منح الترقية .	82
15	يوضح آليات تطبيق الترقية بما يناسب الأداء الوظيفي.	83
16	يوضح تأثير نظام الترقية ايجابيا على أداء العاملين.	84
17	يوضح نسبة منح الإدارة الترقية لدوي الأداء المتميز .	84
18	يوضح مدى رضا العمال عن نظام الترقية المقدم لهم.	85
19	يوضح زيادة التدرج الوظيفي من تحمل المسؤولية في إنجاز العمل .	85
20	يوضح القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة.	86
21	يوضح في حالة الإجابة بنعم بمن تستعين .	86
22	يوضح حرص العامل على عدم ارتكاب أخطاء في المؤسسة.	87

23	يوضح إتمام العامل عندما يكلف بعمل إضافي .	88
24	في حالة الإجابة بنعم بأي هدف .	88
25	يوضح العمل كفريق واحد يحقق أداء جيد للمؤسسة.	89
26	يوضح قيام المؤسسة بدورات تكوينية للعاملين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.	90
27	يوضح تنافس العمال مع الزملاء من أجل تحسين أدائهم .	90
28	يوضح وجود مراقبة مستمرة لتحسين ورفع الأداء.	91

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العوامل المؤثرة على الأداء البشري	53
02	يوضح محددات الأداء	54

مقدمة

إن المؤسسات في الوقت الحالي في تطور مستمر، وجراء هذا التطور تطراً تغيرات وتحولات مختلفة في وسط المؤسسة للتوصل إلى نتائج جيدة، من خلال الموظفين الذين هم عنصر مهم وفعال في المؤسسة. وتكمن عملية اكتساب واستقطاب هذا المورد بطريقة منظمة لذوي الكفاءات واستغلال كافة القدرات والمهارات التي تساهم في خلق عوامل لنظام العمل.

ونجد أن لكل موظف له حقوق وواجبات يلتزم بها ومن هذه الحقوق الحق في الترقية. ومن هذا المنطلق في الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالية فقد تحدث المشرع الجزائري عن الترقية واعتبرها حق من حقوق الموظف، وذلك ضمن المادة "38" التي جاء فيها * للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية . *

إذ يعتبر موضوع الترقية من أهم المواضيع التي تلقت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين إذ هي تجمع بين عدة علوم كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد، وعلم النفس....، والهدف من الترقية هو تزويد العاملين بالمهام والأساليب المختلفة من أجل تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومستوى أدائهم، وهنا تعتمد الترقية على أسس ومعايير تحفز الموظف على بذل مجهود أكبر وتحمل المسؤوليات، هذا يمنح أحسن مؤهلات لترقيات اجتماعية أخرى بالتدرج.

لذلك نجد بأنه كلما زاد الترسيخ والاستمرار في المؤسسة أدى التغيير في الإدارة من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى بمهارات عالية وأداء يعود بالإيجاب على الموظفين والمؤسسة ككل، من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة دور الترقية في تحسين أداء الموظفين في مديرية التربية وتحتوي الدراسة على أربعة فصول، **الفصل الأول** كان بعنوان الإطار المنهجي للدراسة والمتمثل في بناء الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها وتداعيات اختيار الموضوع وطرح المفاهيم، والدراسات السابقة، أما **الفصل الثاني** فتطرقنا فيه لمسألة الترقية الإدارية من خلال الماهية والمفهوم مروراً بالأنواع والشروط، والآثار للترقية والطرق والمعايير، وتعرضنا في **الفصل**

الثالث لموضوع الأداء الوظيفي من حيث الماهية وطرق قياس تقييم الأداء ومدى تحسين الأداء وأهم المتطلبات، بعدها انتقلنا إلى **الفصل الرابع** والذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية، حيث حددنا منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، كما تطرقنا إلى مجالات الدراسة: المجال المكاني والزمني والبشري، أما **الفصل الخامس** فخصصناه لتحليل وتفسير البيانات وتحليل وتفسير الفرضيات، ومن ثم الوصول إلى النتائج النهائية.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

- تمهيد:

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل نتناول الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي، حيث سنعرض جوانب البحث في تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يتضمن الفرضيات وأهمية وأهداف هذه الدراسة، والتطرق لتحديد مفاهيم البحث المفتاحية، ومرورا بالدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع الحالي التي تساعد على تسهيل عملية الاتجاه الذي تسير عليه الدراسة.

1 - الإشكالية:

لقد كان الاهتمام المتزايد بأهمية دور وظائف إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي يشكل محورا أساسيا في علم اجتماع التنظيم، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية أساسيا وضروريا في أي مؤسسة، إذ تحتاجها لتحقيق أهدافها الممنوعة بها، ولذا يتحتم عليها تأمين الأفراد العاملين بها وتزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتهم والقيام بالمراقبة لضمان نجاح المصلحة العامة، وكما هو معلوم أن هناك جملة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كالاستقطاب والتدريب والتطوير وتحديد الأجور وتخطيط الاحتياجات البشرية ومنها أيضا الترقيات والتي تعد من أهم المواضيع الأساسية لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين، حيث تعتمد الترقية على أسس يجب إتباعها حتى يتم ترقية الموظفين المؤهلين والقادرين على تحمل أعباء الوظائف والمسؤوليات، التي سوف يتقلدونها وفقا للشروط التي تقرها القوانين المنظمة للترقية.

فالترقية إذن تعد إحدى عمليات المسار المهني للموظفين، وخاصة أنها تشكل بؤرة اهتماماتهم نحوها، فالترقية بالنسبة للموظف هي أمل تحسين مستواه المهني والاجتماعي والاقتصادي، ولذا يجب على الأجهزة الإدارية أن تعمل على ترسيخ إجراءات الترقية ضمن تقاليد الثقافة التنظيمية، باعتبار أن الترقية تحقق للموظف مزايا مادية ومعنوية، فهي تفسح المجال له للوصول إلى المناصب العليا فيحقق بذلك طموحاته وتزيد من تحسين أدائه في العمل، حتى يكون قادرا على تحمل المسؤولية وأداء المهام الممنوعة به، ومن ثم كانت العلاقة وطيدة بين الترقية والأداء، حيث يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من اهتمام المختصين في الدراسات الإدارية، وتكمن أهمية الأداء في أنه يكشف لنا عن كفاءة العنصر البشري وعن تحسن مستواه في المؤسسة.

ونظرا لأهمية الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين، لذا جعلناه محورا لدراستنا، ومن ثم يمكن طرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية وتحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي؟

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى سؤالين:

التساؤلات الفرعية:

- هل للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي؟

- هل للترقية دور في كفاءة وفاعلية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين الترقية وتحسين الأداء للعاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

الفرضيات الفرعية:

- للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

- للترقية دور في كفاءة وفاعلية أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

- باعتبار أن هذا الموضوع يدخل ضمن اختصاصنا العلمي المتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، ومن ثم رغبتنا في تعميق معارفنا حوله.

- نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين والمختصين بهذا موضوع، لذا كانت رغبتنا ملحة في التعمق في معرفة وإثراء المعلومات وزيادة المعارف حول دور الترقية في عملية تحسين الأداء الوظيفي في مجال التنظيمات الإدارية.

ب- أسباب موضوعية:

- الموضوع جدير بالدراسة، ومن ثم كانت الحاجة إلى البحث والاستقصاء في مجال الترقية والأداء الوظيفي.

- كما يعد موضوع الترقية واحدة من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، حتى يتم التعرف على الدور الحقيقي الذي تساهم فيه في تحسين كفاءة وأداء العاملين.

- إثراء المكتبة المركزية بمثل هذا النوع من الدراسات.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الدراسات العلمية حيث أنتبه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المنظمات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده، على اعتبار أن تطبيق إجراءات الترقية سيكون لها فوائد جمة بالنسبة لإدارة المنظمات، وذلك من خلال النتائج التي تحققها بخصوص تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين على جميع المصعد، مما يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على الترقية بأنواعها ومصادرها.
- التعرف على الأداء الوظيفي من حيث المفهوم.
- التعرف على دور الترقية في تحسين عملية الأداء الوظيفي.
- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لقلتها ونقص الاهتمام بها.
- الوقوف على حقيقة الترقية التي تؤثر في تحسين الأداء.

- توضيح كيفية تفعيل دور الترقية في تسيير الموارد البشرية.

6- مفاهيم الدراسة:

- **الترقية:** هي انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا¹.

- **التعريف الإجرائي للترقية:** هو انتقال العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى منه ضمن نطاق الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الوادي، مع تحمل المسؤولية في نطاق الوظيفة الجديدة مع الاستفادة من راتب أعلى من ذي قبل.

- **الدور:** يقصد بالدور الاجتماعي عند **رالف لينتون** "أن الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور ويشمل الدور " عند **لينتون** الاتجاهات والقيم والسلوك التي يملئها المجتمع على كل الأشخاص الذين يشغلون مركزا معينا².

- **تحسين الأداء:** هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى³.

- **الأداء الوظيفي:** هو حصة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة لتحقيق هدف معين⁴.

- **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو الجهد المبذول من قبل العاملين بإدارة مديرية التربية لولاية الوادي، بغية تلبية حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها.

¹ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر، القاهرة، د ط، 1973، ص 503.

² باهي لخضر، دور المخيمات الصفية في التنشئة الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/ 2011، ص 19.

³ عبد الكريم الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

⁴ شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010، ص 18.

- **الكفاءة:** هي القدرة على أداء العمل بأفضل استخدام للموارد المتاحة، أي أنها تمثل عدد الوحدات المستخدمة من أي مورد لإنجاز عمل أو تحقيق خدمة¹.
- **التعريف الإجرائي للكفاءة:** هي استغلال للموظفين بمديرية التربية لولاية الوادي، للتحسين من أدائهم ورفع مستواهم لتحقيق الأهداف الرئيسية ونجاح المؤسسة.
- **الفاعلية:** هي بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد بشرية².
- **التعريف الإجرائي للفاعلية:** هي تحديد لأهداف مديرية التربية لولاية الوادي والشروع بالعمل ومحاولة التكيف والبقاء لتحقيق هذه الأهداف.
- **الرضا الوظيفي:** هو حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل وضيق³.
- **التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:** هو الشعور بالارتياح والسعادة لعاملي مديرية التربية لولاية الوادي، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من العمل إذ يزيد من ثقتهم وولائهم وانتمائهم لبيئة العمل والتكيف مع طبيعة العمل.
- **العاملين:** تمثل مجموعة الأفراد الذين يبذلون جهدهم نحو عمل معين وتكون لديهم معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل⁴.

¹ خيري كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 32، 33.

² شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ عارف بن مائل التجريدي: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 45.

⁴ العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 51.

- **التعريف الإجرائي للعاملين:** هم فئة من العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي وهم مصنّفون حسب مراتبهم في سلكهم الإداري؛ من متصرف إداري إلى غاية عون إداري بما فيهم من موظفي سلك التعليم؛ إضافة للعمال المهنيين، وهم الذين يبذلون جهدهم بحسب مؤهلاتهم ومهاراتهم وأدوارهم في العمل، بغية تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

7-الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة من أهم مصادر المعلومات التي تساعد الباحث في إثراء دراسته وتمكينه من التزود والاستفادة من المعارف والنظريات التي تطرق إليها العلماء، وقد وجدنا ضمن الدراسات التي استعرضناها بخصوص موضوع الترقية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من المواضيع التي لاقَت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين، حيث تناولت هذه الدراسات موضوع الترقية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، إلا أن موضوع الترقية مرتبط بدورها في تحسين الأداء الوظيفي كانت بنسبة ضئيلة، هذه الدراسات تمثلت في:

1- الدراسات الخاصة بالترقية:

- **الدراسة الأولى:** قام "جبلي فاتح" بدراسة تحت عنوان: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" بدراسة حالة في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة لخروب قسنطينة 2006/2005م، هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال: إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج، معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.

واعتمد في دراسته على منهج المسح الاجتماعي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، اشتملت عينة الدراسة على 90 موظفا بمؤسسة التبغ

والكبريت، مستخدما في ذلك الطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا: وقد أفادتنا هذه الدراسة في متغير الترقية وفي وسائل جمع البيانات وبالخصوص في بناء أسئلة الاستبيان.

- الدراسة الثانية: التي قامت بها "نسمة أحمد الصيد" وكانت تحت عنوان: "الترقية والفعالية التنظيمية" لدى مطاحن مركب الحروش، بسكيدة 2008/2006 م، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود استراتيجيات لتدرج العاملين.

واعتمد في دراسته على المنهج المسح بالعينة كأحدى طرق المنهج الوصفي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، اشتملت عينة الدراسة على 70 عاملا، مستخدما في ذلك طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة ليست هناك امتيازات ترقية تشجع العاملين على الجهد والعطاء مما أثر على دافعيتهم واستقرارهم.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا: وقد ساعدتنا هذه الدراسة في متغير الترقية وكيفية بناء خطة الدراسة الراهنة، وبعض المفاهيم الأساسية، وكذلك في أدوات جمع البيانات.

2-الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:

- الدراسة الثالثة: وقام بها "بوقطف محمود" وكانت بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" لدى موظفي جامعة عباس لغرور، خنشلة 2014/2013 م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.

واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، اشتملت عينة الدراسة على 46 موظفا، مستخدما في ذلك المسح

الشامل، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا: وقد أفادتنا هذه الدراسة في متغير الدور وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال الجانب النظري والجانب المفاهيمي، الذي كان يسعى إلى تحسين مستوى أداء الموظفين، وإتباع المنهج وأدوات جمع البيانات وبناء الاستبيان.

الدراسة الرابعة: قام بها "ناصر محمد إبراهيم السكران" تحت عنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، الرياض 2004 م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، وقد اعتمد في دراسته على المسح الاجتماعي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان، اشتملت عينة الدراسة على 505 ضابط، مستخدما في ذلك المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى نتيجة وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الأداء الوظيفي.

- مكانة هذه الدراسة من دراستنا: وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في متغير الأداء الوظيفي من حيث الناحية الميدانية في المنهج وخصائص عينة الدراسة التي تتمثل في (الأقدمية، المؤهل التعليمي، الرتبة، الجنس، العمر)، وأدوات جمع البيانات والاستبيان.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع البحث الذي تناول الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي، إذ تم عرض جوانب البحث في تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يتضمن الفرضيات وأهمية وأهداف هذه الدراسة، والتطرق لتحديد مفاهيم البحث المفتاحية، ومرورا بالدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع الحالي التي تساعد على تسهيل عملية الاتجاه الذي تسير له الدراسة.

الفصل الثاني: الترقية الإدارية

- تمهيد

أولاً: ماهية الترقية الإدارية

1- مفهوم الترقية وأهميتها.

2- طرق الترقية وشروطها.

3- أهداف الترقية وآثارها.

4- أنواع الترقية ومعاييرها.

ثانياً: الجهة المختصة بالترقية

1- صلاحيات الإدارة في نظام الترقية.

2- معايير التقييم.

3- إجراءات التقييم.

ثالثاً: موانع نظام الترقية.

1- موانع متعلقة بالنظام التأديبي.

2- موانع متعلقة بالوضعيات القانونية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الترقية بكل أشكالها الركيزة الأساسية لكل مورد بشري في مسار حياته العملية، وحافزا ماديا ومعنويا، يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والانتماء في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية بحيث تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، فالترقية من الحوافز المهمة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل وتزيد من شعورهم بأهمية العمل، ولذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الترقية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأنواعها وإجراءات الترقية ومعاييرها وطرق التقييم لإفادة العاملين بها.

أولاً: ماهية الترقية الإدارية

1- مفهوم الترقية وأهميتها.

أ- مفهوم الترقية: عادة ما ترتبط الترقية بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية¹.

- المفهوم اللغوي: الترقية اسم من فعل رقى يرقى ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، ولقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي.

- المفهوم الاصطلاحي: كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى².

وقد اختلف في تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها:

- وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني للموظف³.

- هي عملية تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى، فهي تنطوي زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية⁴.

- هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز⁵.

¹ - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، د ط، 2010، ص 245.

² - مصطفى جعيدل: نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 1.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط 5، 2001، ص 385.

⁴ - محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ط 1، 2006، ص 138.

⁵ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2002، ص 125.

- **المفهوم التشريعي للترقية:** لقد حظيت الترقية في المشرع الجزائري بأهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد والرفع من مستوى أدائهم، وهذا يظهر خلال ما تضمنته النصوص القانونية في المؤسسة لدى الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال موضوع الترقية وفي هذا الصدد عرفت المادة 54/21 من المرسوم رقم 85-59 الترقية كما يلي: عملا بالمادة رقم 117 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 15 أوت المذكر أعلاه تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك...¹.

فالترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية يشغلها لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف، وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها: "التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك".²

- **التعريف القضائي للترقية:** قد استقر القضاء الإداري على تعريف الترقية بأنها تقلد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب.³

ب- **أهمية الترقية:** بما أن الترقية تساهم في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته والى غاية نهايتها، لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات الموازنة بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقيق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب⁴، ولذا تعتبر الترقية من

¹ - أنظر المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 40.

² - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.

³ - هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية وبعض التجارب العمومية، دار هومة، الجزائر، د ط، 2010، ص 181.

⁴ - المرجع السابق: تنمية الموارد البشرية، ص 127.

أهم الأنشطة والعمليات التي تعود بالنفع على الإدارة والموظف في آن واحد، ويمكن تلخيص جمل من النقاط تبرز أهمية الترقية:

- في أنها من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.
- ترفع من مستوى الرضا عند الموظفين ومن ثم الزيادة في ولائهم لمؤسستهم.
- الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم¹.

2- طرق الترقية وشروطها:

أ- طرق الترقية: تعددت وتنوعت أنواع الترقية ويمكن حصرها فيما يلي:

• من حيث مصادرها:

- **ترقية داخلية:** يغطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم كما تحفز على العمل أكثر و منه زيادة الإنتاجية والفعالية.
- **ترقية خارجية:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العامة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعقم الأفكار².
- **من حيث مجالها:** وهناك أنواع، منها:

¹ - تشيات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010 ص 91.

² - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ص 25.

✓ **ترقية مفتوحة:** تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأعلى، وإمكانية الانتقال تكون مشروطة بانطباق شروط الترقية على المرقى.

✓ **ترقية مغلقة:** وهنا لا يتاح لكل الأفراد فرصة الترقى، وإنما تكون الترقية مقتصرة على بعض الفئات التي تعنيها عملية الترقية وخاصة في المناص العليا التي تحتاج مؤهلات كبيرة.

- **من حيث امتيازاتها:** وهناك أنواع، منها:

✓ **ترقية في الأجر:** تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية، فيترتب عنها أثرا ماديا عينيا يتقاضاه المرقى في حالة انتقاله من مستوى وظيفي لآخر أو من درجة لأخرى.

✓ **ترقية في المستوى التنظيمي:** وتحدث عندما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى للفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى¹.

ب- **شروط الترقية:** للترقية شروط يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتتمثل في ما يلي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة أي فتح منصب مالي.

- إن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.

- أن يكون العامل مستوفي الشروط الوظيفية المرقى إليها، وهي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

- أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة، حتى يتمكن الموظف من التدرج في مختلف

مراتب الهيكل التنظيمي، ليتسنى له الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.

- قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل الترقية إلى الفئة الأعلى.

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ط 5، 2001، ص 25.

- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح وخاصة التي لها علاقة بالترقية، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات، لجعل العمال مهنيين لمسؤوليات عملهم أكثر¹.

3- أهداف الترقية وآثارها:

أ- **أهداف الترقية:** تهدف سياسة الترقية في إطار الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.

- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية.

- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية².

- الرضا العمال عن العمل، وشعورهم بوجودهم داخل المؤسسة.

- التشجيع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.

- التشجيع على التنافس من أجل التطوير وتحسين الأداء وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

ب- **آثار الترقية:** لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات والمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، وعادة ما يترتب على ذلك عدة نتائج وتتمثل في:

- الزيادة في دخل المرقى في الوقت الحاضر أو المستقبل.

¹ - عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، د س، ص 41.

² - جبلي فاتح: الترقية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 32.

- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

- زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقى إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى¹.

4 - أنواع الترقية ومعاييرها:

1.4- طرق الترقية: تعتبر الترقية من النظم الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملأ الشواغر من الخارج، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر، وتتمثل أنواع الترقية في التالي:

أ- الترقية في الدرجة: وهي صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين²، وللعلم فإن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب.

ولقد أخضع المشرع الجزائري الترقية في الدرجات إلى الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم، وقد جاء المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم، ليبين هذه الوتائر والكيفيات، حيث تطرق إلى الترقية في الدرجات في الفصل الثاني منه تحت عنوان (الخبرة المهنية)، وبالرجوع إلى المادة 09 منه نجد أن المشرع الجزائري

¹ - المرجع السابق: مبادئ الإدارة العامة، ص 43.

² - شعبي أمينة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013-2014، ص 71.

ربط الترقية في الدرجات بالخبرة المهنية (الأقدمية) كشرط أساسي، حيث نصت هذه المادة على أن "يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية بالدرجة" أما المادة 10 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304 فقد جاءت بالجديد، حيث أصبح سلم الدرجات يتكون من 12 درجة بعد أن كان 10 درجات فقط، حيث جاء فيها: تتمثل الترقية في الدرجة بالانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة¹، وتبين الوتائر الثلاثة المعتمدة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في المادة 11 منه "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد: دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول الآتي:

جدول رقم (01) يوضح وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر².

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

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تضيي نوعا من الصرامة وإعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة والخبرة الميدانية التي تسمح له بالمرور من درجة إلى درجة أعلى.

* **ضمانات الترقية في الدرجات:** يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية ويشترط على الموظفين من أجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الأقدمية المطلوبة والتي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى، وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى وحسب

¹ - المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات

الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المنشور في الجريدة الرسمية رقم: 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007، ص 12.

² - المرجع نفسه، ص 12.

المادة 12 المرسوم 07-304 تحسب النسب تبعا للوتائر المنصوص عليها في المادة 11 كالتالي، وذلك من بين 10 موظفين¹:

- 4 أفراد بالنسبة للمدة الدنيا.
- 4 أفراد بالنسبة للمدة المتوسطة.
- فردين (2) بالنسبة للمدة القصوى.

كما تشير إلى انه في حالة ما إذا كرست القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين للترقية في الدرجة فان النسب تحدد على التوالي، ستة وأربعة ضمن عشر موظفين، أي ترقية ستة موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة على أساس المدة القصوى، وهذا ما تأكده نفس المادة السابقة. وتكون الترقية في الدرجة إلى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم "يتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى...."².

كما يستفيد الموظف الذي يشغل منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا وهذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم -304 07: "يستفيد الموظف الذي يشغل منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه"³.

ويمكن للموظف المنتدب أن يستفيد طيلة مدة انتدابه من حقه في الترقية في الدرجة في وثيقة أصلية على أساس المدة المتوسطة، وهذا ما أشارت إليه المادة 133 من الأمر 06-03

¹ - المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المرجع السابق، ص12.

² - المادة 13 من المرجع نفسه.

³ - المادة 14 من المرجع نفسه.

حيث نصت "الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلوكه الأصلي أو ادراته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات"¹.

كما يحتفظ الموظف الموجود في وضعية الخدمة الوطنية بحقوقه في الترقية في الدرجات، وهذا حسب المادة 02/154 من الأمر 03-06 والتي جاء فيها "...يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد.....".

وبالنسبة للموظفين الذين تابعوا دورات تكوينية بغرض تحسين المستوى أو تحديد المعلومات فتفتح لهم درجة إضافية أثناء ترقيةهم في الدرجة، وهذا طبقا لما جاء به المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 30 مارس 1996 والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم أو تحديد معلوماتهم².

* شروط الترقية في الدرجات:

- الأقدمية المطلوبة وفقا لما نصت عليها المادة 11 من الرسوم الرئاسي 07-304.
- الحصول على التنقيط وتقديم من السلطة سليمة التي لها صلاحية التعيين
- التسجيل في جدول الترقية.
- يجب أن تكون الترقية من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة لان القانون منع القفز على الدرجات وذلك حسب المادة 10 من المرسوم 07-304³.

* إجراءات الترقية في الدرجة: تمر عملية ترقية الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وفق مراحل وإجراءات أهمها تتمثل في ما يلي:

¹ - الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 12.

² - المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 مرجع سابق .

³ - المادة 10 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 30-407 مرجع سابق .

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التقييم السنوي لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسئولهم المباشرين لمنحهم نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام، يبين القيمة المهنية لكل موظف وطريقة أدائه لمهام وواجبات وظيفته، وقد نظم المشرع الجزائري عملية تقييم الموظف ضمن الفصل الرابع من الباب الرابع تحت عنوان "تقييم الموظف" من الأمر 06-03 حيث حدد أهداف هذا التقييم في المواد 97-98 منه ¹.

- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويوقع على بطاقة التقييم كما يمكنه أن يتقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ².

- يعد إرسال بطاقة تقييم السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق آخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة، وترتب هذه البطاقات حسب الأسلاك والرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة وتحدد كل درجة لوحدها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ يعد إرسال بطاقة تقييم السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق آخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة، وترتب هذه البطاقات حسب الأسلاك والرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة وتحدد كل درجة لوحدها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.

- يقوم رئيس اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء وتحديد جدول الأعمال وكذا التاريخ الذي تجتمع فيه.

¹ - المادة 97-98 من الأمر رقم 06-03 مرجع سابق .

² - أخذ المشرع الجزائري بمبدأ ديمقراطية الإدارة وحق الموظفين في المشاركة في تسيير شؤونهم الوظيفية، وكل ما يتعلق بمسارهم المهني فقد نص في المادة 62 من الباب الثالث تحت عنوان: هيئات المشاركة والطعن: تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية: - لجان إدارية متساوية الأعضاء - لجان طعن، لجان تقنية .

- تقوم اللجنة متساوية الأعضاء بدراسة جميع الملفات المرفقة بجداول الترقية¹.

- يعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة الجديدة يعاد تصنيفه وفقا للرقم الاستدلالي لدرجات إلي يقابلها ويحتفظ بباقي الأقدمية لتأخذ في الحسبان عن ترقية في الرتبة الجديدة وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 15 من المرسوم الرئاسي 07 - 304 والتي جاء فيها " يعاد تصنيف الموظف الذي رقى إلى رتبة أعلى في الدرجة المرافقة للرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة².

ب- **الترقية في الرتبة:** يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات³.

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

ج- **الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:** ينبغي التأكيد على البعد التحفيزي لهذا النمط، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغه البيداغوجية، ومن الأهمية بمكان أن نشير من جهة أخرى إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع

¹ - خضير عبد الوهاب: **نظام ترقية الموظف في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015 ص ص16، 17.

² - المرسوم الرئاسي رقم: 07 - 304، مرجع سابق، المادة 15.

³ - بن أحمد عبد المنعم: **علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري**، رسالة ماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004 ص 17.

التلقائية لهذا النوع من الترقية وذلك أنه رغم اعتبارها مكافأة لطبيعة للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنه تبقى مرهونة بتطبيق الإجراءات التالية:

- تسجيله في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين، الأمر الذي يفترض اللجوء إلى الملف الشخصي للموظف قصد استكمال عناصر أدائه من طرف اللجنة المختصة بالترقية¹.

- توفر عدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية، وعادة ما تكون المناصب مرهونة بحاجيات التأطير الوظيفي والهيكلية المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه في المنظمة.

* **شروط الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:** تخضع شروط هذا النوع من الترقية لنفس شروط سير وتنظيم امتحانات التوظيف الخارجي، لكن يجب في هذا النوع من الترقية عدم تجاوز النسب المنصوص عليها في القوانين الخاصة من عدد المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف، وكذلك شرط الأقدمية حسب القوانين الخاصة كذلك، هذه الصيغة تسمح للموظف بالترقية بوتيرة أسرع من الترقية على الاختيار، وهذا النوع الترقية يحفز على بذل جهد والتنافس بين الموظفين.

* **إجراءات الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:** تتم بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف المصالح الوظيفية العمومية حيث تعلن الإدارة عن إجراء امتحانات للترقية تخص الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية حسب كل سلك وظيفي، والإجراءات التي حيث يقدم الموظفون الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية، طلب مشاركة في الامتحان، وبعد إجراء المسابقة يتم الإعلان عن النتائج، ثم يرسم الموظفون الناجحين، بقرار فردي في رتبهم الجديدة².

¹ - هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر 2010، ص 193.

² - بلمبروك عبد القادر: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 ص ص 25-26.

ج- **الترقية عن طريق الاختيار:** المقصود بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلوكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها القانون، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لأعضاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية¹.

*** شروط الترقية عن طريق الاختيار:** يخضع هذا النمط من الترقية إلى شروط أهمها:

- الشرط الأول: الأقدمية في السلك، بمعنى استقاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة، وبما أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية، فقد ترك مهمة تحديدها للقوانين الخاصة ومن بينها المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 25 جويلية 1990 والمرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 والمرسوم رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008، والتي حددت الأقدمية الواجب توافرها قصد الاستفادة من الترقية الاختيارية حسب الرتبة وتقدر الأقدمية في الرتبة ب 10 سنوات من الخدمة الفعلية².

- الشرط الثاني: وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة، حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود 10% بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

*** إجراءات الترقية على أساس الاختيار:** تمر عملية الترقية الاختيارية بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

¹ - المرجع نفسه السابق: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، ص 13.

² - سلوى تيشات: التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 102.

- تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير المارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود 10% من المناصب الشاغرة.
- تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتب والتي تقدر ب 10 سنوات، ثم تنتظر في ملفات المعنيين من أجل استخراج قرارات أو مقررات التعيين.
- وبعد جمع ملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية، وإشهارها عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلوك في المواقع العمل المناسبة، نشير أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار لمدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد من ممكن من المترشحين.
- ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفين غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال¹.
- إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق الترتيب حسب درجة الاستحقاق مع أخذ بعين الاعتبار الاقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم استدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال ويوم الاجتماع.
- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع اخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الاقدمية، وتتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية والأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات أو المقررات المتضمنة ترقية الموظفين في رتبة أعلى، وبعد إمضاء لمحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار أو مقرر المصادقة على

¹ - سلوى تيشات، المرجع السابق، ص102.

محضر اللجنة ويمضى من طرف المسئول الذي له صلاحية التعيين، وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بإعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من الأول من الشهر الذي اجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة¹.

د - الترقية على أساس الشهادات: تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات، التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

*** شروط الترقية على أساس الشهادات:** لترقية الموظفين على أساس الشهادات، يشترط أن يتحصلوا على شهادة أو مؤهلا في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالالتحاق برتبة أعلى من رتبتهم الأصلية، وهذا في إطار المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996 ، المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى والذي يقر بأنه يسمح للموظفين الذين تحصلوا على شهادة بعد توظيفهم الأولي بالالتحاق برتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضعين لها، ومهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة للالتحاق بالرتبة المعنية بإمكان هؤلاء الموظفين الالتحاق مباشرة على أساس الشهادة لرتبة أعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

*** إجراءات الترقية على أساس الشهادات:** يعين الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها رتبته الأصلية².

¹ - سلوى تيشات، المرجع السابق، ص 103.

² - رشيد حباني: دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر د ط، 2012، ص 55.

هـ- **الترقية عن طريق التكوين المتخصص:** لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر رقم 06-03، التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية، المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية¹، ولتنظيم هذا النوع من الترقية أحدث المرسوم التنفيذي رقم 26-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، هذا المرسوم منح امتيازات للموظفين الذين تابعوا تكوينًا متخصصًا، وتتمثل هذه الامتيازات في الالتحاق بسلك أو برتبة عليا، يمكن أن يدوم هذا التكوين ثلاث (03) سنوات، ويتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع تخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية².

* **شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص:** تتمثل الشروط الأساسية للترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي:

- إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادقة عليه.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية و المصادقة عليه.
- إعداد قرار أو مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية

¹ - شعبي أمينة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013-2014، ص 88.

بعنوان السنة المالية المعنية.

- إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشيحاتهم.

- إعداد قرار تعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

* **إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص:** بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص، تقوم الإدارة المعنية والمعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين بإعداد محضر يمضى عليه من طرف مدير المعهد ومسؤول عن الإدارة المعنية وعلى إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى، وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية¹.

2.4- معايير الترقية: يعتبر وضع أساس أو معيار علمي سليم للترقية من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على النظام، ويتمثل الاختيار والأقدمية أساسيين رئيسيين في تقرير الترقية فيما يلي شرح لأسس المتبعة في المؤسسات، فكل أساس من الأسس مزايا وعيوب وعلى المؤسسة الأخذ بها ومحاولة إصلاح هذه العيوب، ومن هذه المعايير والأسس، نجد ما يلي:

أ- **معيار الترقية بالأقدمية:** وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة منذ بداية تعيينه، بحيث يمكث في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرتفع إلى درجة أعلى، وقد يوضع الأفراد الجدد تحت الاختبار لفترة معينة، تختلف هذه المدة حسب القوانين المعمول بها والأنظمة الداخلية المطبقة في المؤسسة، ويعتبر حساب الأقدمية منذ أول تاريخ استلام الموظف للعمل، كما يدخل في حساب الترقية الفترة التي يتغيب فيها الفرد عن العمل بسبب المرض أو حوادث المهنية، أو مدة الإحالة على الاستيداع كأداء الخدمة العسكرية

¹ - شعبي أمينة، المرجع السابق، ص 89

مثلاً أو أداء واجب انتخابي أو حالات عطلة الأمومة¹، ويفقد الأفراد حقهم في الأقدمية لأسباب متعددة منها: تركهم للعمل، أو فصلهم عن العمل لأسباب مهنية، أو لمخالفتهم لتعليمات التغيب عن العمل خاصة إذا فشلوا في العودة لاستلام عملهم فور استدعائهم².

* مزايا الترقية بالأقدمية: تتمثل في:³

- تحقيق العدالة والموضوعية بين جميع الموظفين، وعدم وجود تحيز على اعتبار أن التي يقضيها الفرد في العمل قد أكسبته خبرة ومهارة، ومن ثم أصبح الموظف على كفاية وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها.

- التقليل من المنازعات الداخلية والخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة والموظفين.

- إتباع هذا المبدأ يجعل الإدارة حريصة على توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.

- تجعل الجميع يقوم بواجبه في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم.

- يتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق.

* عيوب الترقية بالأقدمية: وتتمثل في:⁴

- تقتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد، بسبب أن الفرد مطمئن لحصوله على الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك، ومن تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف وبالتالي تبرز حالة الجمود في الجهاز الإداري في المؤسسة.

- تؤدي الأقدمية إلى الأضرار بحسن سير العمل وذلك بإسناد الوظائف.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2000، ص129.

² - المرجع نفسه، ص129.

³ - محمد ابن قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989، ص 173.

⁴ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3،

2005، ص280.

- هذا النمط من الأقدمية يتجاهل الاستعدادات والفروق الشخصية بين الأفراد.

- تؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفء والأقل كفاءة.

ب- معيار الترقية بالاختيار: يساعد هذا المعيار على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، إذ يقوم هذا الأسلوب على الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف، إذ تشير المنجزات التي حققها الفرد في الماضي كما تظهر في سجله، ما يشير أيضا إلى طاقاته أو قدراته واستعداده مقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر، يقاس عن طريق التقييم وبالرجوع إلى السجلات في الفترات الماضية، ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المؤسسة لانتقاء أفضل العناصر مما يحقق الفائدة لها، إلا أنه يؤدي إلى التحيز والمحابة، لذلك يفضل استعماله في الوظائف العليا فقط، والاعتماد على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها.

* مزايا الترقية بالاختيار: وتتمثل في:

- وجود حافز قوي لدى العاملين المجددين لزيادة جهودهم وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم.

- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما وعادلا.

- يقضي على روح التواكل والسلبية لدى الموظفين¹.

* عيوب الترقية بالاختيار: وتتمثل في:

- أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى بها الجميع.

¹ - محمد ابن قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 175.

- الكفاءة في الوظيفة الحالية لا تعني بالضرورة الكفاءة في الوظيفة المرقى إليها.

- تقع الإدارة تحت ضغوطات خارجية لترقية بعض العاملين.

- تؤدي عملية تقدير الكفاءة للعاملين إلى التحيز والمحابة مما يفقدها فاعليتها وتحقيق أغراضها¹.

ج- معيار الترقية بالأقدمية والكفاءة معا: قد تنتهج المؤسسة الأساسيين معا في عملية الترقية فمعظم المؤسسات تتبع أساس الكفاءة للترقية، ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية، فهي تلجأ إليها خاصة في حالة تساوي الكفاءة بين العاملين إذ يفضل الأطول خدمة، إلا أنه يعترض أصحاب العمل والمديرون الترقية على أساس الأقدمية ويناضلون في سبيل الحد منها، وذلك لأنها تشجع عدم الكفاية، ويقلل الأداء الفعال ويؤثر بطريقة عكسية على الروح العملية.

بينما تفضل النقابات العمالية الأقدمية لأعضائها وتصر على أن تلعب دورا مهما في إجراءات الترقية، كما تحمي العمال من المحابة وهناك اعتبارات خاصة بالمصلحة العامة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الأقدمية والأداء كأساسين للترقية، والأقدمية تعمل على الحفاظ على العمال الأكبر سنا والمحتمل عدم حصولهم على عمل في حالة فصلهم².

لهذا تستخدم وسائل أخرى على شكل اختبارات ومسابقات بجانب الأقدمية، أي لكي يكون الفرد مؤهلا للترقية، فإنه يكون عليه تأدية اختبار خاص مصمم لقياس المعرفة والمهارة المطلوبة لشغل المركز الحالي، وتكون هذه الاختبارات واسعة الانتشار في الإدارة العامة منها في الإدارة الخاصة.

وعليه يمكن اعتبار أن الكفاءة والأقدمية أساسيين، لكنهما ليسا في الوزن الأكبر وهو التوافق بين الفرد والوظيفة، ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في

¹ - محمد ابن قاسم، المرجع السابق، ص 176.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 223.

المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقية بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة¹.....

* مزايا الترقية بالأقدمية والكفاءة معا: من مزايا هذا الأساس في الترقية ما يلي:

- أنه يكفل إتاحة الفرصة بغية التدرج في المناصب.
- أن تتوافر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها، وذلك مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- يجب أن يعد الموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة المرقى لها، إما عن طريق التدريب أو الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقى إليها، لفترة زمنية محددة، قبل صدور قرار الترقية².
- ثانيا: الجهة المختصة بالترقية: تعد السلطة الإدارية التي لها صلاحيات التعيين واللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، والجهة المختصة بالترقية، سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة، حيث سنتناول دور كل منهما في عملية الترقية.

1- صلاحيات الإدارة في نظام التقييم: جاء في الفصل الرابع من الأمر 06-03 تحت عنوان "تقييم الموظف"، حيث تبرز مواد هذا الفصل، دور الإدارة في عملية تقييم الموظف أثناء مساره المهني، حيث جاء نص المادة 97 من الأمر المذكور أعلاه كما يلي: "يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، الى تقييم مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة".

زيادة على ذلك يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص ص 223، 224.

² - المرجع نفسه، ص ص 281، 282.

- الترقية في الرتبة.

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت¹.

2- معايير التقييم: تستهدف الاستمارة السنوية لتقييم الأداء اكتشاف القدرات الحقيقية للموظف ومعارفه المهنية ومستوى الأداء الذي يتميز به وكذا سلوكه داخل المصلحة، وتكتمل هذه الأهداف مثلما حددتها المادة 84، من القانون الأساسي النموذجي والمادة 99 من الأمر 06-03، في البيانات التي قد تتعلق بطموحاته الحالية والمستقبلية من حيث المناصب التي يجذب شغلها أو الارتقاء إليها من مؤهلاته ومخطط مساره المهني. ويعتمد تقييم الأداء على عنصرين متكاملين هما:

أ- **العلامة السنوية:** التي يحصل عليها الموظف اثر عملية التتقيط التي يخضع لها طبقا للمادة 84 المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمادة 101 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، وتخضع تقييم العلامة إلى جملة من المعايير منها: المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، السرعة في التنفيذ، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الإشراف قدرة الرقابة.

ب- **التقدير العام:** والذي يحظى به من قبل السلطة المختصة بالتتقيط²، إن مدى ما يسمى بالتقدير العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التتقيط العام عن القيمة الحقيقية للموظف، فرغم الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للإمام بشخصية الموظف وطموحاته والقدرات التي يستطيع توظيفها قصد تقلد مسؤوليات جديدة، فان عدم استنادها لمؤشرات موضوعية

¹ المادة 97 الأمر 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر 16 سبتمبر 2006.

² - هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر 2010، ص 208 .

وقابلة للقياس يجعل منها مجرد انعكاس لانطباعات شخصية التي قد تستخلصها السلطة الرئيسية من بعض السلوكيات الظاهرة للموظف¹.

3- إجراءات التقييم: في غياب النصوص التطبيقية للقانون النموذجي والمواد من 97 إلى 102 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن الرجوع إلى أحكام المرسوم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية والتعليمة رقم 5 المؤرخ في 3 جويلية 1968 بات ضروريا للتعرف على القواعد الواجب إتباعها لإجراء عملية تقييم أداء الموظفين.

ومما يستدعي الاهتمام من تحليل هذه النصوص نقطتين تبدو أساسية لإدراك الخصوصيات التي من الممكن استخلاصها من هذه العملية وهما:

أ- جدول التنقيط: يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10 حسبما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي إلا أنه من الناحية العملية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج من تطبيق المرسوم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1966 لتحديد أداء الموظف²، ويمكن وضع مستويات التنقيط كالتالي:

- العلامة التي تعلق 18 ممتازا.
- العلامة بين 16 و 18 جيد جيدا.
- العلامة 13 و 16 جيد.
- العلامة 10 و 13 متوسط.
- العلامة التي تقل عن 10 رديء³.

¹ - بلمبروك عبد القادر: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 26.

² - المواد: من 1 إلى 5، مرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1960، يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 8 جوان 1966، ص 575.

³ - المرجع نفسه، ص 575.

تنص المادة 85 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 101 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التنقيط وذلك بناءً على اقتراح الرئيس السلمي للموظف¹.

ب- الضمانات التي تحيط بعملية التنقيط: تقتزن عملية التنقيط نظرياً بثلاث أنواع من الضمانات وهي:

- التزام الإدارة بتبليغ استمارة التنقيط للموظف المعني قصد التوقيع عليها، وإن اقتضى الأمر تضمينها كل الملاحظات الضرورية للدفاع عن حقه والتي نصت عليه المادة 102 من الأمر 06-03.

- الطعن أمام اللجنة المتساوية الأعضاء إذا اعتبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة في حقه.

- تمكين اللجنة المتساوية الأعضاء بعد استلامها لاستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة².

ثالثاً: موانع نظام الترقية: إذا كان الأصل العام هو أن الترقية تعتبر نافذة ومنتجة لآثارها القانونية متى استوفى الموظف شروطها، وصدر قرار من الجهة المختصة، فإن هناك استثناء على هذا الأصل، وهو وجود موانع تمنع صدور مثل هذا القرار، وموانع الترقية متعددة، لكنها لا تخرج عن نوعين ويتمثلان في:

1- موانع متعلقة بالنظام التأديبي: إن الجهة الإدارية المختصة بالتأديب وإن كانت لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الأخطاء التأديبية، إلا أنها مقيدة بخصوص العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة، والتي حددها المشرع على سبيل الحصر، وقد تطرق المشرع الجزائري إلى

¹ - المادة 101، الأمر 06-03، مرجع سابق.

² - المادة 102، الأمر 06-03، المرجع نفسه.

النظام التأديبي ضمن الباب السابع من الأمر 06-03 الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث نص في المادة 160 منه على: "يشكل كل تخل عن الوجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية¹.

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

- العقوبة من الدرجة الثانية، الشطب من قائمة التأهيل،
- العقوبة من الدرجة الثالثة، التنزيل من درجة إلى درجتين،
- العقوبة من الدرجة الرابعة، التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة².

وبالرجوع إلى نص المادة 163 السالفة الذكر نلاحظ أن المشرع الجزائي اعتبر هذه العقوبات عقوبات أصلية متى ارتكب الموظف خطأ من الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 185 من الأمر 03-06³.

ولقد أخذنا على سبيل المثال عقوبة الشطب من قوائم التأهيل التي تمثل مانعا لترقية الموظف في الرتبة، حسب ما نصت عليه المادة 107 من الأمر 03-06، بحيث يعد التسجيل في قائمة التأهيل شرط قانوني جوهري للترقية حسب هذه الكيفية، وعدم توفره يحرم الموظف من الترقية في الرتبة خلال تلك السنة.

وبالإضافة أيضا إلى ذلك أن الموظف الذي يقوم بالتسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين لا يستفيد من الترقية، وهذا ما نصت عليه المادة 107 من نفس الأمر... " (لا يستفيد

¹ - المادة 160 من الأمر رقم 06-03 مرجع سابق.

² - المادة 163 من الأمر رقم 06-03، المرجع نفسه.

³ - المواد من 178-185 من الأمر رقم 06-03 المرجع نفسه.

الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين¹.

وتجدر الإشارة إلى أن المنع من الترقية نتيجة توقيع تلك الجزاءات هو منع وقتي فلا يمكن أن يكون الحرمان من الترقية إلا وقتيا، وذلك لعدة اعتبارات منها مقتضيات المصلحة العامة.

فإن المشرع أعطى للسلطة التي لها صلاحيات التعيين الحق في - وحسب المادة 173 من الأمر 03-06 توقيف الموظف عن مهامه فورا في حالة ارتكابه خطأ جسيما يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، وهذا بدوره يعد مانعا للترقية إلى حين البت في قضيته من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مجتمعة بمجلس تأديبي، هذا ما أكدته المادة 171 من الأمر 06-03 حيث نصت على ما يلي: يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة².

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

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

¹ - 03 المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المرجع نفسه.

² - المواد من 171 إلى 173 من الأمر رقم 06-03.

³ - المادة 174 من الأمر رقم 06-03، المرجع نفسه.

أ- وضعية خارج الإطار: عرف المشرع الجزائري هذه الوضعية في المادة 140 من الأمر-06 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت على " :وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار أحكام المادة 135 أعلاه، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي¹.

والملاحظ أن هذه الوضعية لم يسبق تكريسها من قبل في القوانين السابقة المتعلقة بالوظيفة العمومية، ومن أهم الآثار المترتبة على إقرار هذه الوضعية ما نصت عليه المادة 141 من الأمر 06-03 حيث جاء فيها: " لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات"، هذه المادة تبين صراحة أن هذه الوضعية القانونية الأساسية تعد مانعا من موانع ترقية الموظف، إلا أنها مانعا مؤقتا كما سبق وأن ذكرنا، ينتهي بانتهاء المدة القانونية هذه الوضعية والتي لا تتجاوز خمس 05 طبقا لما نصت عليه المادة 02/141 من الأمر 06-03 حيث جاء فيها: "...تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (05) سنوات².

ب- وضعية الإحالة على الاستيداع: تعد الإحالة على الاستيداع الوضعية القانونية التي يتم من خلالها الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل بين الموظف و المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة، بحيث تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد .غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية، عند تاريخ إحالته على الاستيداع ولا يمكنه أن يتقاضى خلال هذه الفترة أي راتب ولا يمكنه أن يمارس أي نشاط مريح³.

¹ - المادة 140 من الأمر رقم 06-03 المرجع نفسه.

² - المادة 141 فقرة 2/3 من الأمر رقم 06-03.

³ - عبد الحكيم سواكر : الوظيفة العمومية في الجزائر (دراسة تحليلية على ضوء آراء القمة واجتهاد القضاء الإداريين)، مطبعة مزوار، الوادي، ط1، ص 262.

وقد نصت على هذه الوضعية التي تحول دون ترقية الموظف العام المادة 145 من الأمر 06 - 03 حيث جاء فيها "... إيقاف مؤقت لعلاقة العمل وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد "... وتمنع وضعية الإحالة على الاستيداع استدعاء الموظف سواء كانت بقوة القانون أو بطلب من الموظف وفق الحالات المنصوص عليها في المواد من 146 إلى 149 من نفس الأمر لمدة محددة، ويعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون و لو كان زائدا عن العدد، وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 152 من نفس الأمر، وإذا الإجراء يرفع المنع الذي كان مقررًا قبل انتهاء فترة الاستيداع ليستفيد الموظف من جميع حقوقه التي منها الحق في الترقية¹.

¹ - المواد: 145 - 152 من الأمر 06-03 مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الترقية هي تغيير في الوضعية أو المكانة العملية للموظف من خلال انتقاله من رتبة لأخرى، ولها أهمية كبيرة في حياة الفرد من خلال تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.

وللترقية أنواع وتتمثل في ترقية داخلية، وترقية خارجية، وترقية مفتوحة، وترقية مغلقة، وترقية في الأجر، وترقية في المستوى التنظيمي.

وتعتمد على شروط لوضع سياسة محكمة من تكوين وتدريب وعلى وجوب توفر منصب شاغر وتهدف الترقية لتحفيز الموظفين من الرفع في مستوى الإنتاج وتطويره ورفع كفاءة العامل ومهاراته، وهناك طرق للترقية إما بالدرجة أو الرتبة، وأيضاً هناك جهة مختصة بترقية الموظف بحيث تهتم بمعايير وإجراءات التقييم وعملية التنقيط والتقدير العام.

وهناك أيضاً موانع تمنع الموظف من الترقية وهي موانع متعلقة بالنظام التأديبي، وموانع متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

- تمهيد:

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي وأهميته.
- 2- أنواع الأداء الوظيفي وعوامله.
- 3- محددات الأداء الوظيفي وأبعاده.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

- 1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 3 - طرق تقييم الأداء الوظيفي وقياسه.

ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي

- 1- تعريف تحسين الأداء الوظيفي.
- 2- دوافع تحسين الأداء الوظيفي.
- 3- متطلبات تحسين الأداء الوظيفي.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود الإدارة، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، فإن كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب المنجز فإنه يحقق الغرض منه، ولذا حاولنا في هذا الفصل تقديم مفاهيم عامة عن الأداء العاملين في المنظمات وأنواع وأهميته وأهدافه وعوامله وطرق تقييمه.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء: يعرف الأداء البشري على أنه أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم¹، كما يعرف أيضاً السلوك الذي نافس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة²، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة³.

هذا ويرى سليمان: أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة⁴.

أما أحمد صقر عاشور: يعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبممكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها. وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء⁵.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً⁶.

¹ عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان الجزائر، 2001، ص 63.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215.

³ هلال علي: مهارات إدارة الأداء، السعودية، مركز تطويراً لأداء، 1992، ص 11.

⁴ سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ص 14.

⁵ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25- 26 .

⁶ درة عبد الباري: التغيير في المنظمات (في بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، 1998، ص 403.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

2- أهمية الأداء الوظيفي: تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- أن الأداء يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.²

3- أنواع الأداء الوظيفي: بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، يمكننا التطرق إلى عرض أنواع الأداء، بحيث بالإمكان تصنيف الأداء وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، ويقسم الأداء عادة حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية:

أ- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

¹ الصغير فهد بن محمد: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 32 .

² حجاج أمال آخرون: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 38.

* الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي¹:

☒ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

☒ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال الوسائل واستثمارها بشكل فعال.

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

* الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

ب- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين أيضا:

* الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف 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 وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة الاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

* 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

¹ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5-6.

المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج¹.

4- العوامل المؤثرة في الأداء: إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، إن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، فيجب النظر للعنصر البشري نظرة إنسانية من حيث رغباته واحتياجاته وطموحاته، فهو جزءاً من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فهو يؤثر في البيئة الخارجية إذ لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة²، وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

أ- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة، فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء، فإن عدم الموضوعية في تقييم أداء العاملين يؤدي في الغالب إلى تقليل الفائدة منها، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء، حيث لا يكافئ الموظف بما يستحقه، مما يؤدي إلى تعميق شعوره بعدم المبالاة وضعف في مستوى أدائه³.

ب- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات

¹ - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

² - النمر سعود محمد وآخرون: السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990، ص43.

³ - الشقاوي عبد الرحمن عبد الله: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص82.

الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ وهذا ينشأ عن تدني الشعور بالرضا ويؤدي إلى انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.¹

ج- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والمتوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، فوجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل مما يدفعهم للأداء وبالتالي رفع الإنتاج.²

د - عدم الرضا الوظيفي³: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويتأثر كثيراً بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية فمن العوامل الاجتماعية العادات والتقاليد. كذلك يتأثر بعوامل معنوية داخل التنظيم كالترقية، أسلوب التعامل.

هـ- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر السلبية التي تؤثر في معدل أداء الموظفين، فهو يتسبب في ضياع ساعات مهدورة من العمل، ويمكن أن يكون التسبب الإداري

¹ - محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفردوس، 1997، ص 298.

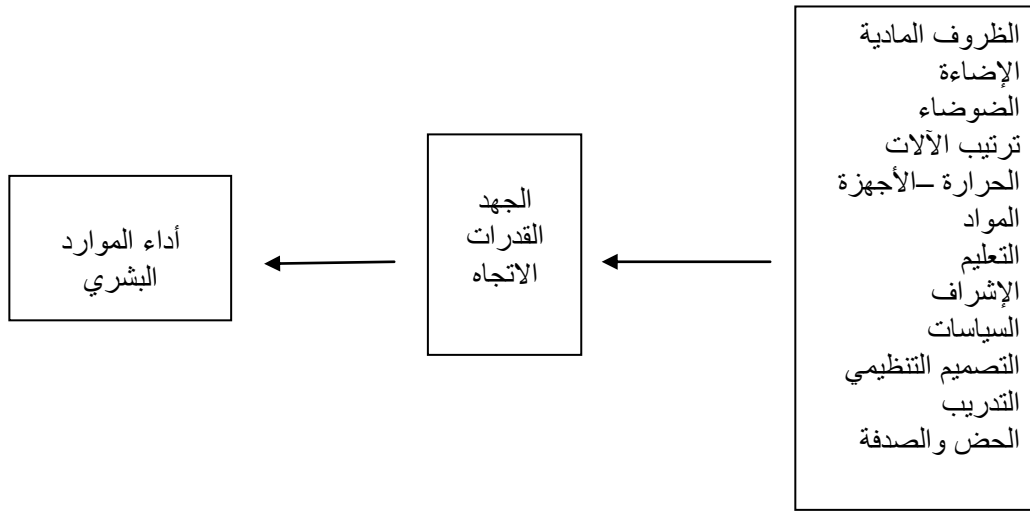
² خاشفجي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفردوس، 1993، ص 18.

³ الشقاوي عبد الرحمان عبد الله: مرجع سابق، ص 78.

ناتج عن أسلوب القيادة والإشراف أي إذا كانت القيادة العليا ملتزمة بالنظام واحترام الوقت، فهذا بطبيعة الحال سيجعلها قدوة أمام الموظفين والعكس صحيح¹.

و- **مشكلات البيئة المادية:** إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي لقلة إنتاجهم وضعف أدائهم².

شكل رقم (01) يبين العوامل المؤثرة على الأداء البشري.



المصدر: راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص218.

5- محددات الأداء الوظيفي: إذ يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث يقوم "بورتر" وزميله "لور" نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد

¹ الشقاوي عبد الرحمان عبد الله: المرجع السابق، ص300.

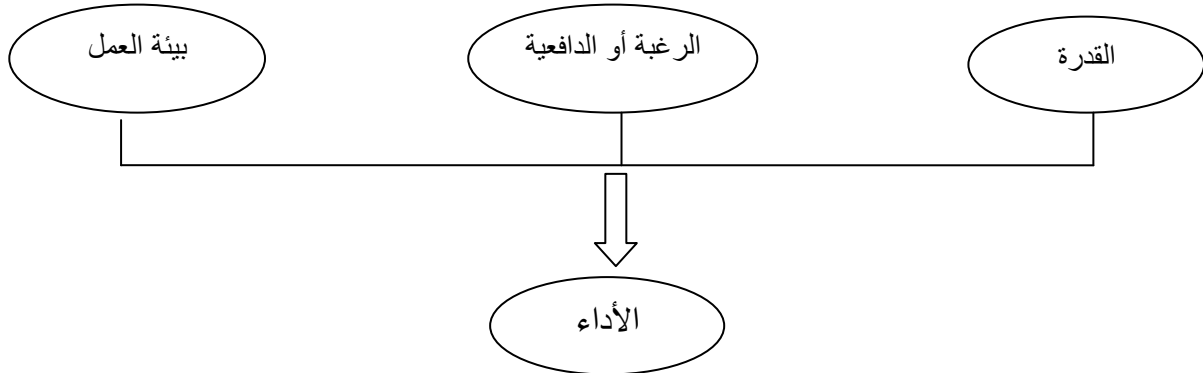
² بدر حسين حاج: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص35.

وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.¹

ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي كالتالي:

- **الدافعية الفردية:** وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد تحقيق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.²

شكل رقم (2) يوضح محددات الأداء.



المصدر: مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000، ص146.

¹ أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص ص 38 - 39.

² سليمان حنفي محمود: مرجع سابق، ص ص 222 - 232.

6- أبعاد الأداء: نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- كمية الجهد المبذول:

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- الجهد المبذول:

فتعنى مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجود الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- نمط الأداء:

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة كالأنشطة إذا العمل كان جسمانيا بالدرجة الأولى، كذلك يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة أو أسلوب متبع في إجراء دراسة.¹

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي: إن عملية تقييم الأداء مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.²

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.

² أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص51.

ويمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا بعد ذلك تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقا مع تفصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرار اللازم.

1- مفهوم تقييم الأداء: هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستمرة. كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.¹

كما يعرف أيضا أنه: رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.²

يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي وبترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).³

ويعرف تقييم الأداء بأنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.⁴

يعرفه آخرون على أنه: عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.⁵

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007.

² طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011، ص 284.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 361 - 362.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 294.

⁵ ذرة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 270.

ويعرفه آخرون: بأنه عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل.¹

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات تقاس على أساسها أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

2- أهداف تقييم الأداء: إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة الجوانب السلبية في أدائهم وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها، وإذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد العامل، نوجز فيما يلي:

أ- على مستوى المنظمة²:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص285.

² إلهيتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص200-201.

ب- على مستوى المديرين:¹

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ج- على مستوى الفرد العامل:²

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار

3- طرق التقييم وقياس الأداء الوظيفي: توجد طرق عدة لتقييم الأداء الوظيفي، وعلى العموم

فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وهي كما يلي:

أ-الطرق التقليدية:

- طريقة الدرجات: وهي من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، يستعمل المقيم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء العاملين وأمام كل صفة من هذه الصفات مدرجا يبدأ بالصفـر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة ويضع علامة على الخطأ عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقرير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة، ولكن لهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها لها مشاكل تتلخص في أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لأخرى، وتكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العامل الابتعاد عن الموضوعية أي عندما تغطي صفة من الصفات التي يمتازها العامل على كل عيوبه، ومن ثم يعطيه رئيسه تقويماً عالياً غير جدير به كما أن صفة واحدة قد تغلب على بقية صفاته الأخرى.

¹ الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص209.

² حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص271.

- طريقة الترتيب العام: وهي أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن للأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن لمرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقي وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها وهي بسيطة وسهلة الاستعمال كما أنها تتماشى مع طبيعة المشرف.

- طريقة مقارنة أزواج من العاملين: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز بها العامل

- طريقة التوزيع الإجباري: ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد التي تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20% من مجموعة الأفراد التي تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة أقل من المتوسط.

10% من مجموعة الأفراد التي تتوافر لديهم قدرات بدرجة ضعيفة.

- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصنف جوانب ضعف وقوة الأداء، ومهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.¹

¹ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص ص 130-133.

ب- **الطرق الحديثة:** لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت طرق حديثة في تقييم الأداء، من أهمها ما يلي:

- طريقة الأحداث الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي، ولهذه الطريقة فائدة تتمثل في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- طريقة قائمة المراجعة: وهي عبارة عن استمارة تقييم، تتضمن عدد من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد وسماته، يقوم المقوم بالتأشير بنعم أو لا على كل سؤال، تسمح هذه الاستمارة بتقدير أداء الفرد وتهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة في إدارة المؤسسة والإشراف على تنفيذها سوياً، وإذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها¹.

4- قياس الأداء: يقصد بقياس الأداء تلك العملية التي تقوم بها إدارة التقييم والمتابعة من خلال قياس الأعمال التي تم إنجازها، بواسطة المعايير التي أتفق عليها مسبقاً، فقياس الأداء عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثرت في الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً وتختلف

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص40، 41.

معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة، كقياس درجة الإخلاص والولاء ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها، ويختلف الكثير حول الأعمال التي يمكن تحديد المعايير لها والظروف الأفضل، إذ تختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني.¹

ثالثا: تحسين الأداء الوظيفي:

1- مفهوم تحسين الأداء الوظيفي: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى²، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي /خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.³

¹ سميرة الأطرش: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص ص 39-40.

² عبد الحكم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقويم إلى التحسين، الجزء 3، مكتبة ابن سناء، القاهرة، 1999، ص 11.

³ مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص ص 55-56 .

2- دوافع تحسين الأداء الوظيفي: هناك عوامل عديدة التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر أهمها فيما يلي:

- دوافع التحسين المستمر: ومن أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الاهتمام والجودة، الحفاظ على المكانة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: وتعني الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات مع الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية مع الأطراف ذات المصلحة¹، ومن بين الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا² في أنها: تحسين من صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع، أنها تتعرف على متطلبات الزبون، تحفز العمال على أداء أحسن وغيرها.

3- متطلبات تحسين الأداء الوظيفي:

التدريب: يمثل التدريب النشاط الواضح من بين نشاطات فرع تنمية الموارد البشرية، ولقد شهد التدريب تغيرا كبيرا سواء من حيث المفهوم، أو آليات التصميم والتنفيذ، استجابة للتغيير المتلاحق في مجال العمل الحديث.

¹Yvesenrgle et Annick souyet la responsabilité sociale d entreprise (rse) Arnaud franel éditions ،Québec ،2009 ،p129.

² Alain jeunots ،100 question pour comprendre et gri: rse et développement durable ،aenor ، 2010 ،pp 15-16.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي قدم نعتبر أن الأداء بأنه أداء أو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي تكلفها المؤسسة للموظف، أي النتائج التي يصل إليها هذا الموظف ويعد هذا الأداء مهم ومقياس لقدرة الفرد على أداء أعماله على أكمل وجه، مروراً بأنواع هذا الأداء حسب معيار التقسيم، والعوامل التي تؤثر في الأداء وهذا بنجاح الإدارة في تحقيق ما يطلب منه من كفاءة وفعالية، ومن محددات هذا الأداء حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره. ومن ثم أبعاد هذا الأداء للوصول إلى تقييم الأداء وطرق التقييم منها طرق تقليدية وطرق حديثة، كذلك مروراً بخطوات هذا التقييم وقياس الأداء ويكون بواسطة المعايير الرقابية أي المتابعة للوصول إلى الهدف المرغوب سابقاً، وكيفية تحسين الأداء والدوافع ومتطلبات تحسينه كذلك إلى نموذج تحقيق هذا التحسين الذي يقوم على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- مجالات الدراسة.

3- عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما قمنا في الفصول النظرية بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، لذا خصصنا هذا الفصل إلى تحديد منهج الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات، ثم إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي: المجال المكاني (تعريف المؤسسة)، والمجال الزمني (تحديد فترة التبرص)، والمجال البشري (تحديد العينة)،

1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي عموماً يعرف بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة وقد تكون جديدة أو أن الباحث يرغب في إيصالها لآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"¹.

ولقد أتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي لتماشيه وطبيعة موضوع الدراسة، ويعرف بأنه: "وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على مختلف جوانبها وجميع البيانات اللازمة عليها مع فهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بظواهر الحياة والعمليات الاجتماعية الأساسية والتصرفات الإنسانية"².

2- أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث، وهي مفيدة لمجريات البحث، لأن جميع نتائج الدراسة تتوقف عليها ولما كان منهج الدراسة مقتصرًا على المنهج الوصفي، وبالتالي كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلة جمع البيانات هو الاستمارة، واستخدام بعض الوثائق المفيدة للمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

- **الاستمارة (الاستبيان):** وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد على استمارة تتكون من مجموعة أسئلة توزع على الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بالإجابة عليها، وهناك الاستبيان المفتوح تستدعي أجوبة مفتوحة، وهناك الاستبيان المغلق يحتاج إلى أجوبة مغلقة، وهناك نوع يجمعهما معا استبيان مغلق مفتوح³.

¹ - الرفاعي أحمد حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص121.

² - جمال إسماعيل الطحاوي: مدخل إلى البحث الاجتماعي، دار التيسير، المنيا، د ط، 1998، ص102.

³ - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط1، 1996، ص 124.

ولقد اعتمدنا في دراساتنا على الاستبيان المغلق، حيث تكونت الاستمارة من 27 سؤال مقسمة إلى ثلاث محاور يحتوي:

- المحور الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية من (01) إلى (05).
- المحور الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة حول الترقية من (06) إلى (17).
- المحور الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة حول الأداء الوظيفي من (18) إلى (27).
- الوثائق والسجلات: تمكنا من الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وتزودنا بالمعلومات التالية:

❖ الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

❖ مجموعة وثائق حول الترقية للموظفين بالمؤسسة.

❖ الجانب التاريخي والبشري والبطاقة الفنية لمؤسسة التربية لولاية الوادي.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في أخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها وبنيتها العلمية.

3- مجالات الدراسة:

❖ المجال المكاني:

- نبذة عن مديرية التربية: هي أحد مديريات الولاية، تتولى هذه المديرية المهام التالية:
- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم في أطواره المختلفة.
- السهر على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية، والسير الحسن لمؤسسات التربية بالولاية.

- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي، وإعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم، وتنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المؤهلة.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معارفهم، وتنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح و الأجهزة المعنية.
- **الهيكل التنظيمي لمديرية التربية:** تشتمل مديرية التربية على المصالح التالية:
 - أ- **مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح في هيكل مديرية التربية، نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، وتحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي: القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل، وتحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب وهي:
 - مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي:
 - مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي.
 - مكتب المستخدمين الإداريين وعمال الخدمة.
 - مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.
 - ب- **مصلحة المالية والوسائل:** تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف من مهام هذه المصلحة: التسيير المالي والمادي لمديرية التربية، مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية وتتكون مصلحة المالية والوسائل من أربع مكاتب:

- مكتب مراقبة التسيير المالي.

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الوسائل العامة.

- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية

ج- مصلحة التكوين والتفتيش والأرشيف: من المهام المخولة لهذه المصلحة: تطبيق وتنفيذ

البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وهذا بإشراف مديرية التكوين وبالتنسيق مع

مديرية التربية للولاية، وتُهيكل هذه المصلحة كما يلي:

- مكتب التفتيش.

- مكتب التكوين.

- مكتب الأرشيف.

د- مصلحة التنظيم التربوي: تشرف مصلحة التنظيم التربوي بالدرجة الأولى على: أعداد

التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية، والسهر على تشجيع ممارسة النشاطات

الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها، وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب:

- مكتب التعليم الأساسي.

- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

- مكتب التنشيط الثقافي والرياضي

هـ- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية

تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدا، ونظرا للتوجهات الجديدة التي أقرتها

وزارة التربية الوطنية تقرر استحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزتها في مصلحة واحدة

تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية، وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير

نفقات المستخدمين، ومن المهام المخولة لهذه المصلحة: صرف رواتب الموظفين، الالتزام بصرف

العمليات الملحقة بالرواتب والترقيات والمنح والعلاوات وغيرها، وتشمل هذه المصلحة على أربع مكاتب:

- مكتب أجور التعليم الابتدائي.
- مكتب أجور التعليم المتوسط.
- مكتب أجور التعليم الثانوي.
- مكتب أجور الإداريين لموظفي جميع الأطوار.

❖ المجال الزمني:

تمت الدراسة في مديرية التربية لولاية الوادي بعد اتصالنا بالمؤسسة ومقابلة المسؤول التعليم الأساسي وذلك يوم 27 فيفري 2018، من أجل تنفيذ الإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والموافقة، وتم العودة يوم 14 مارس 2018 للاستطلاع وأخذ المعلومات عن المؤسسة فيما يخص عدد الموظفين والمصالح، ثم قمنا بتوزيع الاستبيانات وجمعها يوم 18 مارس 2018.

❖ المجال البشري:

وتم اختيار 50 موظف تتوفر فيهم خصائص دراساتنا موزعين على مصالح مختلفة، يتشكلون من موظفين مختلفين في المستوى التعليمي.

وقد تم اختيار العينة القصدية لملاءمتها مع دراساتنا، حيث قمنا بالاختيار المقصود لأفراد العينة الذين خضعوا لعملية الترقية، إذ يقصد بالعينة القصدية: "الاختيار المقصود من قبل الباحث لإفراد العينة لتوفرها على الشروط المتعلقة بموضوع الدراسة"¹.

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي: منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط1، 2007، ص173.

4 - خصائص عينة الدراسة: والجدول التالية توضح خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

الجدول 02: توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة%
ذكر	27	54%
أنثى	23	46%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (02) والمتعلق بالتركيبة البشرية لمديرية التربية، حيث أثبتت هذه الأرقام تقريبا تناسف الجنسين بين الذكور والإناث، فنجد من جملة العينة المبحوثة 27 ذكر ونسبتهم مقدرة بـ 54%، و 23 منهم إناث وتقدر نسبتهن بـ 46%، وهذا إن دل إنما يدل على العدالة في التوظيف بين الذكور والإناث، وهذا ما يزيد من شعور الجنس اللطيف بوجودهن ودورهن في المجتمع.

الجدول 03: توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة%
أقل من 25	5	10%
26 - 40	28	56%
41 - 60	17	34%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المختارة تتراوح أعمارهم بين 26-40 سنة بنسبة 56%، وكان أغليتهم أعوان إداريين ومساعدین إداريين ذوو خبرة عملية سابقة، في حين العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41-60 سنة كانوا بنسبة 34%، بينما كانت أصغر فئة للعمال تتراوح في أقل من 25 سنة بنسبة 10%، وهذا يدل على أن مديرية التربية تعمل على تجديد مستخدميها من خلال عملية التوظيفات الجديدة.

الجدول 04: توزيع العينة حسب متغير الرتبة.

الرتبة	التكرارات	النسبة %
متصرف	16	32%
مساعد إداري	6	12%
معاون إداري	10	20%
عون إداري	14	28%
سلك تعليم	4	8%
المجموع	50	100%

تؤكد المعطيات من خلال هذا الجدول بأن نسبة المتصرفين هي 32% من أفراد العينة المختارة إذ يبلغ عددهم 16 متصرف، تليهم فئة أعوان الإدارة بنسبة 28% بعدد يصل إلى 14 فرداً، أما فئة معاوني الإدارة فكانت بنسبة 20% أي 10 من أفراد العينة، في حين كان مساعدي الإدارة بنسبة 12% بعدد يصل إلى 06 أفراد فقط، أما النسبة الباقية والمقدرة بنسبة 8% كانت من فئة سلك التعليم المدمجين في سلك الإدارة، وهذا يتمثل في العمل وطبيعة دورانه خلال المسار المهني حسب قدرات كل موظف.

الجدول 05: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
متوسط	2	4%
ثانوي	22	44%
جامعي	26	52%
المجموع	50	100%

نلاحظ خلال الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد العينة المدروسة وعددهم 26 موظفاً هم من ذوو المستوى الجامعي بنسبة تقدر 52%، بينما الذين لديهم مستوى ثانوي كان عددهم 22 موظفاً بنسبة 44%، أما مستوى التعليم المتوسط فكانت النسبة الضئيلة حيث قدرت فقط بنسبة 04% من

أفراد العينة المبحوثة، والحقيقة أصبحت الإدارة هي في أحوج إلى المستويات العليا للموظفين، وخاصة أصحاب المؤهلات وكفاءات.

الجدول 06: توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	15	30%
05 - 10 سنوات	10	20%
10 - 15 سنة	8	16%
أكثر من 15 سنة	17	34%
المجموع	50	100%

نجد في المعطيات المبينة في الجدول رقم (06) بأن 17 موظف من الأفراد العينة المختارة الذين كانت مدة خدمتهم في هذه المؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 34%، مما يؤكد على ولاء الموظفين لهذه المؤسسة ومدى خبرتهم الكبيرة، تليها نسبة 30% منهم، مثلت مدة العمل التي قضوها في هذه المؤسسة أقل من 5 سنوات وهي تتقارب مع نسبة أصحاب المدة الكبيرة، وهذا إن دل إنما يدل على أن مديرية التربية تعمل على تجديد دمائها لإكساب المؤسسة حيوية دائمة، وتليها نسبة الموظفين التي تراوحت مدة عملهم ما بين 5 إلى 10 سنوات وكانت بنسبة 20% بينما 8 موظفين فقط مدتهم في الخدمة تراوحت ما بين 10 إلى 15 كانت بنسبة 16% .

خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتطرق لأهم الأدوات المنهجية في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى التطرق لمجالات الدراسة الثلاثة وتلاؤمها مع المنهج الذي اتبعناه في الدراسة، وكذلك لخصائص العينة الدور الكبير في إثراء موضوع الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1/ عرض وتحليل البيانات.

2/ تحليل النتائج وتفسير الفرضيات.

3/ تحليل النتائج العامة.

خاتمة.

المقترحات.

قائمة المراجع.

الملاحق.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، من خلال تبويب البيانات في جداول، حتى تساعدنا في تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، حيث سنتعرض بالتحليل ومناقشة هذه البيانات والمتعلقة بمؤشرات الدراسة، ليتم مناقشة الفرضيات والتحقق من صحتها، للوصول إلى النتائج العامة للدراسة .

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة:

الجدول 07: يوضح مدى سعي الإدارة نحو تحسين نظام الترقية:

العبارة	التكرارات	النسبة%
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم (07) بأن 42 موظف من أفراد العينة المختارة أقرروا بأن الإدارة تعمل على تحسين الترقية وكانت نسبتهم 84%، في حين أكد 8 موظفين فقط بعدم التحسين في نظام الترقية وكانوا بنسبة 16%، فالترقية تزيد من وتيرة وفاعلية الأداء مع الزملاء داخل المؤسسة، إذ يعمل الموظف على برونه كعضو فعال فيها وإفراغ كل الطاقات بجهده وإخلاصه الوفي لصعوده من درجة لأخرى أو ارتقائه من رتبة لأخرى جديدة، ونظرا للدور الخطير الذي تكسيه عملية الترقية في حياة الموظف، يجدر بكل إدارة أن تحرص على توفير فرص التكوين اللازمة لموظفيها وعمالها، لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

الجدول 08: يوضح المعيار الذي يتم به تطبيق نظام الترقية.

العبارة	التكرارات	النسبة%
الكفاءة	27	54%
الأقدمية	23	46%
المجموع	50	100%

يمكن القول ومن خلال هذا الجدول أن أغلبية العينة المختارة وعددهم 27 موظفاً بنسبة 54% أكدوا أن نظام الترقية المطبق في مديرية التربية يتم على أساس الكفاءة، إذ تساعد على التحفيز وتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، وتتمي فيما بين الموظفين المنافسة بالتطوير

والابتكار، في حين أكد 23 موظف ونسبة 46% أن معيار الترقية يتم على أساس الأقدمية، وأكد أحد الموظفين من خلال المقابلة أن الأقدمية تتمثل في ترتيب الموظفين بناءً على النقطة، والتي تمنح من طرف المسئول المباشر.

الجدول 09: يبين بأي الطرق تتم الترقية في الرتبة:

النسبة %	التكرارات	العبرة
72%	36	المسابقات والامتحانات
18%	9	الاختبار
10%	5	الفحص المهني
100%	50	المجموع

من خلال ما يتضح في الجدول رقم (09) صرح 36 مفردة من العينة المبحوثة أن الترقية في الرتبة تتم على أساس المسابقات والامتحانات وذلك بنسبة 72%، وهذا يدل على أن المسابقات والامتحانات تحفز على بذل جهد وتنافس بين هؤلاء الموظفين للزيادة في مؤهلاته وخبراتهم، ليشغل منصب أعلى ليرتقى أكثر، في حين صرح 9 منهم بأن أساس الترقية يتم على عن طريق الاختيار وذلك بنسبة 18%، وأكد 5 موظفين بأن الترقية تتم على أساس الفحص المهني. فأغلبية الموظفين يستخدمون المسابقات لقياس معرفتهم والمهارات التي تطلب في الوظيفة، وهذا يعطي فرصة أكبر لمنتسبي الشهادات العلمية، وهذا يعكس في الحقيقة التشريع الجديد الذي ألحت عليه الدولة وأكدته كم من مرة.

الجدول 10: يوضح دور الترقية في تحقيق التحفيز على العمل.

النسبة %	التكرارات	العبارة
100%	50	نعم
/	/	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن كل الموظفين يقرون بأن الترقية تحقق لهم حافز في العمل بنسبة 100%، وهذا يدل على أن للترقية دور متعاظم في نفوس العمال والموظفين، فعلى كل مؤسسة العمل بتحسيس موظفيها بأهميتهم وانتمائهم لها، باعتبارهم عنصرا فعالا، حتى تزيد من استقرارهم وشعورهم بالأمان في العمل وحب البقاء داخل المؤسسة مع زملائهم.

الجدول 11: يوضح رأي المبحوثين في نوع الحوافز التي يتلقونها.

النسبة %	التكرارات	العبارة
18%	9	حوافز مادية
6%	3	حوافز معنوية
76%	38	كلاهما معا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة وعددهم 38 موظفا يقرون بأن الحوافز التي يتلقونها في العمل هي حوافز مادية ومعنوية معا، وذلك بنسبة 76%، في حين صرح 09 موظفين بأن نوع الحوافز مادية بنسبة 18%، بينما صرح 03 موظفين بأن نوع الحوافز معنوية، وذلك بنسبة 6%.

وطالما أن الأغلبية صرحوا أن الحوافز تشمل كلا النوعين، ومن نستنتج بأن مديرية التربية تساهم في تحقيق رضا موظفيها وعمالها، وتزيد من رفع مستوى أدائهم وتحقيق الزيادة في الأجر والكفاءات المهنية بمعايير متاحة وجدية وفعالة أكثر في العمل.

الجدول 12: يوضح الهدف من الترقية بالنسبة لكل كموظف.

النسبة %	التكرارات	العبارة
52%	26	الرفع من الأداء
32%	16	المكافآت
16%	8	التحسين في المكانة الاجتماعية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 26 موظفاً وبنسبة 52% صرحوا بأن الهدف من الترقية بالنسبة لهم هو الرفع من درجة أدائهم، في حين صرح 16 منهم بأن الهدف من الترقية هو المكافآت، وذلك بنسبة 32%، بينما أقر 8 منهم بأن الهدف من الترقية هو التحسين في المكانة الاجتماعية والأدبية وبنسبة 16%.

ويمكن أن نستنتج من خلال البيانات السابقة بوجود حافز وهدف يجعل الموظف يحدد ما يلائمه بغية القيام بالعمل على أكمل وجه، باعتبار ذلك يزيد من طموحاته وإبداعه وقدراته، كما أن الزيادة في رفع الأداء يتبعه تحمل المسؤولية والانضباط داخل المؤسسة.

الجدول 13: يوضح مدى الاطلاع على شروط الترقية:

النسبة %	التكرارات	العبارة
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة المختارة وعددهم 32 فرداً مطلعون على شروط الترقية بما نسبته 76%، بينما أقر 12 منهم بعدم اطلاعهم على شروط الترقية وبنسبة 24%.

وهذا إن دل فهو يدل على أن معظم الموظفين على علم بهذه الشروط، ما يعني أن موظفي وعمال مديرية التربية شغفون بتحقيق ترقيتهم في حياتهم المهنية، ولعلون بثمين كل ما اكتسبوه خلال عملهم من خبرات ومهارات، وطبعاً هناك ارتباط وثيق بين ترقيتهم والتزامهم بما كلفوا به من أعمال، وهذا يساهم في ترقية مستوى سلوكهم وخدمتهم في المؤسسة.

الجدول 14: يوضح إذا ما كانت هناك محابة في منح الترقيات.

النسبة %	التكرارات	العبارة
24%	12	نعم
76%	38	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يقر أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 38 موظفاً ونسبة تتمثل في 76%، بأنه لا وجود للمحابة في منح الترقيات بمديرية التربية، وهذا دليل على أن الموظفين يتمتعون بمساهمة كبيرة من خلال العمل ويفتح لهم مجال كبير في تحقيق إسهاماتهم العلمية والعملية دون تحيز، هذا مع العلم أن هناك 12 موظفاً ونسبة 24% أقرروا عكس ذلك، أي بوجود محابة في منح الترقيات، وهذا لا يمنع من وجود مثل هذه الفئة، لأنه مهما عملت المؤسسات في ضبط مسارها المهني إلا ويوجد من هم غير راضون عن أداء مؤسساتهم، مما يستدعي دائماً من أي مؤسسة في ضبط وإعادة تقييم نفسها لتحقيق الولاء الكامل لعمالها.

الجدول 15: يوضح مدى إتباع المؤسسة لآليات تطبيق الترقية بما يناسب الأداء الوظيفي.

النسبة %	التكرارات	العبارة
44%	22	نعم
56%	28	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتضح بأن أغلب أفراد العينة وعددهم 28 موظفاً وبنسبة 56% يقرون بأن الإدارة لا تتبع آليات منضبطة في تطبيق نظام الترقية بما يتناسب وأداء الموظفين لديها، بينما يقر 22 منهم وبنسبة 44% تطبيق الترقية يتم بالآليات منضبطة وقانونية، وطالما أن النسبة متقاربة لحد ما بين الفئتين، يمكن القول أن التصريح بعدم ملائمة آليات تطبيق الترقية بما يناسب أداء الموظف، ربما راجع إلى حالة التوظيف الغير مناسبة للمؤهل الحقيقي لكل موظف.

لذا يتحتم على كل مؤسسة مراعاة المؤهلات الحقيقية لكل موظف وعامل والنظر إلى المهارات المكتسبة التي يمتلكونها أثناء ترقياتهم، حتى لا تجعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الانتماء لمؤسسته، مما لا يؤثر على مستوى أدائهم، وعليه يتحتم على كل مؤسسة أن تحقق احتياجات موظفيها النفسية والاجتماعية التي تزيد من مستوى مثابرتهم وجدهم، وعليها أيضاً تقديم فرص تكوينية وتعليمية لهم لإعادة تأهيلهم وترقيتهم لمناصب جديدة تتلاءم ومستويات أدائهم.

الجدول 16: يوضح مدى تأثير نظام الترقية ايجابيا على أداء العاملين:

النسبة %	التكرارات	العبرة
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن أغلبية الموظفين والبالغ عددهم 48 موظفا وبنسبة 96% أكدوا بأن نظام الترقية لها أثر ايجابي على فاعلية الموظف، ونستنتج من ذلك أن الترقية لها دور كبير في حياة العامل، وخاصة في زيادة إحساسه بالمسؤولية مما يشجعه ليزيد من كفاءته وفاعليته في الأداء.

الجدول 17: يوضح مدى رضا العمال عن نظام الترقية المقدم لهم.

النسبة %	التكرارات	العبرة
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) أن الموظفين الذين هم راضين عن نظام الترقية هم موظف 30 بنسبة 60%، أما الذين ليسوا راضين 20 موظف بنسبة 40% ونستنتج من خلال ذلك أن الموظفين الراضين عن الترقية من خلال الأهداف التي تقدمها لهم وتتمثل في خلق الشعور بالأمان والاستقرار، ومحاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية، وكذلك للتكوين والتدريب أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي، وكذلك يساهم الرضا عن الترقية في خلق الإحساس بالعدالة ومنه العمل على زيادة وتيرة وفعالية الأداء.

الجدول 18: يوضح نسبة منح الإدارة الترقية لذوي الأداء المتميز:

النسبة %	التكرارات	العبارة
50%	25	نعم
50%	25	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مديرية التربية تمنح الترقيات لموظفيها بشكل طبيعي واعتيادي، دون مراعاة للتميز، بمعنى أنها لا تراعي كثيرا للفروق بين الموظفين في الأداء المتميز لهم، حيث كانت النتائج متساوية من طرف المبحوثين وذلك بنسبة 50% لكلا الطرفين، وهذه النسبة تؤدي إلى عدم رضا العاملين المتميزين على نظام الترقية بهذه المؤسسة وعليه نقترح على مؤسساتنا أن تراعي المتميزين من موظفيها وعاملاتها، حتى تشجع على الكفاءة والتميز وحسن الأداء ويزيد من ولاء العاملين لها.

الجدول 19: يبين مدى مساهمة التدرج الوظيفي في تحمل المسؤولية في إنجاز العمل:

النسبة %	التكرارات	العبارة
98%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) أن معظم الموظفين وعددهم 49 من أفراد العينة بنسبة 98%، يرون أن التدرج الوظيفي في المناصب والرتب يزيد من تحمل المسؤولية في إنجاز العمل، مما يعني أن الترقية والتدرج الوظيفي يزيد من فاعلية الموظفين ومن ثم ولاؤهم للمؤسسة، فالترقية والتدرج في المناصب باعتبارها حوافز للعمل والالتزام به، تحقق نوع من الحاجات المعنوية للموظفين، إذ أنها تحسن من الوضع الاجتماعي والمهني لهم، وتزيد من مستوى الانتماء

والإخلاص في العمل، حيث أنها تخلق جوا من الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وهذا كله يرفع من مستوى الأداء واكتساب كفاءة عالية وجيدة.

الجدول 20: يبين مدى قدرة الموظف على التكيف مع الحالات الصعبة

النسبة %	التكرارات	العبارة
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين والبالغ عددهم 46 موظفا ونسبة 92% يصرحون أن بمقدورهم التكيف مع الحالات الصعبة أثناء العمل، مما يجعلنا نستنتج أن هؤلاء الموظفين يستخدمون عدة طرق لمواجهة المشاكل، وهذا راجع إلى الميزات التي يختص بها موظفو مديرية التربية بولاية الوادي، وربما يرجع ذلك إلى أن عينتنا من فئة يغلب عليها أنها ذات مؤهلات جامعية كما هو مبين في الجدول رقم (04) أعلاه، ولهذا يجب استغلال هذا الوضع المثالي لتطوير المؤسسة أكثر.

الجدول 21: يوضح حالات بمن يستعين الموظف أثناء مواجهته الصعاب والمشاكل :

النسبة %	التكرارات	العبارة
54%	27	بمقدراتك الشخصية
18%	9	بالزملاء
28%	14	بالمسئول المباشر
100%	50	المجموع

يبدو من الجدول رقم (21) أن أغلب الفئة المبحوثة والبالغ عددهم 27 موظفا ونسبة 54% صرحوا أنهم حينما تعترضهم صعاب ومشكلات في العمل يستعينون بقدراتهم الشخصية،

بينما صرح 14 موظف وبنسبة 28% بأنهم يستعينون بالمسئول المباشر، أما الذين يستعينون بزملائهم في العمل فهم 9 موظفين وبنسبة 18%.

ونستنتج من كل ذلك على أن موظفو مديرية التربية لولاية الوادي مستفيدون من مؤهلاتهم وخبراتهم الخاصة، وكذا من دورات التكوين التي تمنح لهم، ومن ثم فهم يكتسبون أهمية كبيرة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه مؤسستهم.

الجدول 22: يوضح مدى حرص العامل على عدم ارتكاب أخطاء في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	العبارة
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 48 موظفا وبنسبة 96% يؤكدون على حرصهم في عدم ارتكاب أي أخطاء داخل المؤسسة وخاصة بعد ترقيةهم، ومن نستنتج أن موظفو هذه المؤسسة حريصين كل الحرص على إتمام أعمالهم بكفاءة عالية دون ارتكاب أخطاء، وربما يرجع ذلك لسببين: إما خوفا من عقوبة حرمانه من الترقية القادمة أو شطبه من قائمة التأهيل، أو بسبب العمل على المحافظ على مكانته المعنوية في المؤسسة، فيعمل جاهدا على الحفاظ على شخصيته ومكانته الوظيفية.

الجدول 23: يوضح مدى تقبل العامل للقيام بعمل إضافي.

النسبة %	التكرارات	العبرة
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) أن أغلبية الفئة المبحوثة وهم 47 موظفاً وبنسبة 94% يوافقون على أداء العمل الإضافي عندما يكلفون به، ونخلص من ذلك بنتيجة مفادها: أن عمال مديرية التربية لولاية الوادي متحفزون للعمل ومبادرون فيه، ما يعني أنهم يثبتون من درجة مسؤوليتهم ومستوى البذل والعطاء الذي يقدمونه، وذلك بغية تحسين أداء العمل بالمؤسسة، مما يؤهلهم للتدرج الوظيفي وإثبات مكانتهم وولائهم الكبير لمؤسستهم.

الجدول 24: في حالة الإجابة بنعم بأي هدف.

النسبة %	التكرارات	العبرة
28%	14	للمكافآت والعلاوات
18%	9	للزيادة في الإنتاج
54%	27	لتحسين الأداء
100%	50	المجموع

وما يؤكد الاستنتاج السابق هو ما يوضحه الجدول رقم (24)، حيث نجد أن غالبية الذين يوافقون على القيام بالعمل الإضافي وعددهم 27 موظفاً وبنسبة 54% كان هدفهم من ذلك هو تحسين الأداء، بينما الذين صرحوا بأن هدفهم المكافآت والعلاوات فكانت نسبتهم 28% من الفئة المبحوثة، وأما الذين كان هدفهم الزيادة في الإنتاج فكانت نسبتهم 18%.

وعلى كل يمكن أن نستنتج من ذلك، أن عمال هذه المؤسسة يعملون من أجل تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وفي نفس الوقت يعملون أيضا من أجل تحسين مستوى أداء مؤسساتهم، بغية إثبات وجودهم ووجود المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول 25: يوضح رأي أفراد العينة في أن العمل كفريق واحد يحقق أداء جيد للمؤسسة:

النسبة %	التكرارات	العبارة
50%	25	نعم
50%	25	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل أفراد العينة المبحوثة تؤيد العمل كفريق واحد باعتباره يحقق أداء جيد للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه من جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق أداء جيد، ويشعر الموظف بالانتماء والنشاط والرضا، ويقل الشعور بالاعتزاز والإحباط، ويسود في المؤسسة روح الجدية وتحمل المسؤولية لدى الأفراد والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

ولقد أكد كثير من الباحثين والمختصين أن فرق العمل توفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد، وتقلل من الصراعات وتوفر أجواء الانسجام والألفة بين أعضاء المؤسسة، وتشعرهم بالالتزام وتحقق الثقة المتبادلة من أجل التماسك فيما بينهم، ومن تحقيق أداء جيد للمؤسسة.

الجدول 26: يوضح مدى استفادة العمال من دورات تكوين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم:

النسبة%	التكرارات	العبارة
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) عدد الموظفين الذين خضعوا لدورات تكوينية من أجل تحسين قدراتهم ومهاراتهم، حيث صرح 28 من أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 56% بأنهم تلقوا دورات تكوين بغية تحسين قدراتهم ومهاراتهم، في حين صرح 22 موظف وبنسبة 44% أنهم لم يخضعوا لدورات تكوين، وربما يكون سبب عدم تلقي هذه الفئة لدورات تكوين راجع إما لحدثة توظيفها مما يتطلب الفترة الزمنية التي تستدعي إجراء التكوين، أو أنها غير معنية بالتكوين أصلاً.

إلا أنه وفي العموم نجد أن مديرية التربية لولاية الوادي تهتم كثيراً بالدورات التكوينية لما فيها من فائدة على الموظفين والمؤسسة، وذلك من أجل رفع مستوى أداء وكفاءة موظفيها، إذ أكد الكثير من العلماء أن للتكوين دور في تقوية الرغبة والدافعية للعمل، وله نصيب في صقل مهارات الموظف وبث الشعور بالارتياح والثقة بالنفس.

الجدول 27: يوضح مدى تنافس العمال مع زملائهم من أجل تحسين الأداء.

النسبة%	التكرارات	العبارة
82%	41	نعم
18%	9	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (27) أن غالبية أفراد العينة عدد الموظفين والبالغ عددهم 41 موظفا وبنسبة 82% يتنافسون مع بعضهم من أجل تحسين أدائهم، مما نستنتج من ذلك أن التنافس بين

الموظفين له دور في رفع المهارات والقدرات التي تزيد من تحسين الأداء، وهذا من أجل إثبات الوجود والحفاظ على المكانة، وكذا من أجل امتلاك اتجاهات إيجابية في العمل، ومعرفة فنية تعمل على رفع الثقة بالذات، ومن التحسين في أداء المؤسسة ككل.

الجدول 28: يوضح وجود مراقبة مستمرة لتحسين ورفع الأداء.

العبارة	التكرارات	النسبة%
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (28) أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 46 موظف وبنسبة 92% صرحوا بأن هناك مراقبة مستمرة لتحسين ورفع أدائهم، ونستنتج من ذلك أن المؤسسة حريصة كل الحرص على تأدية المهام على أكمل وجه ومن خلال عملية الإشراف، والمتابعة المستمرة على أداء عاملها، فالمؤسسة تسعى جاهدة لوضع مراقب لتقييم أداء الفرد داخل المؤسسة، مما يجعل من الموظفين مهتمين بعملهم وحريصين على أداء جيد داخل مؤسستهم.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليلنا للفرضية الأولى أن للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي، حيث وجدنا بأن هناك إنصاف وعدالة في الوظيفة بين الذكور والإناث وهذا الأخير يجعلهم مميزين في كل المجالات من المجتمع، من خلال عملية وطبيعة العمل داخل المؤسسة فيما بين الموظفين وهذا ما يثبتته الجدولين (07-08)، كما تشير النتائج أيضا إلى أن الإدارة تعمل على تحسين ورفع من أداء كل موظف وتحفيزه، لإثبات وجوده في المؤسسة وذلك من خلال الجدولين رقم (09-10) ، فالمؤسسة تساهم على راحة موظفيها وتحقق لهم مجال توظيف لقدراتهم

المعرفية والعملية، وهذا ما جعل عمال وموظفي المديرية يشعرون بالولاء والانتماء لها وهو موضح في الجدول رقم (13)، كذلك أشارت النتائج إلى أن الترقية ومدى تأثيرها على أداء العاملين بالإيجاب بنسبة 96 % بوجود دور الترقية في حياة كل عامل ويزيد من إحساسه بمسؤولية اتجاه العمل وتطبيقه وهذا من خلال الأهداف التي تمنحها المؤسسة في خلق الشعور بالاستقرار والأمان للرضا عن الترقية في حد ذاتها كما هو موضح في الجدولين رقم (15-16)، إذ يتبين لنا من خلال الإجابة عن الأسئلة من الاستبيان في المحور الأول صحة وتحقق الفرضية الأولى والمتمثلة في أن للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

يتبين بعد عرض النتائج أن المؤسسة تعمل على منح الترقية للمتميزين أداء ومهارات بشكل طبيعي دون تحيز أو فرق بين الموظفين، فهذا يزيدهم فاعلية في تدرج مناصبهم والقدرة على تحملهم المسؤولية بنسبة 98 % فالمديرية مستفيدة من الخبرات والمؤهلات التي يتميز بها كل موظف فهذا يدل على منحهم ترقيات بكفاءة عالية ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (18) ونجد كذلك أن العمل الجماعي كفريق في المديرية يحقق تفاهم وتعاون فيما بين الموظفين إذ يزيد من الألفة وتوفير الجو الملائم للعمل بدافعية جيدة تشعرهم بالانتماء وتحسين المهارات والقدرات لتوفير فرص يستفاد منها الموظفين من دورات تكوينية تزيد من ميولهم ورغبتهم للعمل بعزيمة وقوة أداء جيد مبين في الجدولين رقم (24-25)، كما توضح كذلك النتائج بأن التقييم والمراقبة المستمرة من قبل المديرية أنها حريصة على إتمام المهام بدقة واهتمام الموظفين للحصول على ترقيات بفاعلية وكفاءة أداء عالية وهذا يثبت في الجدول رقم (27) وهذا إذ يدل على صحة الفرضية وتحققها.

- نتائج الفرضية العامة:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيتين الفرعيتين السابقتين وتأكيد صحتها يتبين بأن الترقية لها علاقة بتحسين الأداء للعاملين من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في الترقية مما يجعل الموظفين حريصين على تقديم ما عندهم من كفاءات ومجهدات العطاء لديهم للتحسين من أدائهم والمؤسسة ككل.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الترقية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتمت معالجة دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية حق من حقوق الموظف في كل منظمة، تتجر عنها الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسين المركز الأدبي والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة والرتبة.....الخ.

فالأداء يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف خلال قيامه بأي عمل من الأعمال بالمؤسسة، فهو بذلك يعبر عن مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها في المؤسسة. وتطرقنا في الجانب الميداني إلى عرض وتحليل النتائج، من خلال الفرضية العامة والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، وتم الوصول إلى تحققها بنسبة كبيرة مما أثبت أن الترقية لها دور كبير في تحسين ورفع أداء الموظفين بمديرية التربية لولاية الوادي.

- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا الحالية والتي تتعلق بأهمية الترقية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين بمديرية التربية لولاية الوادي نقوم بوضع مقترحات يمكن العمل بها الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية والتي تتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- 1-إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر حداثة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.
- 2-الاهتمام الأكثر بتكوين وتدريب الفرد المراد ترقيته لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 3-تحسين في عملية توظيف الموظفين حسب القدرات والكفاءات لكل موظف.
- 4-شرح إجراءات الترقية لكافة الموظفين بمديرية التربية خاصة الملتحقين جدد بها.
- 5-إصلاح نظام التقسيم الذي يعتمد عليه في الترقية في الدرجات، الرتبة وذلك من خلال التركيز على المعايير الموضوعية وتصنيفها حسب أنواع الوظائف وطبيعتها، وقد أحسن المشرع عندما تطرق إلى هذه المعايير وأوردها على سبيل المثال لا الحصر في المادة 99 من الأمر 06-03 ليترك باب الاجتهاد مفتوحاً، مما يجعل عملية التقييم أقرب إلى الواقع وأكثر ضماناً للعدالة المرجوة في الترقية.
- 6-اقتراح تصميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم.
- 7-على المؤسسة أن تكون حريصة على تطبيق آليات مناسبة في الترقية لأداء الموظفين بجدية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط5، 2001.
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007.
- 5- إلهيتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005.
- 6- النمر سعود محمد وآخرون: السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990.
- 7- الشقاوي عبد الرحمان عبد الله: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
- 8- الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 9- الخطيب رداح أحمد: التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، الأردن، د ط، 2006.
- 10- الرفاعي أحمد حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، ط1، 2005.
- 11- بدر حسين حجاج: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
- 12- جمال إسماعيل الطحاوي: مدخل إلى البحث الاجتماعي، دار التيسير، المنيا، د ط، 1998.
- 13- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 14- خاشجي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفردوس، د ط، 1993.
- 15- خبراء (بيمك) منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال ج2، ط3، 2004.
- 16- خيرى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17- درة عبد الباري: (التغيير في المنظمات (في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية)
- مصطفى أحمد تركي (محرر) الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، د ط، 1998.
- 18- رشيد حباني: دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، د ط، 2012.
- 19- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، 2000.
- 20- رحيم يونس كرو العزاوي: منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط1، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 21- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر، القاهرة، د ط، 1973.
- 22- سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، د ط، 2010.
- 23- سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987.
- 24- سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، د ط، دس.
- 25- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2000.
- 27- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011.
- 28- عبد الكريم الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- 29- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2002.
- 30- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، دس.
- 31- عبد الحكيم سواكر: الوظيفة العمومية في الجزائر (دراسة تحليلية على ضوء آراء القمة واجتهاد القضاء الإداريين)، مطبعة مزوار، الوادي، ط1، دس.
- 32- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 33- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، د ط، 2006.
- 34- عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2000.
- 35- عبد الحكم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مكتبة ابن سنا، القاهرة، 1999.
- 36- عويس خير الدين علي: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997. 37- عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع، الاسكندرية، ط1، 1996.
- 38 - محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ط 1، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 39- محمد ابن قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989.
- 40- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005.
- 41- محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفردوس، د ط 1987.
- 42- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، د ب 2000.
- 43- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 44- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005 .
- 45- محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، د ط، 1990.
- 46- هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية وبعض التجارب العمومية، دارهومة، الجزائر، د ط، 2010.
- 47- هلال علي: مهارات إدارة الأداء، السعودية، مركز تطويرا لأداء، د ط، 1992.
- 48- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، دط، 2004.
- المجلات:**
- 1- حسين صديق: مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول 2012.
- الرسائل الجامعية:**
- 1- العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 2- الصغير فهد بن محمد: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 3- الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
- 4- باهي لخضر، دور المخيمات الصيفية في التنشئة الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/ 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 5- بن أحمد عبد المنعم: علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 6- بلمبروك عبد القادر: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 7- تشيات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 8- جبلي فاتح: الترقية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 9- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية، 2004.
- 10- خضير عبد الوهاب: نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014-2015.
- 11- سفران علي منصور الشمراني: تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 12- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
- 13- شعبي أمينة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013-2014.
- 14- عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى: نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 15- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- 16- عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان الجزائر، 2001.

قائمة المصادر والمراجع

- 17- عارف بن ماطل التجريدي: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 18- مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 19- مصطفى جعيدل : نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- المراسيم والأوامر:
- 1- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 40.
- 2- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.
- 3- المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المنشور في الجريدة الرسمية رقم: 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007.
- 4- المواد: من 1 إلى 5، مرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1960، يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 8 جوان 1966.
- 5- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.
- المراجع باللغة الفرنسية:

1- Yvesenrgle et Annick souyet, la responsabilité sociétale d entreprise (rse) Arnaud franel éditions, Québec, 2009.

2-Alain jeunots, 100 question pour comprendre et gri: rse et développement durable ,aenor, 2010.

الملاحق

ملحق رقم 01 :الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -104

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة الدراسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار انجاز مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " الترقية ودورها في

تحسين أداء الموظفين " أضع بين يديك أخي الموظف هذا الاستبيان الذي يحتوي مجموعة من العبارات

التي تحتاج الإجابة عنها بصدق وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة وستحظى المعلومات

التي ستقدمها بالسرية التامة.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1-الجنس: أنثى ☐ ☐

2-السن : أقل من 25 ☐ ، 26-40 ☐ ، 41-60 ☐ .

3-الحالة المدنية: أعزب ☐ ، متزوج ☐ ، مطلق ☐ ، أرمل ☐ .

4-المستوى التعليمي: متوسط ☐ ، ثانوي ☐ ، جامعي ☐ .

5-الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات ☐ ، من 10 إلى 15 سنة ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐ .

المحور الثاني :الترقية .

6- هل حصلت على ترقية ما ؟. نعم ☐ ، لا ☐ .

7- في حالة الإجابة بنعم ما نوع الترقية ؟ . ترقية في الدرجة ☐ ترقية في الرتبة ☐

8- في حالة الترقية في الرتبة بأي معيار تمت ؟ . الكفاءة ☐ الأقدمية ☐ .

9- هل التكوين له دور في عملية الترقية ؟. نعم ☐ لا ☐ .

10- هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل ؟. نعم ☐ لا ☐ .

11- في حالة الإجابة بنعم ما هو نوع الحوافز التي تتلقاها ؟. حوافر مادية ☐ حوافر معنوية ☐

كلاهما معا ☐

12 - ما هو الهدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لك كموظف ؟ . الزيادة في الجودة ☐

الملاحق

المكافآت ☐ تحسين المكانة الاجتماعية والأدبية ☐ .

13- هل أنت مطلع على شروط الترقية ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

14- هل التدرج الوظيفي يزيد من ارتباطك بالمؤسسة ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

15- هل أساس تمت ترقيتك في الرتبة ؟ . المسابقات والامتحانات ☐ الاختيار ☐

الفحص المهني ☐ .

المحور الثالث : الأداء الوظيفي .

16- هل بيئة العمل تحفز على الأداء الجيد بالمؤسسة؟ . نعم ☐ لا ☐ .

17- ماهي العوامل البيئية التي تؤثر في أداء العمل ؟ . ظروف مادية ☐ التدريب ☐

الإضاءة ☐ الإشراف ☐ أخرى أذكرها

18- هل تلتزم بتحمل المسؤولية في إنجاز العمل ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

19- هل أنت تملك مهارات كافية في أداء عملك ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

20- هل لك القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

21- في حالة الإجابة بنعم : هل تستعين بمؤهلاتك وخبراتك ☐ الزميل ☐ المدير ☐

22- هل تسود المحبة بينك وبين الموظفين ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

23- هل تحرص على عدم ارتكابك الأخطاء في المؤسسة ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

24- عندما تكلف بعمل إضافي هل أنت قادر على إتمامه ؟ . نعم ☐ لا ☐ .

الملاحق

في حالة الإجابة بنعم للحصول على: المكافآت والعلاوات ☐ الزيادة في الإنتاج ☐
تحسين الأداء . ☐

25- هل أنت قادر على إنجاز العمل في الوقت المطلوب ؟ نعم ☐ لا ☐ .

26- هل العمل مع زملائك يشعرك ؟ بالانتماء ☐ النشاط ☐ الرضا ☐ .

27- هل العمل كفريق واحد يحقق أداء جيد للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐ .

28- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للعاملين من أجل تحسين المهارات والقدرات بهدف تطوير الإنتاج ؟ نعم ☐ لا ☐ .

29- هل تتنافس مع زملائك من أجل تحسين أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐ .

30- هل هناك مراقبة مستمرة لتحسين ورفع مستوى أدائك ؟. نعم ☐ لا ☐

ملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	مناوي زكي	ماجستير	علم النفس
02	زكري محمد مسعود	طالب دكتوراه	علم اجتماع
03	فوزي لوحدي	دكتوراه	علم اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

الإطار : 0
مقاطعة : 0
مدرسة : 0

0

مديرية التربية لولاية الوادي
مصلحة المستخدمين
مكتب الطور الأول و الثاني

بطاقة ترقية

0

رمز الموظف :

اللقب : 0 الاسم : 0 تاريخ الميلاد : 1900-01-00

تاريخ أول تنصيب : 1900-01-00 آخر درجة : 0 تاريخ مفعولها : 1900-01-00

الرصيد : 0 ع 0 ش 0 ي آخر نقطة تفتيش : 0,00 تاريخها : 1900-01-00

استفادة المعني (ة) بزيادة في الأقدمية قدرها : 0 ع 0 ش 0 ي تمت استفادته (ها) في الترقية

السابقة إلى الدرجة : 0 إلى غاية : 1900-01-00 وذلك لممارسته (ها) لوظيفته (ها) في المنطقة :

في الفترة الممتدة من : 1900-01-00 إلى : 1900-01-00

المنطقة الرابعة

المنطقة الثالثة

المنطقة الثانية

المنطقة الأولى

1900-01-00

1900-01-00

ع	ش	ي

ع	ش	ي
0	0	0

ع	ش	ي

ع	ش	ي

إلى :

الخدمة الوطنية : من :

إلى :

الإستداع : من :

ي	0	ش	0	ع	0	تعويض الخبرة
ي	0	ش	0	ع	0	مجموع الاستفادة من الجنوب :
ي	0	ش	0	ع	0	الرصيد :
ي	0	ش	0	ع	0	الأقدمية إلى غاية : 1900-01-00
ي	0	ش	0	ع	0	المجموع العام :
0						نوع الترقية :
الرصيد						الدرجة
تاريخها						الجديدة
ي	0	ش	0	ع	0	1900-01-00

اسم المراقب :

اسم المدير :

0

الملاحظ :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية الوادي
مصلحة المستخدمين
مكتب الطورين الأول والثاني

رمز الموظف: 0

مستخرج القرار رقم: المؤرخ في :
المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات
الخاصة برتبة : 0 لسنة :

الاسم : 0 اللقب : 0

مكان التعيين : 0

آخر ترقية في الدرجة : 00

تاريخ السريان : 1900-01-00

طبيعة حالة الخصم أو الزيادة في الأقدمية (إحالة على الاستداع ، رصيد أقدمية مهنية ، اعتماد أقدمية مهنية
أو أقدمية الجنوب)

مجموع إستفادة المعني (ة) من العمل في مناطق الجنوب : 00 ع 00 ش 00 ي

مدة الزيادة : 00 سنة 00 شهر 00 يوم .

تعويض الخبرة : 00 سنة 00 شهر 00 يوم .

المجموع الصافي للأقدمية بتاريخ : 00 سنة 00 شهر 00 يوم .

يرقى و يرتب المعني (ة) بالأمر حسب المدة : 00 كما يلي :

الملاحظات	الأقدمية المحتفظ بها إلى غاية			تاريخ السريان	الرقم الاستدلالي للدرجة	الدرجة	الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف
	سنة	شهر	يوم					
	00	00	00	1900-01-00	00	00	00	00

الوادي في :

مدير التربية

ملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الوادي

