

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
بعنوان:

انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة
ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف

إشراف الأستاذة:
د/ حربي سميرة

إعداد الطالبة:
لحلاح ريم
برج سارة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ التعليم العالي	د/ بن وهيبة نورة
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ التعليم العالي	د/ حربي سميرة
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذ مساعد "ب"	د/ غندورة حمزة

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وعرّفان

أنتقدم بخالص الشكر والعرّفان إلى أستاذتي " حربي سميرة " الذي كانا لنا الشرف الكبير بأن تتولى الإشراف على هذه الدراسة والتي منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة خصوصا على المجهودات التي بذلتها في إطار متابعتها الدائمة لهذا العمل، وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل إنجازها، وزودتنا بالتوجيهات والإرشادات التي أضاءت أمامنا سبيل البحث فجزاها الله عني خيرا.

كما نتقدم بشكر إلى كل من الدكتورة " الهامل مهدية " التي تكرمت بإعانتنا ببعض التوجيهات والنصائح التي عملنا بها في هذا الدراسة، والشكر الموصول أيضا لكل أساتذتنا الذين قاموا على تزويدنا بالمعارف طوال الموسم الدراسي.

إهداء

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني النجاح لا يأتي بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي
من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزالي بذاتي... أبي الغالي
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمنيت أن
تقر عينها في يوم كهذا ... أمي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى قرو عيني

إخوتي

إلى من كان لي عوناً وسنداً في هذا الطريق

عمي الغالي رحمان

إلى من أفاضتني بمشاعرها ونصائحها المخلصة إليك صديقتي

روميسا

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها.

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أثبت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وأخرا دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



رؤية

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى مهداة

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي " السبتي وسليمة "
إلى زوجي العزيز كمال وقرتا عينيي أمجد عبد الحي وعُدي
وإلى أخي العزيز نجيب وأخواتي العزيزتان " أسماء وهيبة " وإلى رفيقة مشواري التي
قاسمتني لحظات الدراسة " ريم "

وإلى أساتذتي المحترمين قسم علم الاجتماع وعلى رأسهم مشرفتي " حربي سميرة "
وإلى كل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة

سارة



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	ملخص الدراسة
أ_ ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة	
17	أولاً: الإشكالية
19	1- اسباب اختيار الدراسة
19	2- أهمية الدراسة
19	3- أهداف الدراسة
20	4- الدراسات السابقة
24	ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة
24	1- تحديد مفهوم الانعكاسات
24	2- تحديد مفهوم الترقية
25	3- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي
27	4- تحديد مفهوم العامل
27	ثالثاً: النظريات المفسرة للدراسة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: نظام الترقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية	
33	تمهيد
34	أولاً: الترقية بالمؤسسة الجزائرية
34	1- خصائص وشروط نظام الترقية
36	2- أهمية وأهداف نظام الترقية
38	3- أنواع وأشكال نظام الترقية
40	4- أسس ومبادئ أنظمة الترقية

قائمة المحتويات

41	5- موانع نظام الترقية في القانون الجزائري
45	6- الآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية
47	ثانيا: الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية
47	1- محددات وعناصر الأداء الوظيفي
49	2- أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
51	3- أنواع ووسائل قياس الأداء الوظيفي
54	4- مجالات استخدام أداء الوظيفي
54	ثالثا: أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
60	تمهيد
61	اولا: منهج الدراسة
61	ثانيا: أدوات جمع البيانات الميدانية
62	1- الملاحظة
62	2- المقابلة
63	3- الإستمارة
64	ثالثا: مجالات الدراسة
64	1- المجال المكاني
64	2- المجال البشري
65	3- المجال الزمني
66	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
69	تمهيد
70	أولا: تفسير وتحليل البيانات الشخصية
73	ثانيا: تفسير وتحليل البيانات الخاصة بأشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
79	ثالثا: تفسير وتحليل البيانات الخاصة بشروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف
83	رابعا: إجابة عن نتائج الدراسة

قائمة المحتويات

86	خامسا: عرض نتائج الدراسة
87	اقتراحات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	خاتمة
92	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
70	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
70	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
71	الجدول يوضح أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
71	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
72	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية	05
73	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول الحصول على ترقية	06
73	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول أساس الترقية	07
74	الجدول يوضح توزيع آراء المبحوثين حول أن الترقية تحقق لهم حافزا للعمل	08
75	الجدول يوضح الهدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لهم كموظفين	09
75	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول مساهمة الترقية في التقليل من أخطاء المهنية	10
76	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول أن الترقية تعزز من التماسك الجماعي	11
77	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول أن وظيفتهم تسمح لهم بالترقية الآلية	12
77	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول الترقية الآلية تحفزهم على تحسين أدائهم	13
78	الجدول يوضح آراء المبحوثين حسب أفضلية الترتيب	14
79	الجدول يوضح توزيع آراء المبحوثين حول مدى تحفيز بيئة العمل على الأداء الجيد بالمؤسسة	15
80	الجدول يوضح توزيع آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين التكوين وعملية الترقية في العمل.	16
80	الجدول يوضح توزيع آراء المبحوثين حول إذا ما كانت لديهم القدرة الكافية في التحكم الجيد في العمل	17
81	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة	18
81	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول أن هناك مراقبة لتحسين ورفع مستوى أدائهم	19

قائمة الجداول

82	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول تقديم ابتكار في أسلوب العمل	20
83	الجدول يوضح آراء المبحوثين حول مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار التميز والابتكار في عملية الترقية	21

ملخص:

يدور موضوع الدراسة حول التعرف على انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف، إذ تعتبر الترقية من اهم الدعائم الأساسية التي تمس شؤون العاملين وذلك لما لها من إيجابيات تعود بالنفع على العامل والمؤسسة، كما تعتبر الترقية تعمل على تحريك سلوكيات الأفراد نحو بذل المزيد من الجهود إذا تعتبر دافع وحافز لزيادة إنتاجية الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على كل من أشكال الترقية والأداء الوظيفي حيث كانت هذه الدراسة بديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف.

وقد وقفنا بصياغة التساؤل المركزي كالتالي:

ما هي انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف؟

والذي يتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ماهي اشكال نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

التساؤل الفرعي الثاني: ماهي شروط نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف؟

وللإجابة على التساؤلات قمنا بتطبيق المنهج الوصفي واستعمال أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة التي احتوت على (21) سؤال مقسمة على 03 محاور أساسية والتي طبقت على عينة الدراسة، حيث تكونت من (28) عامل حيث تم تحويل (03) منهم إلى مؤسسة أخرى، حيث تم الاعتماد على المسح الشامل لمفردات العينة.

وبغرض الإلمام بجوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول يتعلق الفصل الأول بالإشكالية والأطر المفاهيمية للدراسة، دراسات السابقة، النظريات المفسرة للدراسة، أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية والفصل الثالث موسوم بـ الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وأما الفصل الرابع جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا الفصل الخامس الذي ينطوي تحت عنوان الجانب الميداني للدراسة، واخيرا وصولا إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة ونتائج الدراسة التي من أهمها:

ملخص

وجدنا أن اشكال نظام الترقية الذي يكمن تطبيقها في المؤسسة أنها مبنية على مجموعة من أشكال ومتمثلة في (الأقدمية، الكفاءات، الشهادات ومؤهللات العلمية) التي تزيد من شعور الموظف بالرضا الوظيفي في عمله بنسبة 60%.

أيضا وجدا أنه يمكن اعتبار شروط نظام الترقية بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف من أحسن أساليب التي تستخدم في مؤسسات لتحفيز العاملين ومن حيث المكانة وتسلق السلم اداري في المؤسسة بنسبة 70%.

من خلال تحليلنا وتفسيرنا لبيانات الدراسة حول انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الإناث يشكلن الغالبية العظمى من العينة المدروسة بنسبة بلغت 72% هذا ما يؤكد طبيعة العمل في المؤسسة.
 - يتوزع مجتمع البحث من حيث الأقدمية من فئة 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 36%.
 - الترقية تحقق للموظفين حوافز للعمل بنسبة 100%.
 - يتوزع مجتمع البحث من حيث مستوى الحالة المدنية على أعلى نسبة بنسبة 88% من فئة المتزوجون من إجمالي المشاركين.
 - تنوع المستويات التعليمية، مع تفوق نسبي لفئة المتحصليين على شهادة تقني سامي بنسبة 48% وهو ما يعكس طبيعة التكوينات المطلوبة في لميدان المهني.
 - وجدنا أن نسبة متوسطة من المبحوثين مقدرة ب48% لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات فما فوق.
 - أكد فئة من المبحوثين أن وظيفتهم تسمح لهم بترقية آلية بنسبة 52%.
 - أجمع 100% من المبحوثين على أن الترقية تعتبر دافعا رئيسيا لتحسين الأداء الوظيفي، ما يؤكد فعاليتها كآلية تحفيزية.
 - عبر 48% من الموظفين أن المكافآت هي الهدف الرئيسي من العمل، تليها الدافعية والمثابرة بنسبة 16% لكل منهما.
 - نستنتج أن أغلبية الموظفين يفضلون أن تكون الترقية مرتبطة بإنجازات والتميز المهني وهذا راجع لي بعض أسباب منها تحسين الأداء وتطوير المهارات المكانة الاجتماعية وفتح افاق التقدم أمام المسار الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية: الانعكاسات، الترقية، أداء الوظيفي.

Abstract:

The study's topic revolves around identifying the reflections of the promotion system on the job performance of employees at the Youth Institutions Office in El Tarf Province. Promotion is considered one of the most important pillars that affect employee affairs, as it has positive effects that benefit both the employee and the institution. Promotion motivates individuals to exert more effort, increasing productivity and achieving institutional goals.

The central question of the study is: What are the reflections of the promotion system on the job performance of employees at the Youth Institutions Office in El Tarf Province? This question branches out into two sub-questions:

1. What are the forms of the promotion system that affect job performance?
2. What are the conditions for the promotion system that impact job performance?

To answer these questions, a descriptive approach was used, and data collection tools such as observation, interviews, and a questionnaire containing 21 questions were applied to a sample of 28 employees.

The study's results showed that:

- 60% of employees believe that the promotion system is based on seniority, competencies, certificates, and scientific qualifications, which increases job satisfaction.
- 70% of employees consider the promotion system to be one of the best methods used in institutions to motivate employees.

The study's findings also revealed that:

- Females make up 72% of the sample, indicating the nature of work in the institution.
- 36% of the sample has 10-15 years of seniority.
- Promotion motivates employees to work (100%).
- 48% of employees have a technical degree, reflecting the required training in the professional field.
- 52% of employees believe that promotion is linked to achievements and professional excellence.

Keywords: Reflections, Promotion, Job Performance.

مقدمة

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر جملة من التحولات والتغيرات التي شملت جميع المجالات الاجتماعية والثقافية وكل هذه التغيرات والتصورات تشهدها المؤسسات في العصر الراهن والتي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى حركية من أجل التوصل إلى اصلاح الطرق، وهذا من حيث ازدياد اعدادها وأحجامها ومع تطور التكنولوجيات والتقنيات الحديثة أصبح لزاما على كل مؤسسة إدراج على هذه الأخيرة في عمليات انتاج السلع والخدمات التي تقدمها فالمؤسسة تتولى اهتماما كثيرا لاختيار العمال الأكثر كفاءة والقادرين على أداء أعمالهم وهامهم فتوفر لهم التكوين والتدبير والحوافز المادية والمعنوية وكذا هذا من أجل تحقيق أهدافها كما تطلبهم بالإخلاص والولاء والعمل بروح معنوية عالية اتجاه المؤسسة ويعود اهتمام المؤسسات بالروح المعنوية لماله من مساهمة واستقرار وسيرورة وزيادة في قدرتها الإنتاجية، فالمورد البشري من أهم العناصر التي تتشكل منها المؤسسة، فتسعى لتنمية هذا المورد باتباع أساليب تطويرية وعدة عمليات تنظيمية كالتدريب والتكوين والترقية.

ومما لا شك فيه أن الترقية من الحوافز الأساسية التي تقدم على أساس إدراك الاحتياجات للموظف لما تحققه من مزايا مادية ومكانة أسمى تؤثر على حياته المهنية وتنعكس على داخل المؤسسة لهذا النظام يحقق الطموح الوظيفي للعامل ويضمن له التقدم في حياته الوظيفية.

فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الأداء والرغبة والاستعداد للعمل وتحقيق الرضا لهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا نود الوصول إلى الكشف عن انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية وقد أجريت الدراسة الميدانية بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول.

وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة الى خمس فصول تناولنا الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة بتناول إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و أهميتها وأهدافها، وتحديد أهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بموضوع الدراسة مرورا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة والنظريات التي تناولت متغيرات دراستنا.



أما الفصل الثاني ويتمثل في الإطار النظري للدراسة وكان حول الترقية وأثرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية تمحور حول أهمية وأهداف الترقية ومعايير تطبيقها وأسس ومبادئ التي تقوم عليها وفي الخير تطرقنا إلى تحديد موانعها في القانون الجزائري وآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعاييرها.

ومن جهة أخرى لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي تطرقنا فيه إلى أهميته وعناصره وتقييم الأداء مع الأهداف وقمنا بالتعرف على مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي وقمنا بعرض مراحلته وخطواته وصولاً إلى توضيح أثر الترقية على أداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

أما الفصل الرابع فيتضمن الإطار المنهجي حيث أبرزنا فيه منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية والعينة ثم مجالات الدراسة.

وصولاً إلى الفصل الخامس والأخير الذي يتناول الجانب الميداني للدراسة من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة وصولاً إلى عرض الاستنتاجات والاقتراحات العامة. وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها اختتمت الدراسة بسرد جملة من التوصيات والاقتراحات قد تكون انطلاقة لدراسات وبحوث أخرى مستقبلية.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

أولاً - الإشكالية

ثانياً - تحديد مفاهيم الدراسة

ثالثاً - الدراسات السابقة

رابعاً - النظريات المفسرة للدراسة

خلاصة الفصل

أولا - الإشكالية:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تهتم بها المؤسسات والتي تدخل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية، فهو الأداة التي يركز عليها التنظيم وإدارة المؤسسات كيفما كانت سواء خدماتية، اقتصادية أو غيرها.

ولقد تنوعت وتعددت الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب والتطوير وتحديد الأجور وتخطيط الاحتياجات البشرية، ولكن تعتبر الترقيات من أهم المواضيع الأساسية التي كانت محل الاهتمام الكثير من الباحثين المنشغلين في حقل تنمية الموارد البشرية، لأنها يعتمد نظام الترقية على أسس يجب اتباعها حتى يتم ترقية العاملين المؤهلين والقادرين على تحمل أعباء الوظائف والمسؤوليات والالتزامات التي سوف يتبعوها وفقا لشروط التي تدير عليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المتقدمة والنامية.

ولقد سارعت الجزائر هي الأخرى الى الاهتمام بنظام الترقية من خلال سن العديد من التشريعات والقوانين التي تؤكد على أهميتها ودورها في المؤسسة، ومن أهمها القانون الخاص المادة 107/106 الذي يتضمن الترقية في الدرجات والرتب لسنة 2006 " من حيث الشهادة من بين الموظفين الذين حصلوا خلال مساهمهم على شهادات ومؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص، كذلك امتحان مهني، التسجيل في قائمة التأهيل، كذلك اثبات الأقدمية، ويستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين".¹

وللترقية أهمية كبرى نظرا لانعكاسات على الأداء الوظيفي للعاملين تمثلت في تعزيز الأداء الوظيفي كالتنافس والانتماء الوظيفي للمؤسسة كذلك نجد مشاركة العاملين، التدريب، الكفاءة والأقدمية وتعزيز الالتزام الوظيفي لذلك تسعى المؤسسات الجزائرية لتوفير الحوافز للعاملين التي بدورها تنعكس على أدائهم داخل العمل وتضمن التزامهم داخل المؤسسة فالترقية فضلا على أنها حق من حقوق العمال فهي حافز مادي وفي نفس الوقت معنوي تضمن للعامل حقوقه وتزيد من أدائه.

¹- أمر رقم 03-6- مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/11/24 على الساعة 19:00 على الرابط التالي:

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات العلمية السابقة¹ في هذا الموضوع أنه يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والالتزام المهني.

وانطلاقاً من هذه المعطيات نطرح التساؤل المركزي لموضوع بحثنا والذي جاء على النحو التالي:

التساؤل المركزي:

ماهي انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الشباب بولاية الطارف؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

(1) ماهي أشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

(2) ما هي شروط الترقية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

¹ - من أهم هذه الدراسات (دراسة: ضوابط ترقية الموظف العام في التشريع الجزائري، بأردار، مذكرة ماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016/2017م.

1. أسباب اختيار الدراسة:

1.1 الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة في دراسة الموضوع كونه يتناسب مع التخصص المدروس.
- نقص الاهتمام بموضوع نظام الترقية على مستوى المؤسسات الجزائرية.

2.1 الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع كون نظام الترقية هدف يسعى الى بلوغه جميع الموظفين داخل المؤسسات.
- نقص الأبحاث والدراسات نوعا ما في هذا الموضوع خاصة فيما يخص انعكاسات الترقية على الأداء للموظفين بديوان الشباب بولاية الطارف

2. أهمية الدراسة:

- توضيح انعكاسات الترقية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- توضيح أشكال الترقية وأهميتها على كفاءة العامل.
- توضيح استراتيجيات العمل من خلال العمل والتدريب.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الأداء الوظيفي للموظفين بديوان الشباب بولاية الطارف من خلال ما ما ستتوصل إليه الدراسة الميدانية من نتائج.

3- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية نظام الترقية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الوظيفي
- تحديد انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين للموظفين بديوان الشباب بولاية الطارف
- تحديد أشكال الترقية وتأثيرها على الأداء للموظفين بديوان الشباب بولاية الطارف.
- توضيح استراتيجيات وتحديات نظام الترقية بديوان مؤسسات الشباب الطارف.

4- الدراسات السابقة:

سنعرض الى أهم الدراسات المحلية والعربية التي تناولت جانب من جوانب الدراسة لكي نستفيد منها في تحديد موضوعنا.

✓ الدراسات السابقة المحلية: نذكر من أهمها:

- الدراسة الأولى:¹

الطالبة زويتي سهام بعنوان " الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي" بمديرية الخدمات الجامعية جيجل سنة 2020-2021 تمحورت حول تساؤل رئيسي مؤداه ما علاقة الترقية بتحقيق الرضا الوظيفي؟ وتندرج ضمن أسئلة فرعية التالية:

1- هل تساهم زيادة في الأجور في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟

2- هل تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف شعوره بالرضا في مديرية الخدمات الجامعية جيجل؟

اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي حيث وظفته الطالبة باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستها التي تتناول الترقية والرضا الوظيفي، أي أنها أجريت الدراسة بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية جيجل سنة 2021 على عدد من العمال البالغ عددهم 100 عامل مقسمون إلى 5 أقسام. كذلك اعتمدت على استخدام أدوات جمع البيانات كالملاحظة (ملاحظة البسيطة)، المقابلة واستمارة الاستبيان.

حيث تبنت في دراستها العينية العشوائية الطبقية أخذت فئة من العمال مديرية الخدمات الجامعية المقدره بـ(100عامل).

ومن أهم نتائج هذه الدراسة والتي توصلنا إليها:

- وجدنا أنه هناك علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي.
- ووجدنا كذلك أن الزيادة في الأجور تساهم في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية جيجل.

- تساهم أيضا الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بالشعور بالرضا عن العمل

¹ - زويتي سهام، الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية خدمات الجامعية جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل سنة 2020-2021، ص ص 47-48.

- الدراسة الثانية: ¹

تمثلت في دراسة "محمد قلابي" بعنوان استراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة المدينة- سنة 2018/2017، تمحورت على سؤال الرئيسي: هل تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة؟ وأسئلة فرعية كالتالي:

1- هل توجد استراتيجية موضوعية للترقية بما يضمن الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟

2- ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية؟

3- ما مستوى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين؟

اعتمدا في دراسة على المنهج "الوصفي التحليلي" حيث وظفه الطالب لمعرفة أبعاد الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بين متغيري الترقية والرضا الوظيفي محاولة الوصول إلى نتائج قابلة لتعميم، باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في:

- الاستمارة والمقابلة لعمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة المدينة المتكون من 83 عامل بكل فروع الوكالة.

- والملاحظة، السجلات والوثائق.

من خلال دراسته أخذ مجتمع العينة ككل المتكون من "83" عامل.

النتائج المتوصل إليها:

- وجد ان الاهتمام بالموارد البشري أصبح ضرورة ملحة نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات.

- كذلك وجدا أنه يمكن اعتبار الترقية من بين أحسن الأساليب التي تستخدمها أغلبية المؤسسات

كوسيلة لتحفيز عمالها ماديا وهذا من ناحية الأجر والمنح المرافقة لها ومعنوية من حيث المكانة

وتسلق السلم الإداري في المؤسسة وبالتالي الرضا عن المسار المهني.

- أن عدم احترام المعايير الموضوعية في الترقية والاعتماد على الجهوية والقرابة يؤدي إلى عدم

شعور الموظف بالرضا في وظيفته وهذا ينعكس سلبا أدائه.

✓ الدراسات السابقة العربية: من أهمها نذكر:

¹ - محمد قلابي، استراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شهادة ماستر، جامعة المدينة، سنة 2018، ص ص 51-57.

الدراسة الأولى: ¹ من اعداد الطالب " محمد يوسف أحمد السباح" تحت عنوان " مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة".

ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث الأسئلة التالية:

1. ما هي المعايير المستخدمة في ترقية مدراء مكتب البريد؟
2. ما مدى التزام الإدارة العليا بمعايير الاختبار الموضوعية عند ترقية أحد الموظفين إلى مدير لمكتب البريد؟
3. ما أثر عدم الالتزام الإدارة العليا لمعايير الترقية على مدراء المكاتب مهنيًا وإداريًا؟
4. ما مؤشرات ضعف المدير الجديد غير المؤهل في المنصب الجديد؟
5. ما مؤشرات ضعف أداء الموظفين بسبب عدم الالتزام بالمعايير؟
6. ما هي نتائج تجاوز الالتزام بمعايير الترقية المدراء وما ينجم عنها من آثار على مستوى أداء الموظفين العاملين في مكاتب البريد؟

استخدمت هذه الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي" ولمعالجة البيانات التي تحصل عليها الباحث احصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS وقد توصل الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. عينة الدراسة رضوان بدرجة أقل من المتوسط عن تطبيق معايير الترقية.
2. هناك موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء العاملين.
3. هناك موافقة على ان عدم الالتزام بمعايير الترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد.
4. هناك موافقة بدرجة أعلى من متوسط على ان عدم الالتزام بمعايير الترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.

الدراسة الثانية: ² من اعداد الدكتور " مدثر حسن سالم عز الدين" تحت عنوان " دور سياسية الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين" دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان.

¹ - محمد يوسف، مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، شهادة ماجستير، غزة، سنة 2008-2009.

² - مدثر حسن عز الدين، دور سياسية الترقية والنقل في رفع كفاءة أداة العاملين، دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان، ص 73.

ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث الأسئلة التالية:

1. ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة لترقية بجامعة دنقلا؟
 2. ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة لنقل بجامعة دنقلا؟
 3. ما هي العلاقة بين سياسية الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا؟
- اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلاله يقوم الباحث باستخدام دراسة حالة، ثم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والاستمارة، مقياس ليكارت الخماسي. من خلال دراسته أخذ مجتمع العينة المقدر بـ 868 مفردة يشكلون مجموع العاملين بجامعة دنقلا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتم جامعة دنقلا بناء على تقارير ادة الشخص المرتقي وذلك بنسبة 63.3%.
- انقسام الرأي وعدم وضوح حول ما إذا كانت جامعة دنقلا تقوم بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملائمة للعاملين بها.
- انقسام الرأي وعدم وضوح حول ما إذا كان يتوافر بجامعة دنقلا نظام معلومات مكتمل.
- تراعي جامعة دنقلا ظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات وذلك بنسبة 58.9%.
- نسبة كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا عالية وتساوي 54.4%.
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة.

التعقيب على دراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ انها قد أمت جوانب متعددة ولها علاقة بموضوع دراستنا وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في نقاط عديدة، مما أفادتنا في بناء إشكالية وصياغة تساؤلات المنبثقة عنها، كما ساعدتنا النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في الانطلاق منها في دراستنا الراهنة في اختيار أدوات لجمع البيانات والمعلومات.

اشتركت هذه الدراسات مع دراستنا من حيث المعالجة المنهجية واستخدمت تلك الدراسات أدوات لجمع البيانات والمعلومات (كالملاحظ، المقابلة، والاستبيان) وحيث كان استخدام هذه الأدوات حسب موضوع الدراسة والجانب الميداني، كما شملت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي لوصف وتحليل البيانات والمعطيات الواردة بالدراسة والوصول إلى نتائج تعميمية حول ظاهرة معينة.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للدراسة

لم ترد في هذا العنصر كل المفاهيم الواردة في موضوعنا إنما فصلنا ذكرها في ثنايا البحث، ومن أهم المفاهيم الأساسية البارزة في موضوع دراستنا هي:

مفهوم الانعكاسات ومفهوم الترقية، والأداء الوظيفي

سوف نتناولها على النحو التالي:

1- تحديد مفهوم الانعكاسات:

1.1 لغة: انعكاس (اسم)، الجمع انعكاسات، مصدر انعكس، انعكس، عكس يعكس فهو عاكسا والمفعول

معكوس أو بمعنى عكس الشيء يعكسه عكسا فانعكس رد آخره على أوله، وأنشد الليث.¹

2.1 اصطلاحا: تستخدم كلمة "انعكاسات" للإشارة إلى الآثار أو النتائج غير المباشرة التي تترتب على

حدث أو فعل معين، سواء كانت هذه الآثار على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى الظواهر الاجتماعية السياسية والنفسية أو الاقتصادية.

ونعرفها كذلك: تعرف على انه تأثيرات تنعكس على الوضع او الحالة بعد حدوث أمر معين.²

3.1 إجرائيا: هي التغيرات أو التأثيرات التي تظهر في مجالات معينة مثل (السلوك، الفكر المشاعر البيئة)

نتيجة لتدخل أو حدث معين، وتتم ملاحظتها وتوثيقها عبر معايير قابلة للقياس والملاحظة في سياق معين.

2. الترقية:

1.2 لغة: هي نظام فعل رقي، رقي، يرقى، ترقية، ويقصدها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى

مرتبة أعلى وقد يمس هذا الوضع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي.³

من معجم المعاني: نقل الموظف إلى درجة أو مرتبة أعلى (قانونية)

• ترقية: اسم

• ترقية مصدر رُقِيَ

¹ - حسين ناصر، معجم عربي، ط1، دار الكتاب العربي دمشق، 1956، ص 120.

² - ايناس الدويكات، الانعكاس، تم الاطلاع بتاريخ 2025/01/28 على ساعة 13:00 على الرابط التالي: <https://mawdoo3.com>

³ - صباح حماتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظفين العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، العدد، المجلد 9 جامعة بسكرة، سنة 2022، ص ص 11-12.

• اسناد وظيفة إلى موظف أعلى من وظيفته وتتطوي الترقية على زيادة واجباته ومرتبته عادة نال الموظف ترقية لكفاءته.

• ترقية بالاختيار: استثناء من الدور.¹

2.2 اصطلاحاً: هي إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها اسناد وظيفة شاغرة للموظف تكون ذات مستوى أعلى في سلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية.²

ونعرفه أيضاً: أن الترقية تعني الانتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى منها من المستوى الإداري وذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر.³

3.2 اجرائياً: هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية ترقية الموظفين في منظمة معينة يشمل ذلك معايير الأداء، والخبرة، والتقييمات السنوية الهدف منها هو تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم بالإضافة إلى ضمان أن يتم اختيار الأفراد المناسبين للمناصب الأعلى بناء على معايير موضوعية.

3. الأداء الوظيفي:

أ- الأداء:

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي تحدثت عن هذا الموضوع وفيما يلي نورد بعض من آراء هؤلاء الباحثين والكتاب حيث عرف كل منهم الأداء.

- لغة: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

وكذلك نعرف أيضاً: أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط.⁴

- اصطلاحاً: هو مفهوم يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، الوظيفي يشير إلى العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

1 - الياس أنطوني الياس، قاموس العصري، ط3، المطبعة العصرية للنشر، مصر، 1913، ص 872.

2 - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الوطن العربي، ط1، سنة 2018، ص 80.

3 - سيبوني مهد الخولي، الإدارة العامة في الإسلام، دار الفارابي للنشر، ط1، مجلد 01، بيروت، سنة 2020، ص 472.

4 - عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مكتبة الألوكة، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2015، ص ص 47-48.

-إجرائيا: هو مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يتم قياسها لتحديد مدى تحقيق الأهداف والمهام الموكلة للفرد أو الفريق في سياق معين.

ب- الوظيفة:

-لغة: معنى الوظيفة في قاموس المعجم العربي تعرف: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين والوظيفة العهد.¹ ومنه تعني الدور أو المهمة التي يقوم بها الفرد في إطار عمل معين.

-اصطلاحا: تعرف بانها العمل الذي يقوم به الشخص بانتظام لكسب دخل منتظم.²

وتعرف أيضا: على انها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تحدها سلطة ذات اختصاص.³

-إجرائيا: هي الإطار الذي يحدد كيفية تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية أو بمعنى آخر مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المهام والأدوار.

ج-الأداء الوظيفي:

-اصطلاحا: هو درجة تحقيق واطماف المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس أساس النتائج.

وتعرف كذلك: هو قيام الأشخاص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد او جماعة من الأفراد او المؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.⁴

تشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل، هي القدرة والدافعية والإمكانيات، فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد.⁵

1 - حسين ناصر، مرجع سابق.

2 - شالحوا مده، الفرق بين الوظيفية والمهنة، تم الاطلاع بتاريخ 2025/01/29 على الساعة 17:00 على الرابط التالي:

<https://menaitech>

3- صحيفة سعودية، تعريف الموظف والوظيفة والمرتبة، ما هي الدرجة وكيف يتم إحداث الوظائف في الأجهزة الحكومية، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة، ط1، العدد 10554، السعودية، 2001، ص 120.

4 - أسماء بقي، دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمدينة الحماية المدنية بأدرار، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، سنة 2018، ص 34.

5 - مرجع سابق، عماد منصور أحمد حلاوة، ص 49.

-إجرائيا: هي مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تظهر مدى كفاءة الموظف في أداء واجباته الوظيفية وتقسيم أدائه وجودة عمله داخل المؤسسة.

4.العامل:

لغة: عمل، يعمل، عملا، عامل، والعامل هو الذي يتولى " أمور الرجل في ملكه وعمله وماله".¹

اصطلاحا: عرف في مفهوم قانون العمل بأنه كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مراتب في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي أو عمومي او خاص يدعى المستخدم.

عرف كذلك: هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفية ما مقابل محدد ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها.²

إجرائيا: هو الشخص الذي يقوم بأداء مهام معينة ضمن منظمة أو مؤسسة معينة ويكون له دورا محددا يتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات.

ثالثا: نظريات المفسرة للدراسة

نظرا لأهمية البالغة لموضوع الترقية بالنسبة لأي مؤسسة فقد حضي هذا الموضوع بعناية كبيرة من قبل جميع المدراس والمفكرين الذين بحثوا في مجال الإدارة بدءا بـ "ماكس فيبر" من خلال النموذج البيروقراطي، ثم "فريدريك تايلور" من خلال الإدارة العلمية.

1.النموذج البيروقراطي لـ " ماكس فيبر":

يعد النموذج البيروقراطي أحد النظريات الكلاسيكية التي وضعت الأسس والمبادئ لنظرية التنظيم العلمية فكان ماكس فيبر أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، وأبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي وازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي ووضعه المهني، ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي وضعه "ماكس فيبر" على درجة عالية من الضبط والرشد العقلانية.

1 - معجم لسان العرب، لابن منظور، دار صادر، بيروت، ط3، العدد 10، بيروت، 630 هـ.

2 - مرجع سابق، صحيفة السعودية مؤسسة الجزيرة.

والمتمأمل لعناصر النموذج البيروقراطي يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفع بـ " فيبر " إلى القول إن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات والخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعين في هذا المنصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على شهادات أو كليهما ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثانية.¹

ورغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية إلا أن فيبر لم يعمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني، فوجود قواعد واضحة تنظم العمل يجعل متغير الترقية يصبح مسألة تستند إلى الرشد المؤسسة وعقلانية قواعدها.

وتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفة بحيث يتم تحديد منزلة العامل والمسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الوظيفية والاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة، ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما وفقاً لحكم الرؤساء بغض النظر عن المكانة الاجتماعية، والعلاقات الشخصية وللقرابة وغيرها من العوامل الذاتية.² إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالترقية واعتبرتها مطلباً من متطلبات الوظيفة وركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية وارتأت إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة وموقعه في التدرج الوظيفي وهذا ما يحقق له الاستقرار في العمل وبالتالي الرضاء الوظيفي وتحسين في الأداء لدى العاملين.

2. الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور":

هي إحدى المدارس التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لـ "فيبر" في الرشد والعقلانية وقد ساءت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، إذ ركزت على أن هناك مبادئ علمية للإدارة من تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها، وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية، ومن هذا المنطلق نجد أن "فريدريك تايلور" قد ركز على دراسة الحركة والزمن واعتبر الإنسان العامل ملحق بآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية.³

1 - علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 43.

2 - علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 45.

3 - زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984، ص 20.

وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض الإنسان، إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه، وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة وإلا في رأي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافآت وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعله أكثر.¹

ومن خلال هذا ركزت الإدارة العلمية على اختيار العاملين وترقيتهم حسب الجدارة مع الأخذ بتقييم المشرف، لأن تايلور ركز على تدريب العاملين باستخدام الأساليب العلمية في اختيارهم.

¹ - زكي محمد هاشم، مرجع نفسه، ص 21.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها، كما تناولت تحديد المفاهيم والدراسات السابقة إضافة إلى المدخل النظري السوسيولوجي فقد بيّن هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم دراستنا الحالية من تفسير وتحليل ومقارنة النتائج التي سنتوصل إليها، ومن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جيدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم، ووضع تفسيرات أكثر عمقا لها من خلال ما يتوصل إليه في الميدان هذا.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الترقية وأثرها على الأداء الوظيفي

بالمؤسسة الجزائرية

تمهيد

أولاً: الترقية بالمؤسسة الجزائرية

1. خصائص وشروط نظام الترقية
2. أهمية وأهداف نظام الترقية
3. أنواع وأشكال نظام الترقية
4. أسس ومبادئ أنظمة الترقية
5. موانع نظام الترقية في القانون الجزائري
6. الآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية

ثانياً: الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية

1. محددات وعناصر الأداء الوظيفي
2. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
3. أنواع ووسائل قياس الأداء الوظيفي
5. مجالات استخدام الأداء الوظيفي

ثالثاً: أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهمية بالغة في المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية لما لها من آثار إيجابية فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين ومن أهم الحقوق التي يتمتعون بها داخل المؤسسة فالعامل حين التحاقه بوظيفة ما يسعى دائما إلى أن يحسن قدراته ويزيد في عمله فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال تعريفنا للترقية وأهميتها ومعايير تطبيقها والأسس التي تعتمد عليها، وأخيرا تحديد موانعها في القانون الجزائري والآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعاييرها

ومن جهة أخرى لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي الذي لقي اهتمام من الباحثين والمفكرين هو مؤشر دال على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب في المؤسسات الإدارية كما التي تحتاج إلى إجراءات تقييم الأداء للعاملين إن أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم خاصة في ترقيةهم إلى وظائف جديدة، وتحسين كفاءتهم وقدراتهم، ودافعية في العمل.

ولقد تعرضنا في هذا الفصل الى موضوع الأداء الوظيفي من خلال مبادئه وشروطه في المؤسسة وأهدافه وأنواع ووسائل قياسه، ومجالات استخدام الأداء الوظيفي وصولا إلى توضيح أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

أولاً: ماهية الترقية

يعتبر موضوع ترقية الموظف من أهم المواضيع التي تعتمد عليها المؤسسة لكي تحقق أهدافها الخاصة بتحسين أدائها، ويمثل المحور الأول في هذا الفصل حيث سنتعرض الى خصائص وأهميتها وصولاً الى وموانع نظام الترقية في القانون الجزائري والآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية

1. خصائص وشروط نظام الترقية

1.1 خصائص الترقية

يعد نظام الترقية في المؤسسات هو مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية ترقية الموظفين بناء على الأداء والكفاءة والخبرة.

فمن خصائص نظام الترقية تتضمن ما يلي:¹

- **العدالة والشفافية:** يجب أن يكون وضوح في المعايير والشروط اللازمة للترقية وكذلك توفر معلومات عن آليات التقييم وعملية اتخاذ القرار.
- **الموضوعية:** الاعتماد على معايير قابلة للقياس مثل الأداء، الكفاءة والمؤهلات.
- **العدالة:** توفير فرص متساوية لجميع الموظفين المستوفين للشروط، وتحقيق التوازن بين الخبرة والأداء الفعلي.
- **الكفاءة:** استخدام نظام تقييم دوري يحدد الأداء والقدرات المهنية وربط الترقية بمتطلبات الوظيفة ومستوى المهارات.
- **التنمية المهنية:** ربط الترقية بالتدريب واكتساب المهارات الجديدة، وتشجيع التطوير الذاتي للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الديناميكية:** تحديث النظام بشكل دوري ليواكب التغييرات في بيئة العمل وتعديل المعايير وفقاً لتطور المؤسسة واحتياجاتها.
- **التوازن بين الأداء والخبرة:** تحقيق التوازن بين سنوات الخبرة ونتائج الأداء وإعطاء الأولوية للإنجازات والقدرات العملية.
- **التحفيز:** تقديم الترقية كوسيلة لتحفيز الموظفين وتحقيق إرضاء الوظيفي وربط الترقية بالمكافآت المالية أو الامتيازات الوظيفية.

¹ - بوعلام السنوسي، قانون الوظيفة العمومية، مطبعة دار النشر عين السبع، الدار البيضاء، 2013، ص 270.

2.1. شروط الترقية¹:

- تتمثل الشروط العامة للترقية سواء بالأقدمية أو الكفاءة فيما يلي:
- يشترط أن يكون الموظف قد أمضى في الوظيفة المرتقى إليها المدة اللازمة التي يتطلبها القانون ويطلق عليها لمدة البينية.
 - لا يجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل من تاريخ نقله.
 - الترقية تكون من وظيفة إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة في الدرجة ومن ذات المجموعة الوظيفية.
 - يشترط عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف مثل توقيع جزاء تأديبي عليه يحول دون ترقية، أو إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو وقفه عن العمل وذلك لمدة الإحالة أو الوقف حتى تثبت براءته في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5 أيام فأقل وجب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
 - لا يجوز ترقية الموظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدد المنصوص عليها.
 - أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف الوظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
 - أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.

¹ - شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة" دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 152 - 153.

2- أهمية وأهداف نظام الترقية:

1.2 أهمية نظام الترقية:¹

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة والعاملين، المؤسسة تسعى من وراء توفير نظام الترقية تحقيق:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
 - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
 - ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
 - خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
 - زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.
 - تلبية الترقية احتياجات المؤسسة والعاملين.
 - دفع الموظفين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
 - تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود.
 - التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية.
 - وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصور مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
 - الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات العمال.
 - تساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.
- ولهذا حظيت الترقية باهتمام كبير وضرورة تطبيقها بشكل سليم لكونها لها فضل كبير على الأفراد فمعظم العاملين يرغبون بالتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أفضل، وبتطبيق عملية الترقية يتمكنون من زيادة تحسين أدائهم وبالتالي تحسن مستوى معيشتهم وهذا ما جعلنا نقول بأن الأهمية البالغة للترقية تتجلى في انها عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين لأنها تعود بتحقيق الإنتاجية على كلاهما بالنسبة للمنظمة تعني الاستقرار ولل فرد تعني زيادة في الأجر.

¹- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 469-

2.2 أهداف الترقية:¹

تضع المؤسسة برامج لترقية العاملين والموظفين فيها وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المنشأة من تحقيق العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها.
- 2- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام والأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثم الاختيار ومن بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- 3- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
- 4- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.
- 5- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- 6- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى إضافة إلى:
 - أ- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة.
 - ب- أهداف ثقافية: المهارة " الخبرة " التدريب والتكوين ها أثر في توسيعها الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
- 3- أهداف اجتماعية: تطوير الكفاءة الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفرز بالترقية وإيجاد عمال ذو مهارة داخل المؤسسة.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الأول 2000 ص 276.

3- أنواع وأشكال نظام الترقية

1.3-أنواع نظام الترقية:¹

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملئ الشواغر من الخارج ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بالتساوي بين الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الراتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر ومن هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في نوعين وهما على التوالي الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

-**الترقية في الدرجة:** الترقية في الدرجات تعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة.

وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة وتبعاً لتطبيق السلطة الي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول على الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.

لقد نصت النصوص القانونية للمؤسسة للوظيفة على الترقية في الدرجة ومنها الأمر 06- 03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة على مايلي: " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى منها مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".²

ويترتب عن هذا النوع من الترقية الآتي تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميزها وتطبيقها بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.

فالترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى هذه الوتائر تتوزع على (12) درجة.

- الترقية في الرتبة:

يقصد بها في الإطار القانوني للمؤسسة أنها: " انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية

1 - شريف يوسف حلمي خاطر، مرجع سابق، ص 154.

2 - بمقتضى القانون الترقية في الدرجة ومنها الأمر 06- 03 الذي نص في المادة 106.

الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر منه كذلك حقوق وتعويضات مالية تتناسب مع حجم هاته المسؤوليات، والترقية في الرتبة حسب الحالات التالية:¹

- على أساس الشهادة، أي الحصول على شهادات ومؤهلات مطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق الامتحان المهني أو فحص مهني.

2.3 - أشكال نظام الترقية:

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلية متميزين فهي إما تكون داخلية أو خارجية:

✓ الترقية الداخلية:

هي التي تتم داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقية من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج ومن مميزات الترقية من الداخل.

- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم حيث ان الأفراد الذين تم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية للإنسجام أكثر مع التنظيم و الإستقرار بسهولة.
- الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الموظفين في زيادة انتاجهم ورفع الروح المعنوية ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم وزيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم.

ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب اتباع ما يلي:

- تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.
- تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم للترقية الداخلية.

✓ الترقية من الخارج:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملئ الوظائف من الخارج قد يعطل من تكاليف التدريب.

¹ - شريف حلمي خاطر، مرجع سابق، ص ص 155 - 156.

فالإدارة الأكثر نجاحا هي التي تميل إلى سياسة الترقية من الداخل لأنه ليس من السهل تعيين شخص من خارج المؤسسة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا بحيث يجب أن تتوفر سياسة التدريب لشغل الوظائف ولذلك لا يتم استخدام ترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود.¹

4-أسس ومبادئ أنظمة الترقية:

من أهم مبادئ واسس الترقية نجد:

•الترقية على أساس الأقدمية:

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، وترتكز أساسا نظام الترقية على أقدم الممارسات إذ يعتبر التميز بين الأفراد على أساس الأقدمية، قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري انه من قضي مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل.

وبمقتضى هاته الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها زملاؤه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانون اولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف والدرجات الأعلى رفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية.²

• الترقية على أساس الكفاءة:

عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد أفراد العاملين فيها لا بد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليطم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب، وفقا لقدراته ومهاراته في العمل المناسب، حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب ان تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وتائر أعلى من غيرهم.³

1 - أسماء بقي، دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الجامعة المدينة أدارا، شهادة ماستر، جامعة أدرار 2018، ص 24.

2 - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص ص 363-364.

3 - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، نفس المرجع، ص 364.

• الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:

نظرا للانتقادات التي تعرض لها المعيارين السابقين تم خلق معيار ثالث يعتمد على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستعادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق بكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ومن مزايا هذا المعيار في الترقية انه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة " الأقدمية " وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية ومن ثمة يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية.¹

5- موانع نظام الترقية في القانون الجزائري

إذا كان الأصل العام هو ان الترقية تعتبر نافذة ومنتجة لأثرها 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 هما:

1.5 موانع متعلقة بالنظام التأديبي:

إن الجهة الإدارية المختصة بالتأديب وغن كانت لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الأخطاء التأديبية، إلا أنها مقيدة بخصوص العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة والتي حددها المشرع على سبيل الحصر، وقد تطرق المشرع الجزائري إلى النظام التأديبي ضمن الباب السابع من الأمر 6-03 الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث نص في المادة 106 منه على: يشكل كل دخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائرية.²

كما صنف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المهنية التي قد يرتكبها الموظف إلى ابعده الدرجات 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.

1 - سهيلة محمد عباس علي حسن علي، المرجع السابق، ص 365.

2 - المادة 160 من الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج، عدد 46.

- العقوبة من الدرجة الرابعة، التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.¹

وبالرجوع إلى نص المادة 163 السالفة الذكر نلاحظ أن المشرع الجزائري اعتبر هذه العقوبات عقوبات أصلية متى ارتكب الموظف خطأ من الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 185 من الأمر 03-06.²

ولقد أخذنا على سبيل المثال عقوبة الشطب من قوائم التأهيل التي تمثل مانعا لترقية الموظف في الرتبة، حسب ما نصت عليه المادة 107 من الامر 03-06 بحيث يعد التسجيل في قائمة التأهيل بشرط قانوني جوهري للترقية في الرتبة خلال تلك السنة.

وتجدر الإشارة إلى ان المنع من الترقية نتيجة توقيع تلك الجزاءات هو منع وقتي فلا يمكن ان 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 الامر 03-06³ توقيف الموظف عن مهامه فوار في حالة ارتكابه خطأ جسيما يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، وهذا بدوره يعد مانعا للترقية إلى حين البت في قضية من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مجتمعة بمجلس تأديبي، هذا ما أكدته المادة 171 من الامر 03-06 حيث نصت على ما يلي: "يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بالمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة"⁴.

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

1 - المادة 163 من الأمر رقم 03-06.

2 - المواد من 178-185 من الأمر رقم 03-06

3 - أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى ثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

4 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الجزائر، سنة 2006.

2.5 موانع متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف بالمؤسسة الجزائرية:

يقصد بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، الحالات او لوضعيات 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 03-03 الوضعيات التي تمثل مانع من موانع ترقية الموظف العام فقط.¹

أ- وضعية خارج الإطار.

ب- وضعية الإحالة على الاستيداع.

ت- العطل والغيابات كموانع لترقية الموظف.

ث- التقارير السنوية كمانع للرقية.

أ- وضعية خارج الإطار:

عرف المشرع الجزائري هذه الوضعية في المادة 140 من الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت على " وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف يطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب في إطار أحكام المادة 135 أعلاه، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.²

والملاحظ ان هذه الوضعية لم يسبق تكريسها من قبل في القوانين السابقة المتعلقة بالوظيفة العمومية، ومن اهم الآثار المترتبة على إقرار هذه الوضعية ما نصت عليه المادة 141 من الأمر 03-06 لا حيث جاء فيها: "لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات، هذه المادة تبين صراحة ان 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 الامر 03-06 حيث جاء فيها: "... تكرر وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (05) سنوات".³

¹ - نسبة أفوجيل، مجلة الاجتهاد القضائي، مجلد 01، العدد 26، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2021، ص ص 419-420.

² - المادة 140 من الأمر رقم 03-06 المرجع نفسه.

³ - المادة 141 فقرة 213 من الأمر رقم 03-06.

ب-وضعية الإحالة على الاستيداع:¹

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

3.5 العطل والغيابات كموانع لترقية الموظف:

تؤدي العطل والغيابات إلى انقطاع الموظف عن وظيفته، ويكون ذلك لأسباب مرضية أو لقوة قاهرة أو غيرها مما يؤثر على مسألة ترقيته، فنجد هذا التأثير يختلف حسب نوع السبب فيكون مباشر أو غير مباشر.

وبالنسبة للعطل المرضية اعتبرها المشروع من قبل حالات القيام بالخدمة وهذا ما نصت عليه المادة 129 من الأمر 03-06 حيث جاء فيها: "يعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف ... الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني، الموظفة الموجودة في عطلة أمومة ...". ومعنى ذلك ان هذا الموظف لا ولن يتقاضى راتبا أثناء فترة الغياب عن عمله أي فترة العطلة المرضية، كما انه لا يرقى أثناء تلك الفترة وهو غير موجود ولا يزاول عمله ...".

أما إذا نظرنا إلى مسألة الغيابات فإن الأمر يختلف حيث أن أثاره تكون مباشرة على ترقية الموظف وهذا يستشف من نص المادة 215 من الأمر 03-06 حيث جاء فيها: " يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الاجر أسباب الضرورة القصوة المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة".²

4.5 التقارير السنوية كمانع للترقية:

عرفنا أنه عند ترقية موظف تلجأ السلطة المختصة في التعيين إلى الاستعانة بتقارير تعدها السلطة السلمية تتضمن تقييما للموظف يركز على الأسس التالية:

¹ - عبد الحكيم سواكر، الوظيفة العمومية في الجزائر (دراسة تحليلية علا ضوء آراء القمة واجتهاد القضاء الإداريين)

مطبعة مزوار، الوادي، ط1، ص 262.

² - المادة 215 من الأمر 03-06 المرجع نفسه.

- تبيان مدى كفاءة الموظف وفعاليتته ومردوديته.
- احترامه للواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- كيفية أدائه للخدمة.

فتصنع السلطة السلمية علامة تقييم للموظف في هذا التقرير تتراوح بين 0 إلى 20 وتقدير نهائي عم يكون من ممتاز إلى ضعيف، وبناء على هذه التقارير الدورية يتبين مدى إمكانية تسجيل الموظف في الجدول السنوي للترقية سواء في الدرجة أو الرتبة، فإن كان التقرير سلبياً لمنحه علامة منخفضة وتقديراً ضعيفاً فحتماً لن يسجل ولن تتم ترقيته، فيؤدي ذلك إلى تأجيلها لكن هذا التقرير سيكون دون جدوى في حالة ترقية موظف إلى درجة أعلى بقوة القانون أي أن له أقدمية الثلاث سنوات ونصف، أي استوفى مدة الترقية بالوتيرة القصوى، ففي هذه الحالة حتى وإن كان التقرير سلبي فلا معنى له أمام قوة القانون لأنه يعطيه الحق في الترقية على أساس الأقدمية.¹

6. الآثار المرتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية:

نظراً لأن الترقية جزء مهم من مهام إدارة الموارد البشرية فإن الالتزام بعدالة الترقية يؤثر إيجاباً على العاملين بينما عدم الالتزام بمعايير الترقية يولد شعوراً بالظلم والجور لدى من يشعرون أنفسهم الأكثر أهلية للترقية ويزيد الشعور بالإحباط من جراء ذلك، ويعمل على زيادة الخلافات بين العاملين لذا فقد ينتج جراء عدم الالتزام بمعايير الترقية بعض المظاهر السلبية وهي:

• ضعف الأداء:

تقع هذه المشكلة نتيجة عدم الرضا الوظيفي الذي ينشأ من جراء الشعور بالظلم أو الإحباط من انعدام العدالة النسبية بين العاملين أو ناتج من ظروف وبيئة العمل السيئة، أو نتيجة تكليفه بأعمال أكثر من غيره من العاملين وتبدأ مؤشرات ضعف الأداء حين ينتاب العمل شعور اللامبالاة بالعمل لدى العامل فلا يشعر بالمسؤولية عن نتائج العمل، ويختفي الانتظام الجيد للموظف وكذلك يختفي الإنجاز السريع والتعاون مع الزملاء فلا يقدم مقترحات جديدة لتطوير العمل ثم في مرحلة متقدمة من ذلك، ويبدأ الموظف بخلق المبررات

¹ - نبيلة أفوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 06-03 مجلة الاجتهاد القضائي، مجلد 13، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص ص 420-422.

لعدم الإنجاز كما يختلق المبررات للفشل والتراجع الإنتاج، كما يزيد معدل غيابه وتأخره عن العمل تحت مبررات وهذا الأمر يكلف الشركة ساعات عمل ضائعة.¹

• نشوء الصراعات بين العاملين:

عندما يبدأ العامل مساره الوظيفي وهو متأمل في النمو الطبيعي لحياته الوظيفية، فيبدأ تخطيط مساره ليتناسب مع قدراته ويتكيف مع ذلك، وعندما يفاجئ ذلك الموظف بأن مساره الوظيفي مهدداً من أشخاص غير مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، وتكون تلك الحادثة كارثة كبرى عليه، فقد كان يتوقع بأنه الأجدر من بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثر سيء على ذلك الظلم الواقع وقد تتطور به الحالة إلى العنف.

• فشل السياسات:

هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرار على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانبا من الصحة حيث لا يستطيعون تغليب وجهة نظر على أخرى على حساب الأفراد وذلك بسبب عدم تمكنهم من الموضوع المطروح ذاته ومحدودية معلوماتهم، وهذا الموقف قد يواجه الكثير من المديرين عندما يحاولون الاختيارات بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهلون فيه النتائج السياسية والاقتصادية لقراراتهم.

• ارتفاع معدل الشكاوى وحوادث العمل:

في المواقف الشديدة من العمل يتعرض العاملون إلى توتر فيلجأ إلى اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجهه دون أن يعطي نفسه الفرصة لإيجاد عدة بدائل وجمع المعلومات المناسبة، ومن ثم تقييم هذه البدائل لاختيار البديل الأكثر مناسبة للمشكلة وخاصة عندما يواجه مشكلة صعبة أو جديدة على تجربته فيقع في القرار الأسوأ من جميع البدائل، الأمر الذي يزيد المشكلة تعقيدا وتزيد الشكاوى على صاحب القرارات الفاشلة من جراء تعدي تلك القرارات على حقوق ومصالح الآخرين من الزملاء العاملين معه أو من الزبائن الخارجيين.

¹ - مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 108.

• تدني مستوى الإنتاج:

تبدأ العلاقة بين عدم الالتزام بمعايير الترقية وتدني حجم الإنتاج من خلال ما تولده من مشاعر الظلم بين العمالي، حيث تتعدم دافعية العاملين للإنتاج ويتولد شعور واللامبالاة وعدم الحرص على الإنجاز في العمل والخطير في الأمر أن هذا الشعور ينعكس في حجم الإنتاج المتدني ومن ثم يقل عدد الوحدات المنتجة وعلى ذلك تقل الأرباح للمؤسسة وتؤدي إلى ضياع الفرص للشركة المحتملة للمنافسة والنمو، ولهذا السبب تعطى الشركات تلك المشاعر السلبية اهتمام كبير فتعمل على استدراك التجاوزات الإدارية في الترقية على أساس الكفاءة وحجم الإنتاج وليس فقط على أساس الأقدمية.¹

ثانيا: الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية

سنعرض في هذا العنصر الى موضوع الأداء الوظيفي بتحديد محدداته وعناصره وأهميته وأنواع ووسائل قياس الأداء الوظيفي، وصولا الى أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

1. محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

1.1 محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر للصابي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على كانه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:²

- الجهد.
- القدرات.
- إدراك الدور.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيهه

¹ - مصطفى عيشوي، مرجع سابق، ص 110.

² - مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية... قطاع غزة، كلية التجارة ماجستير إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص 48-49.

جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

2.1 عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:¹

أ- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: عن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- كمية العمل المنجز: أي مقدرا العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في الأوقات المحددة

ج- السلوك: تبين السلوكيات الكيفية التي تؤدي بها الفرد إلى عمله، ويمكن أن ترتكز على إحدى العناصر التالي:²

- التمسك بالقيم التنظيمية.

- عوامل الكفاءة أو الأداء.

- المميزات أو الخصائص أو القدرات.

- الأسلوب أو الطرق الشخصية.

- المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

ح- النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه وهي ترتكز على إحدى المكونات التالية:

- مخرجات العامل الحالية.

- النتائج القابلة للعد.

¹- عميروش عبد الكريم، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة ماستر، جامعة قلمة، 2018، ص 05.

²- المرجع نفسه، ص 05.

- النواتج والإنجازات القابلة للعد.
- الأهداف المنجزة.
- الكمية، النوعية، التكلفة والتوقيت.

2. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

1.2 أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل لمنظمة فهو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية.

- لا تتوقف أهمية على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشر واضح لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.¹

تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة يخلق جوا من الالتزام فيها وهذا من خلال كل إدارة قادرة على متابعة أنشطتها ومراقبة الأفراد لإنجاز واجباتهم في العمل وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:²

أ. تخطيط الموارد البشرية: فعالية التقييم ونجاحه ويساهم في تخطيط الموارد البشرية لا سيما أن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا، أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها للقوى البشرية فهذا يسمح لها بنقل السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد الكفوة وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن تخطيط وضع السياسات التشغيلية والتدريبية والتطويرية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية تقييم الأفراد.³

ب- تحسين الأداء وتطويره: عملية التقييم تساهم في تحسين الأداء فالعملية تساعد الإدارة العليا في المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد ثم ان هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى

¹- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2014، ص 06.

² - شامخي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة أم محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 14.

³ - المرجع نفسه، ص 14.

تقييمهم وهذا يساعدهم على التحفيز ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل.

د- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** الاحتياجات التدريبية لا يتم اختيارها عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.¹

ج- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** فالتقييم يوضح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات العمل.

لذا فالحوافز والمكافآت تعتمد على الجهد المبذول من قبل الموظفين، وهذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة توزيع المكافآت والحوافز من قبل الإدارة العليا، وإن وضع سياسات عادلة من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة.

هـ- **استخدام عمليات النقل والترقية:** فالتقييم يمكن الإدارة من معرفة الافراد لديها من حيث المهارات والقدرات ومعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات من ناحية أخرى وهذا ينقلهم ورفعهم لمراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

و- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** التقييم يمكن الإدارة من معرفة مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والتعليمات والبرامج المطبقة في العمل وكذلك معرفة الضعف في المعدات والأجهزة عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين الخلل.²

¹ - معن محمود عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 140.

² - معن محمود، المرجع نفسه، ص 141.

2.2 أهداف الأداء الوظيفي¹

تسعى الإدارات في كل مؤسسة إلى الاهتمام بمستويات أداء العاملين من خلال جوانب من سلوكياتهم وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والسلبيات والاييجابيات للعمال وهذا من خلال تقييم الأداء الذي يهدف بشكل عام إلى:

- التعرف على مستوى أداء كل فرد في جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وخبرات لمن يحتاج ذلك من العاملين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس موضوعية.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تنمية قدرات المديرين والمرؤوسين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.
- مكافأة المجدين من العاملين عن طريق المكافآت وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية.
- توحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب، ويمكن القول إن برنامج تقييم الأداء تقوم على تحقيق هدفين ممتازين هما:

- **هدف إداري:** عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، الخ.
- **هدف تطويري:** عن طريق تحديد نقاط الضعف والقوة عند العاملين وتحفيزهم بطريقة تدريبية موضوعية.

3. أنواع ووسائل قياس الأداء الوظيفي

1.3 . أنواع الأداء الوظيفي

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وهي:

▪ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم لأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي.

¹ - محمد عبد الوهاب حسين لعشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2013، ص 52.

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

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على منع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

▪ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ لمنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء المنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.¹

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

¹- خليل إسماعيل، إبراهيم الماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014، ص 77.

▪ حسب المعيار الوظيفي:

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

- أ. أداء الوظيفة المالية: ويمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.
- ب. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.
- ت. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال انتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- ث. أداء وظيفة التسويق: يتحقق من خلال مؤشرات حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء الشهرة.¹

2.3 . وسائل قياس الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي:

من أهم وسائل قياس الأداء الوظيفي هي:

- سجلات الأداء الوظيفي: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.
- الملاحظة الشخصية: يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف لتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية.
- مستوى الرضا: يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا إذا كثرت العملاء حول التضييع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءا من المنتجات أقل من المستوى او المعيار المطلوب.²

1 - خليل إسماعيل إبراهيم الماضي، مرجع سابق، ص 79.

2 - مراد سامي عاطف، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 50.

4. مجالات استخدام الأداء الوظيفي

تقييم الأداء يستخدم في مجالات نختصرها فيما يلي:¹

- الترقية والنقل: فتقييم الأداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم لوظائف أعلى ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: من خلال المعلومات التي يتم التحصيل عليها من التقييم يمكن زيادة رواتب وأجور العمال أو إنقاصها واقتراح حوافز معينة لهم.
- التعيين: تقييم الأداء يعتبر مؤشر لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة فنتائجه معيار للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته.
- الانضباط: فالفرد الذي تشير تقارير أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وسلوكه غير حسن ويصبح ضروريا ابعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا عن العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط.
- يستخدم في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.

ثالثا: أثر الترقية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية²

لكل نظام أو سياسة اثار ونتائج يترتب عليها تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية.

1. أثر الجانب المادي على أداء الوظيفي :

مما لا شك فيه أن الترقية تعد وسيلة مشروعة لتحقيق المكاسب المادية للموظف على أساس ما يتوقعه من زيادة في الدخل نتيجة حصوله على ترقية مما يساعده على تحسين مستواه المعيشي والاجتماعي. فالأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لعمله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها ومن مظاهر تحسين أداء الوظيفي عن الموظف فيما يلي:

1.1 الجودة في الأداء

أصبح مفهوم جودة الخدمات مرتبطا بالجودة المدركة والمتوقعة اللتين تشكلان أساسا لتقييم الخدمات، فالجودة هي مجموعة من الخصائص التي يفترض توفرها في الخدمة لتحقيق القيمة المتوقعة وهي القدرة على تحقيق مستوى مميز من النشاطات الخدمية التي تلبي متطلبات المستفيدين سواء كانوا أفراد أو منظمات ويتطلب تعزيز جودة وكفاءة خدمات القطاع العام في العالم العربي وإمكانية الوصول إليها ، فإن

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 148.

² - دبابي فتحة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017، ص 42.

اعتمدت المؤسسات الحكومية على حلول جديدة تلائم الظروف المحلية و تتصدى للتحديات التي تواجه الخدمات العامة ووجدانه إلى جانب العديد من المتطلبات هو الحرص على إرضاء العاملين القائمين عن إنتاج و تقديم الخدمة للمواطنين من خلال الاهتمام بنظام الترقيات وخاصة ما آلت له الوضعية الكارثية لقطاعات الخدمات العامة .

2.1 سرعة الأداء وفعاليتها:

يهدف الأداء الحكومي إلى إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات الحكومية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف وتطلعات المواطنين، انطلاقا من معايير الكفاءة والفعالية، وينطبق ذلك من خلال عملية تقييم الأداء والتي تعد جزءا من الرقابة. والتي تعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة التي يتم على أساسها معاملة المنظمات الحكومية مثل تلك التي تعمل في القطاع الخاص، ويتم ذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي تستخدم لهذه الغاية، لذا فإن التشجيع عن طريق ترقية المورد البشري سوف يجعل الموظف العام يقوم بأعماله بكل سرعة وفي وقت قياسي كما أنه سوف تكون هذه الآلية أكثر فعالية في تحقيق الارتقاء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية.

2. أثر الجانب المعنوي على أداء الوظيفي:¹

تستمد الترقية أهميتها كونها حافزا أساسيا يشجع على العمل وتؤمن للموظف الاستقرار واطمئنان، حيث تساهم الترقية في إشعاره بأهميته في العمل لما تحمله من تقدير وتكريم وهذا كله يوصل إلى الرضا الذاتي في عمله ويزيد من ثقته من نفسه وثقة رؤسائه.

فالعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهني إذا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية بل تتعدى ذلك إلى العامل النفسي حيث تؤثر الترقية على الجانب المعنوي وجعلها متطلبات الدافع الواجب إشباعها في شكل غير نقدي منها، الشعور بالاعتراف بالعمل، والإحساس بالرضا نتيجة القيام بالعمل على وجه المطلوب، وتقدير آخرين له والتمتع بالمراكز العمل ووجود فرص للترقية والشعور بالولاء وتحسن الأداء الإداري للموظف بدرجة كبيرة للتحقيق جوانب التالية:

1.2 الاستقرار الوظيفي:

يقصد بالاستقرار الوظيفي إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال الشعور بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه واستقراره الصناعي، فالترقية على هذا النحو تحقق قدرا من الاستقرار الوظيفي تحقق العدالة وسط الأجهزة الإدارية وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين وتحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم الوظيفية، سياسة فعالة داخل المؤسسة، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات وقدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات الثقة ومناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركبون المؤسسة مالم تسارع إدارتهم إلى ترقيةهم

¹ - دبابي فتيحة، مرجع سابق، ص 48.

وتحفيزهم ورفع من الروح المعنوية وإشعارهم بقيمة عملهم وجعلهم يشعرون بأن المؤسسة كعمال ينتمون إليها ، فالترقية تحسن وضعية العمال تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار .

2.2 تحقيق الرضا الوظيفي:

قد ساد الاعتقاد بأن الموظف مجبر على العمل بغض النظر على رضائه أو عدم رضائه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب عن ذلك الإهمال وخاصة المنظمات الحكومية انخفاض ملحوظ في أداء العاملين فيها وبالتالي تسعى كل الإدارات الى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي، ويجعل الموظف يقوم بأداء عمله بشعوره بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ومن العوامل المحددة أثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي وهو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر كانت نسبة الرضا عن العمل أكبر.

3.2 الإبداع الإداري:

لقد اصبحت حاجة إلى المنظمات لإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمرارية تقديم الخدمات للجمهور بروح التنافس في ظل التواجد القوي للقطاع الخاص، لذا فإن هذا الأخير سوف يكون نتيجة الحافز المقدم للموظف والذي يجعله يكتفي بتقديم عمله فقط بل يبدع فيه.

الإداري هو تلك المنظومة المتكاملة التي تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من المديرين والموظفين في ظل الروتين التي تعرفه المنظمات الحكومية، وخاصة في مهام الموظفين في أداء أعمالهم وبالتالي الذي يتوقع أن يظهر منهم إبداع، وخاصة أن عنصر العملية الإبداعية حجر الزاوية فيها الموظف الذي منه وبه تتطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.¹

¹ - صباح حمايتي، مرجع سابق، ص ص 85-90.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وهو المجهودات التي تبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة في إحداث مجموعة من التغييرات كاللتنمية القدرات والمواهب واكتساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها. والترقية هي وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمؤسسة فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي.

وتعتمد فاعلية الترقية على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة وأداء الفرد في المنظمة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، وبالتالي ستؤثر الترقية على الأداء العاملين كونها دافع وحاضر مشجعا لهم.

ويأتي الفصل الثالث ليتناول الإطار المنهجي للدراسة الذي من خلال نوضح خصائص المنهج المستخدم وادواته المستخدمة للوصول الى توضيح واقع انعكاسات الترقية على الأداء الوظيفي المؤسسة الجزائرية بمحل الدراسة والمتمثل في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي بمثابة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث العلمي في بحثه ومن خلالها يوضح لنا الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسته بحيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تم تناول فيه منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والعينية وأخيرا مجالات الدراسة الميدانية.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي** باعتباره الأنسب لموضوعنا والمتمثل في:

" انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين"، حيث يحقق لنا هذا المنهج دراسة وصفية للموضوع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " من الأساليب الشائعة الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة".¹

كما يعرف كذلك: " انه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية".²

يلاحظ من خلال هذه التعاريف بأن المنهج الوصفي هو منهج يقوم بوصف دقيق لموضوعات معينة من خلال التفسير والتحليل لانعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث على العديد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة والإجابة على أسئلتها لذلك نختار الأداة المناسبة لدراسة حسب طبيعة البحث والمجتمع وعينة الدراسة. وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها: " تعد وسائل للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، سواء كانت هذه الأدوات جاهزة أعدها باحثون سابقون، أو سيقوم الباحث بإعدادها ويذكر امام الاداة اسمها وتاريخ اعدادها، ويتعدد الأدوات في مجال العلوم الاجتماعية والدراسات التربوية والأبحاث في مجال القيادة والإدارة التربوية على وجه الخصوص لتشمل: المقابلة، الملاحظة، تحليل المضمون".³

وقد اعتمدنا في دراستنا على عدة أدوات لجمع البيانات في إطار المنهج الوصفي هي:

✓ الملاحظة.

✓ المقابلة.

✓ الاستمارة.

¹ - فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، ط1، العربي للنشر وتوزيع القاهرة 2014، ص 93.

² - غازي عناية، البحث العلمي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 54.

³ - منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2017 ص 114.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة هي الأخرى من وسائل تجميع البيانات، وتنقسم الملاحظة إلى عدة أقسام أهمها الملاحظة العلمية والملاحظة الغير العلمية والملاحظة المباشرة وغير المباشرة.¹

وتعرف أيضا: "من اهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا رئيسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته على عبارات ذات معاني".²

في دراستنا لقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها في المؤسسة هي:

- . وجود تفاهم وتعاون بين العمال.
- . العمل يكون بدوام كامل بمعدل ثمانية (08) ساعات في اليوم.
- . توفر نظام مراقبة مستمرة.
- . حسن استقبال والمعاملة من قبل مدير المؤسسة ورؤساء المصالح.

2- المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي هي محادثة حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين، من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث إليها، بضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها.³

وتعرف كذلك بأنها: "تعتبر استبانا شفويا يقوم من خلاله الباحث بجمع المعلومات والفرق بين المقابلة والاستبيان بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة، وتستخدم المقابلة في العديد من المجالات ولا سيما العلاج النفسي والعلاقات العامة".⁴

من خلال دراستنا اعتمدنا على المقابلة، التي أجريت مع مدير المؤسسة ورئيسة مصلحة المستخدمين، ورئيسة مصلحة الاتصال والحياة الجموعية بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.⁵

1 - أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، ط6، ن الكويت، 1982، ص 347.

2 - المرجع نفسه، ص 348.

3 - عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 71.

4 - أسعد عطوان، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، 2018، ص 105.

5 - لمزيد من المعلومات حول المقابلة انظر الملحق رقم 2 المتمثل في دليل المقابلة.

3- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف الاستثمار بأنها إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين، الهدف منها الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية ولهذا يجب أن تكون الاستثمار وأسئلتها موجزة وواضحة وأن تهدف الأسئلة فيها إلى إجابات واقعية وليس تخمينات وآراء وتوقعات،¹ كما تعرف بأنها: "نموذج بها مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين بهدف الحصول على معلومات معينة وهي أكثر الأدوات استعمالاً".²

ويتم تنفيذ الاستثمار عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيعها وتم التطرق فيها إلى 03 محاور:

المحور الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية من 01 إلى 05 أسئلة تمثلت في مايلي: (الجنس السن، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

المحور الثاني: يتضمن تسعة (09) أسئلة حول أشكال الترقية وانعكاسيتها على الأداء الوظيفي للعاملين تتمثل في:

- السؤال رقم 06 تمثل في مايلي: هل تحصلت على ترقية ما؟
 - السؤال رقم 07 تمثل في مايلي: على أي أساس تمت ترقيةك؟
 - السؤال رقم 08 تمثل في مايلي: هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل؟
 - السؤال رقم 09 تمثل في مايلي: ما هو هدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لك كموظف؟
 - السؤال رقم 10 تمثل في مايلي: هل ساهمت ترقيةك في تقليل من الأخطاء المهنية؟
 - السؤال رقم 11 تمثل في مايلي: هل ترى بأن الترقية تعزز تماسك الجماعي بين جماعة العمل؟
 - السؤال رقم 12 تمثل في مايلي: هل وظيفتك تسمح لك بالترقية الآلية؟
 - السؤال رقم 13 تمثل في مايلي: هل هذا النوع من الترقية الآلية يحفزك على تحسين أداءك؟
 - السؤال رقم 14 تمثل في مايلي: قم بترتيب ما يلي حسب الأفضلية (ترقية الآلية، الكفاءة، التميز)؟
- المحور الثالث:** يتضمن سبعة أسئلة (07) حول شروط الترقية وانعكاسيتها على الأداء الوظيفي للعاملين.

تتمثل في:

- السؤال رقم 15 تمثل في مايلي: هل بنية العمل تحفزك على الأداء الجيد بالمؤسسة؟
- السؤال رقم 16 تمثل في مايلي: هل هناك علاقة واضحة بين عملية التكوين وعملية الترقية؟
- السؤال رقم 17 تمثل في مايلي: هل لك القدرة الكافية في التحكم الجيد في عملك؟

¹ - كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة، عمان الأردن، 2009 ص 135.

² - زينو بكوش، الاستبيان، تعريفه، أنواع، إيجابيات وسلبياته، تم زيارة الموقع الإلكتروني ب تاريخ 2025/01/02 على الرابط

- السؤال رقم 18 يتمثل في: هل لك القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة؟
- السؤال رقم 19 يتمثل في مايلي: هل هناك مراقبة مستمرة في تحسين ورفع مستوى أدائك؟
- السؤال رقم 20 يتمثل فيما يلي: هل حدث وأن قدمت ابتكار في أسلوب العمل جديد ونوعي ميزك عن غيرك؟
- السؤال رقم 21 يتمثل في مايلي: هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التميز في الابتكار في عملية الترقية؟

ثالثا: مجالات الدراسة

يتضمن تحديد أطره المكانية والبشرية والزمنية، وتحديد مجال البحث ضرورة منهجية تستجوبها مرحلة التعميم ومسألة ارتباط النتائج بالإطار الزمني والمكاني والبشري للظاهرة المدروسة، وتحديد مساره وخطواته المنهجية من جهة ثانية.

1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف التي تعتبر من المؤسسات العمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية تم تأسيسها بـ 2007/01/06م بالطارف، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/07 يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب لولاية الطارف، يكمن مهام المؤسسة في ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والتنشيط الاجتماعي والتربوي كذلك الادماج في أوساط الشباب.¹

2- المجال البشري:

يمثل المجال البشري للعاملين في ميدان المقبلين على عملية الترقية المقدر عددهم بـ 28 موظف وتم تحويل 03 منهم إلى مؤسسات أخرى ليتبقى عددهم (25) موظف موزعين على النحو التالي:

✓ 07 ذكور.

✓ 18 إناث.

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل. كما تعرف أيضا: "هي جزء من المجتمع تتوافر فيه خصائص هذا المجتمع، وبالتالي تتم ايجاد عينة محددة ودراستها لهدف التواصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع".

وفي دراستنا هذه التي تبحث في انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين تم الاعتماد على أسوب المسح الشامل لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع الدراسة الذي يقوم على جميع الموظفين الذين تمت ترقيتهم بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.

¹ - للمزيد من المعلومات حول تعريف المؤسسة ميدان الدراسة انظر الملحق رقم 3 الخاص بوثيقة إنشاء ديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف.

إذا يعتمد هذا الأسلوب من المعاينة على سحب العينة من مجتمع البحث بشكل شامل أي أن الباحث يختارها لأنها تمثل من وجهة نظره جوهر الموضوع وتخدمه أكثر في تحليله وإظهار نتائجه.

وبالنظر لعدد الموظفين المسجلين في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف حسب المعلومات التي قدمت لنا من قبل المسؤولين بالإدارة أن عدد الموظفين بالمؤسسة قدر عددهم ككل بـ 28 موظف ومنهم 03 قاموا بعملية التحويل إلى مؤسسة أخرى.

وأصبحت عينة دراستنا مقدره بـ (25) موظف.

3- المجال الزمني:

أجريت دراستنا الحالية في السنة الجامعية 2025/2024 وقسمت إلى قسمين:

القسم النظري: الذي يمثل فيما يلي:

من شهر جانفي إلى نهاية مارس 2025 وتم فيه جمع المادة العلمية والقيام بالقراءة الأولية حتى شكلت لدينا فكرة عامة عن الموضوع وبناء الإشكالية الميدانية ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة كذلك المدخل النظري. أما القسم الميداني فتوزع على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الزيارة الاستطلاعية للحصول على المعلومات وعموميات الموضوع كان ذلك يوم 28 جانفي 2025 من أجل تنفيذ الإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والموافقة.

المرحلة الثانية: كان فيها تم النزول إلى الميدان وذلك يوم 2025/02/4 لاستطلاع وأخذ معلومات عن الموظفين والمصالح.

المرحلة الثالثة: تمثلت في إنجاز وإعداد الاستمارة، بعد تطبيق توجيهات الأستاذ المشرف وتعديلها لتصبح في الشكل النهائي¹.

وتم توزيع استمارة الاستبيان في الفترة الممتدة من 2025/03/10 إلى غاية 2025/03/12.

¹ - انظر الملحق رقم (01).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لقاعدة أساسية وهي خطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه، حيث وجدنا ان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من الملاحظة واستمارة الاستبيان وهذا الاكتشاف وفهم الدوافع والوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بالموضوع دراستنا. كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمني، المكاني والبشري، وإتماما لخطوات البحث العلمي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: تفسير وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: تفسير وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: تفسير وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بأشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.

ثالثاً: تفسير وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بشروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف

رابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

خامساً: عرض نتائج الدراسة

سادساً: اقتراحات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تناولنا في الفصول السابقة الجوانب النظرية والمنهجية وسوف نتعرض في هذا الفصل الاجراءات الميدانية الخاصة بهذه الدراسة، وتعتبر عملية تحليل وتفسير البيانات الميدانية من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث العلمي التي من خلالها يتمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول الى تحديد نتائجها واقتراحاتها. وجاءت عناصر هذا الفصل موضحة كالتالي:

- تفسير وتحليل البيانات الشخصية.
- تفسير وتحليل البيانات حول أشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.
- تفسير وتحليل البيانات حول شروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف.
- الاجابة على تساؤلات الدراسة
- عرض نتائج الدراسة.
- اقتراحات الدراسة

أولاً: تفسير وتحليل البيانات الشخصية

تمثلت في أهم البيانات الشخصية لهذه الدراسة ومن أهمها متغير الجنس والسن والحالة المدنية والمؤهل العلمي ومتغير الأقدمية والتي تؤثر بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة (محل الدراسة). والتي سوف نقوم بعرضها في الآتي:

1. توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	07	28%
أنثى	18	72%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 01 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (01)، سجلنا أن نسبة (72%) من مفردات العينة من جنس الإناث فيما بلغ نسبة عدد الذكور بـ (28%) ويعود هذا التباين في النسب إلى أن نسبة الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة التي يطغى عليها العمل الإداري أكثر من الميداني ما يجعلها توظف الإناث بكثرة.

2. توزيع المبحوثين حسب متغير السن

وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
26 سنة أقل من 35 سنة	10	40%
35 سنة أقل من 45 سنة	09	36%
45 سنة فما فوق	06	24%
المجموع	25	100%

المصدر سؤال رقم 03 من الاستمارة.

من خلال معطيات الجدول رقم (02) يتبين لنا أن أغلبية الأعمار لكلا الجنسين تتراوح ما بين 26 إلى 35 وذلك بنسبة 40%، تليها فئة أولئك الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة وأقل من 45 سنة، بنسبة 36% تليها كذلك الذين يفوق أعمارهم 45 سنة حيث نسبتها قدرت بـ 24%.

ونستنتج من خلال المعطيات الكمية الواردة أعلاه يتضح لنا أن نسبة العاملين بالمؤسسة من فئة الشباب وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى تليها فئة متوسطي العمر ثم تليها فئة الكهول.

3. الحالة المدنية لعينة الدراسة:

وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: الحالة المدنية لعينة الدراسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	02	%8
متزوج	22	%88
مطلق	01	%04
أرمل	0	/
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (%88) من مفردات العينة هم متزوجون، حين نجد نسبة العزاب (%08) تمثل فئة صغيرة نسبياً، وتليها نسبة (%4) من فئة المطلقين، في حين ان الأرامل لا يوجد.

ومنه نستنتج ان فئة المتزوجون تمثل الأغلبية الكبرى، مما يشير إلى أن آراء المبحوثين في الدراسة قد تكون متأثرة باحتياجات الاستقرار الأسري والمالي مما يؤثر على الترقية والأداء الوظيفي للعاملين.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	07	%28
ماستر	06	%10024
تقني سامي	12	%48
المجموع	25	%100

المصدر: السؤال رقم 04 من استمارة

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (48%) من مفردات العينة هم من فئة تقني سامي، وتليها نسبة (28%) من فئة حاملي مؤهل العلمي ليسانس، بينما نجد نسبة (24%) من فئة حاملي شهادة الماستر. وعليه نستنتج من خلال معطيات الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الكفاءات التقنية (تقني سامي)، مما يعني أن طبيعة العمل تتطلب مهارات تطبيقية وعملية، بينما تمثل الفئات الجامعية نسبة معبرة ما قد يشير إلى وجود توازن بين الجانب المهني والتكويني الأكاديمي.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	12%
من 5 إلى 10 سنوات	10	40%
من 10 فما فوق	12	48%
المجموع	25	%

المصدر: السؤال رقم 05 من الاستمارة.

من خلال معطيات الجدول الواردة أعلاه نجد نسبة (48%) من عينة البحث صرحوا بأنهم ذو خبرة (من 10 سنوات فما فوق)، وتليها نسبة (40%) من فئة الذين لديهم أقدمية في العمل (من 5 إلى 10 سنوات) ثم فئة الذين لديهم أقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات).

حيث نستنتج من خلال معطيات الجدول أن غالبية الموظفين بالمؤسسة من ذوي الخبرة الطويلة، ما يعكس التواصل واستقراراً وظيفياً لكنه قد يحمل معه تحديات تتعلق بتحديد الكفاءات ودمج جيل جديد من الموظفين.

ثانياً: أشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

للترقية أشكال مختلفة نذكر من أهمها كيفية الحصول على الترقية وأسسا ومدى توفيرها للتماسك والابتكار لدى العاملين... الخ وهو ما سنوضحه في النقاط التالية:

6. توزيع آراء المبحوثين حول الحصول على ترقية ما

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع آراء المبحوثين حول الحصول على ترقية ما.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	72%
لا	07	28%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 06 من الاستمارة.

تشير معطيات الجدول رقم (06) أن نسبة (72%) من العمال تحصلوا على ترقية، بينما (28%) منهم لم يتحصلوا على ترقية حيث نستنتج من خلال هذا التحليل أن المؤسسة تقوم بترقية عمالها نظير جهودهم وهذا لتحفيزهم على المزيد من العطاء والعمل مما يؤثر على أدائهم الوظيفي.

7. توزيع آراء المبحوثين حول أساس الترقية.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يوضح آراء المبحوثين حول أساس الترقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أساس الشهادة	04	16%
أساس الامتحان المهني	19	76%
على سبيل الاختيار	02	08%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 07 من الاستمارة.

إن الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة (76%) من أفراد العينة تحصلوا على ترقية بسبب الامتحان المهني، تليها نسبة (16%) تحصلوا على ترقية من خلال الشهادة، بينما (08%) تحصلوا على ترقية من خلال الاختيار.

نستنتج من خلال تحليل نتائج هذا الجدول الخاص بآراء المبحوثين حول أي أساس تمت الترقية في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف يعتمد على معيار الامتحان المهني في عملية الترقية ثم معيار الشهادة وأخيرا الاختيار حيث

لا تولي اهتمام كبير لمعيار الاختيار في عملية الترقية مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة محل للدراسة.

8. توزيع آراء المبحوثين حول أن الترقية تحقق لهم حافزاً للعمل.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 08: توزيع آراء المبحوثين حول أن الترقية تحقق لهم حافزاً للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	100%
لا	0	0%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 08 من الاستمارة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة (100%) من العمال صرحوا بأن الترقية تحقق لهم حافزاً للعمل من أجل زيادة مجهوداتهم وتحسين أدائهم.

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة العاملين ممثلين بنسبة 100% يجدون أن الترقية تلعب دوراً كبيراً في التحفيز على العمل وهذا راجع لزيادة المجهودات وتحسين الأداء في المؤسسة، كذلك الطموح بالترقية تجعل العامل ينضبط ويلتزم بالعمل.

وهو ما أكدت عليه " الطالبة زويتي سهام" في دراستها، أن الترقية لها دور في تحقيق حوافز العمل عند عمال مديرية الخدمات الجامعية -جيجل". من خلال تحفيز العاملين وتطوير المهارات وزيادة المسؤولية وتحسين الرضا الوظيفي.¹

9. توزيع آراء المبحوثين حول الهدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لهم كموظفين.

وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

¹ - زويتي سهام، الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية خدمات الجامعية، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2021/202.

الجدول رقم 09: يوضح الهدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لهم كموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المكافآت	12	48%
تحسين المكانة الاجتماعية	03	12%
الدافعية	04	16%
المسؤولية	02	8%
المثابرة	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستمارة.

تشير معطيات الواردة في الجدول رقم (09) إلى ان نسبة (48%) من العمال صرحوا بأنهم تحصلوا على المكافآت فيما يرى أن أربعة 04 عمال بنسبة 16% بأن هدفهم من الترقية هو تحسين المكانة الاجتماعية ودافعية العمل وغير أن عامل واحد من الأفراد بنسبة (4%) صرح بأن هدف الترقية بنسبة له هو المسؤولية.

في تحليلنا للمعطيات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العاملين بنسبة (48%) يجدون أن هدف الترقية بشكل عام عادة ما تكون الترقية فرصة لزيادة المكافآت، ثم تليها مباشرة نسبة العمال بأن الهدف الرئيسي من الترقية بنسبة له هو البحث عن فرص للتقدم في العمل، والتحسين المكانة الاجتماعية والدافعية التي يمتلكها العاملين ممثلة بنسبة (16%) في كلا من معطيات الواردة أعلاه.

كما توجد نسبة (4%) من العاملين ترجع إلى أن الهدف الرئيسي من الترقية هو المسؤولية يمكن ان تكون الترقية دافعا قويا للموظفين للعمل بجد وتحقيق أهدافهم.

10. توزيع آراء المبحوثين حول مساهمة الترقية في التقليل من الأخطاء المهنية.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 10: يوضح آراء المبحوثين حول مساهمة الترقية في التقليل من الأخطاء المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	8%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 10 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (10) أن نسبة (92%) من العمال صرحوا أن الترقية تساهم فعلا في التقليل من الأخطاء المهنية، بينما نسبة (8%) من العمال تمثل فئة تعتقد أن الترقية لا تؤثر كثيرا على تقليل من الأخطاء المهنية.

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية لهذا الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة من العاملين توجد لديهم قناعة قوية بين المبحوثين بأن الترقية لها دور مهم في تحسين الأداء المهني والحد من الأخطاء، وهو ما أكد عليه " محمد قلابي " في دراسته بأن المؤسسات تعتمد على نظام ترقية عادل ومحفز قد تستفيد من انخفاض الأخطاء المهنية وتحسين جودة العمل.¹

11. توزيع آراء المبحوثين حول أن الترقية تعزز التماسك الاجتماعي.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يوضح آراء المبحوثين حول أن الترقية تعزز التماسك الاجتماعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	100%
لا	0	0%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 11 من الاستمارة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة 100% من العاملين أجمعوا على ان الترقية تعزز من التماسك الاجتماعي، هذا يشير إلى اتفاق تام بين جميع المبحوثين على الدور الإيجابي للترقية في تعزيز التماسك بين الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما أكدت عليه " زويتي سارة " في دراستها أن الترقية من بين الأساليب التي تستخدمها المؤسسات كوسيلة لتعزيز التماسك الاجتماعي من جميع النواحي كالتواصل واحترام والتعاون العدالة الاجتماعية، الإنتماء المجتمعي.²

12. توزيع آراء المبحوثين حول أن وظيفتهم تسمح لهم بالترقية الآلية.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

¹ - محمد قلابي، استراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شهادة ماستر، جامعة المدينة، 2018، ص 21.

² - زويتي سارة، مرجع سابق، 2021/2020، ص 18.

الجدول رقم 12: يوضح آراء المبحوثين حول أن وظيفتهم تسمح لهم بالترقية الآلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	52%
لا	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر: سؤال رقم 12 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (12) أن نسبة (52%) من المبحوثين أكدوا على أن وظائفهم تتيح لهم فرصة للترقية بشكل آلي، في حين أن (48%) منهم لا يعتقدون أن وظيفتهم تسمح لهم بذلك.

نستنتج من خلال المعطيات أن فئة ممثلة بنسبة (52%) من المبحوثين يؤكدون أن وظائفهم تتيح لهم ترقيات بشكل آلي، بينما أشار بنسبة (48%) إلى عدم وجود ترقية آلية، وهي نسبة تعد متفاوت نوعاً ما.

ومن بين الذي أفادوا بوجود نظام للترقية الآلية ذكر بعضهم أنهم تحصلوا عليها مرة واحدة فقط، في حين أفاد آخرون أنهم لم يحالفهم الحظ لحد الآن للحصول على أي ترقية بعد، رغم اعترافهم بوجود هذا النظام ما قد يرجع إلى بعض الإجراءات، وهو ما أكد عليه مدير المؤسسة في الإجابة على سؤال رقم (02) في المقابلة¹.

13. توزيع آراء المبحوثين حول هذا النوع من الترقية الآلية بحفزهم على تحسين أدائهم.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 13: يوضح آراء المبحوثين حول هذا النوع من الترقية الآلية بحفزهم على تحسين أدائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	100%
لا	0	0%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 13.

من خلال معطيات الواردة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة (100%) من المبحوثين يرون أن وجود نظام ترقية آلي يمثل لهم حافزاً حقيقياً لتحسين أدائهم.

¹ - أنظر إلى دليل المقابلة في الملحق رقم (02).

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ جميع المبحوثين أجمعوا على رأي واحد، وهو ما أكدت عليه " زويتي سارة " في دراستها ان الترقية تعد من أهم آليات التحفيز داخل بيئة العمل وتحظى بإجماع العاملين حول تأثيرها الإيجابي في تحسين الأداء المهني وتحقيق الرضا الوظيفي.¹

14. توزيع آراء المبحوثين حسب الأفضلية بترتيب.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يوضح آراء المبحوثين حسب الأفضلية بترتيب

نوع الترقية	عدد الموظفين الذين اختاروا هذا الخيار كأفضلية	الترتيب ت	النسبة المئوية
الترقية الآلية	07	3	%28
الترقية بالكفاءة	08	2	%32
الترقية بالتميز	10	1	%40
المجموع	25	/	%100

المصدر: سؤال رقم 14 من الاستمارة.

من خلال معطيات الواردة في الجدول رقم (14) نجد نسبة (40%) من العاملين اختاروا الترقية بالتميز في حين نجد نسبة (32%) منهم يرون أن الترقية بالكفاءة تأتي في المرتبة الثانية، وتعكس أهمية امتلاك المهارات والمؤهلات التي تيرر الترقية ثم تأتي المرتبة الأخيرة وهي الترقية الآلية ممثلة نسبة (28%) من فئة العاملين رغم أنها تحظى ببعض القبول، إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة.

ونستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول أن أغلبية الموظفون يفضلون أن تكون الترقية مرتبطة بالإنجازات والتميز المهني، وليس فقط بالأقدمية أو الكفاءة النظرية.

¹ - زويتي سهام، مرجع سابق.

ثالثاً: تفسير وتحليل البيانات الخاصة بشروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان مؤسسات الشباب ولاية الطارف.

15. توزيع آراء المبحوثين حول مدى تحفيز بيئة العمل على الأداء الجيد بالمؤسسة.

وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 15: يوضح توزيع آراء المبحوثين حول مدى تحفيز بيئة العمل على الأداء الجيد بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستمارة.

من خلال معطيات الواردة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة (84%) من مفردات العينة تشير إلى أن الأغلبية ترى بأن بيئة العمل تلعب دوراً إيجابياً في تحفيزهم لأداء مهامهم بشكل جيد وهو ما أكدت عليه " زويتى سهام" في دراستها أن بيئة العمل لها دور في تحفيز على الأداء الجيد في المؤسسة¹، في حين نجد نسبة (16%) منهم لا يشعرون بأن بيئة العمل تحفزهم بما يكفي.

حيث نستنتج من خلال تحليل معطيات الكمية للجدول أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة موافقون عن بيئة العمل بنسبة (84%) هذا مؤشراً إيجابياً على أن بيئة العمل في المؤسسة تدعم أغلبية الموظفين وتدفعهم نحو أداء أفضل، ومع ذلك فإن وجود نسبة (16%) غير راضية يتطلب من الإدارة إجراء مراجعة شاملة لتحسين بيئة العمل بشكل يجعلها محفز لكل الفئات.

16. توزيع آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين التكوين وعملية الترقية في العمل.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

¹ - زويتى سهام، مرجع سابق.

الجدول رقم 16: توزيع آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين التكوين وعملية الترقية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
68%	17	نعم
32%	08	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة (68%) من مفردات العينة يرون أن هناك علاقة واضحة ومباشرة بين التكوين والترقية، في حين نجد نسبة (32%) تعد نسبة غير قليلة، ما يدل على أن هناك تفاوتاً في التجربة أو الرؤية لدى الموظفين حول مدى فاعلية التكوين في تأثير على الترقية.

حيث نستنتج من خلال تحليل معطيات الكمية بالجدول أن غالبية الموظفين بالمؤسسة يدركون وجود صلة قوية بين التكوين والترقية، ويعتبرون التكوين وسيلة أساسية لتحسين فرصهم في التقدم المهني، وهذا ما أكد عليه مسؤولين المؤسسة في مقابلة¹ غير أن نسبة المعترضين تستوجب تقييم سياسات المؤسسة في هذا الجانب، والعمل على تعزيز العلاقة بين التكوين والترقية، من خلال ربط التكوين بنتائج ملموسة في المسار الوظيفي.

17. توزيع آراء المبحوثين حول إذا ما كانت لديهم القدرة الكافية في التحكم الجيد في العمل.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 17: توزيع آراء المبحوثين حول إذا ما كانت لديهم القدرة الكافية في التحكم الجيد في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	25	نعم
0%	0	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 17 من الاستمارة.

من خلال معطيات الواردة الجدول رقم (17) إلى أن نسبة (100%) من المبحوثين أجمعوا على وجود قدرة كافية للتحكم في العمل.

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية لهذا الجدول تستنتج أن نسبة (100%) من العاملين يشعرون بأن لديهم الكفاءة والسيطرة الكاملة على مهامهم المهنية ولديهم ثقة عالية في قدراتهم المهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العمل

¹ - أنظر إلى دليل المقابلة في الملحق رقم 02، سؤال رقم 05.

والانضباط الوظيفي، وهو ما أكد عليه " محمد قلابي " في دراسته أن التحكم الجيد في العمل يعد عاملاً أساسياً في تقليل من الأخطاء، ودعم الاستقرار، والرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.¹

18. توزيع آراء المبحوثين حول القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 18: يوضح آراء المبحوثين حول القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

من خلال معطيات الواردة بالجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة (92%) من المبحوثين صرحوا بأن لهم قدرة على التكيف، حين نسبة (08%) غير قادرة على التكيف.

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة عالية من المبحوثين المتمثلة في نسبة (92%) يشغرون بأن لديهم مرونة نفسية ومهنية تساعد على مواجهة الحالات الصعبة في العمل، مع ذلك فإن نسبة (08%) تستوجب انتباها من الإدارة لتوفير الدعم المناسب، بهدف رفع مستوى التكيف لدى جميع العاملين.

19. توزيع آراء المبحوثين حول أن هناك مراقبة لتحسين ورفع مستوى أدائهم.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 19: يوضح آراء المبحوثين حول أن هناك مراقبة لتحسين ورفع مستوى أدائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 19 من الاستمارة.

¹ - محمد قلابي، مرجع سابق.

من خلال معطيات الجدول الواردة رقم (19) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بما يمثل (56%) منهم يرون بأن هناك مراقبة فعلية ومستمرة تهدف إلى تحسين ورفع مستوى أدائهم، وهو ما أكد عليه " محمد قلابي " في دراسته في حين أكد (44%) منهم بأنهم لا توجد مراقبة أو تفوت في تطبيق آليات المراقبة والتقييم داخل المؤسسة.

وفي تحليلنا للمعطيات الكمية لهذا الجدول نستنتج وجود مراقبة جزئية غير شاملة لأداء الموظفين، وهو ما يؤدي إلى تفاوت في مستويات الأداء وغياب العدالة في التقييم والتحفيز، حيث أكد مدير مصلحة الشباب في سؤال رقم 05 من دليل المقابلة¹، انه هناك مراقبة مستمرة لرفع الأداء داخل المؤسسة إلا أن نسبة الرفض كانت (44%) تشير إلى وجود خلل أو تفاوت في تطبيق آليات المراقبة والمتابعة المستمرة لجميع الموظفين داخل المؤسسة.

20. توزيع آراء المبحوثين حول تقديم ابتكار في أسلوب العمل.

وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 20: توزيع آراء المبحوثين حول تقديم ابتكار في أسلوب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	52%
لا	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر: السؤال رقم 20 من الاستمارة.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (20) يتضح أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة (52%) أكدوا أنهم قدموا أساليب عمل جديدة او ابتكارات ميزتهم عن غيرهم، وهو ما أكد عليه (مدير المؤسسة) في المقابلة²، أما نسبة (48%) منهم صرحوا بأن لديهم ضعف في المشاركة الابتكارية في العمل وعليه نستنتج أن هناك توازن شبه متساوي بين الموظفين الذين يبادرون بالابتكار وأولئك الذين لا يفعلون.

توصي هذه المعطيات بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، من خلال فتح المجال أمام الأفكار الجديدة، وتوفير الدعم والتقدير المناسبين للمبادرين.

¹ - أنظر إلى دليل المقابلة في سؤال رقم 05 من الملحق رقم 02.

² - أنظر إلى دليل المقابلة في الملحق رقم 02.

21. توزيع آراء المبحوثين حول مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار التميز والابتكار في عملية الترقية.

وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 21: توضيح آراء المبحوثين حول مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار التميز والابتكار في عملية الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	20	نعم
20%	05	لا
100%	25	المجموع

المصدر: السؤال رقم 21 من الاستمارة.

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) أن (80%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التميز في الابتكار عند النظر في قرارات الترقية، وهو ما أكد عليه (مدير مصلحة الشباب) في الإجابة على السؤال رقم (06) في المقابلة¹، أما نسبة (20%) صرحوا بأن التميز لا ينعكس فعليا على فرص الترقية، حيث نستنتج من هذا التحليل أن التميز في الابتكار يعتبر عامل معتمد إلى حد كبير في عملية الترقية، مما يدعم بيئة عمل محفزة على التجديد والإبداع، وهذا ما أكدت عليه (رئيسة مصلحة المستخدمين ورئيسة مصلحة الاتصال والحياة الجموعية) في الإجابة عن السؤال رقم (06) في مقابلة.

رابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: الذي كانت صياغته على النحو التالي:

ماهي اشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

وكانت اجابته على الشكل الاتي:

أشارت المعطيات أن اشكال نظام الترقية الذي يكمن تطبيقها في المؤسسة أنها مبنية على مجموعة من أشكال ومتمثلة في (الأقدمية، الكفاءات، الشهادات ومؤهللات العلمية) التي تزيد من شعور الموظف بالرضا الوظيفي في عمله بنسبة 60%. ومن بين هذه اشكال نذكر منها:

. الترقية الاستحقاقية: تعتمد على التقييم الدوري للأداء.

. الترقية القائمة على الكفاءة.

¹ - أنظر إلى دليل المقابلة في الملحق رقم 02.

. الترقية الآلية: يتم ترقية الموظف تلقائياً بمجرد تحقيقه لتقييم الأداء معين خلال فترة محددة.

بناء على التساؤل الفرعي الأول توصلنا إلى نتيجة فرعية مفادها:

أن نظام الترقية في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف يجب أن يرتبط بالأداء ويشجع على الترقية بالأقدمية والترقية بالكفاءة ويعتمد على الشهادات والمؤهلات العلمية كذلك يدعم التحفيز ويعزز التماسك الجماعي في العمل والتطوير المستمر.

2. الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: الذي كانت صياغته على النحو التالي:

ماهي شروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف؟

وكانت إجابته على النحو التالي:

يمكن اعتبار شروط نظام الترقية بديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف من أحسن أساليب التي تستخدم في المؤسسة لتحفيز العاملين من حيث المكانة وتسلق السلم الإداري في المؤسسة والقدرة على التكيف في بيئة العمل بنسبة 70%.

ومن بين هذه شروط الترقية نذكرها:

. وجود وظيفة شاغرة

. المؤهلات العلمية

. تقييم الأداء

. الأقدمية في الرتبة الحالية

. الكفاءة المهنية

. انضباط وعدم وجود عقوبات

بناء على التساؤل الفرعي الثاني توصلنا إلى نتيجة مفادها:

أن شروط الترقية في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف تخضع للأنظمة العامة للتوظيف العمومي وتختلف حسب الصنف والرتبة التي يشغلها الموظف في المؤسسة.

3_ الإجابة على التساؤل المركزي: الذي كانت صياغته على النحو التالي:

ماهي انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب بولاية

الطارف؟

وكانت إجابته على النحو التالي:

أشارت المعطيات ان نظام الترقية له انعكاسات مهمة على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام فهو يرفع من مستوى الأداء، ويحفز على الإبداع والابتكار، ويقلل من معدل دوران العمل، كما أن الترقية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بنسبة عالية، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتغانيهم في العمل من أهمها:

. رفع مستوى أداء الوظيفي

. تحقيق الرضا الوظيفي

. تحسين إنتاجية الفردية والجماعية

. تعزيز الإلتناء المؤسسي

. الاستفادة من المكافآت داخل المؤسسة.

. توفير فرص للموظفين جدد.

بناء على التساؤل المركزي توصلنا إلى نتيجة مفادها:

أن نظام الترقية في ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي سواء بشكل إيجابي حين يطبق بعدالة، أو بشكل سلبي حين يغيب عنه الوضوح والإنصاف.

ومن هنا نستنتج أن إصلاح هذا النظام وتفعيله بشكل فعال يعد مدخلاً رئيسياً لتحسين جودة الخدمات الشبابية وتطوير الموارد البشرية في القطاع.

خامسا: عرض نتائج الدراسة

من خلال تحليلنا وتفسيرنا البيانات الدراسة حول انعكاسات نظام لترقية على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان مؤسسات الشباب -الطارف- توصلنا إلى ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الإناث يشكلن الغالبية العظمى من العينة المدروسة بنسبة بلغت 72% هذا ما يؤكد طبيعة العمل في المؤسسة.
- يتوزع مجتمع البحث من حيث الأقدمية من فئة 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 36%.
- الترقية تحقق للموظفين حوافز للعمل بنسبة 100%.
- يتوزع مجتمع البحث من حيث مستوى الحالة المدنية على أعلى نسبة بنسبة 88% من فئة المتزوجون من إجمالي المشاركين.
- تنوع المستويات التعليمية، مع تفوق نسبي لفئة المتحصليين على شهادة تقني سامي بنسبة 48% وهو ما يعكس طبيعة التكوينات المطلوبة في لميدان المهني.
- وجدنا أن نسبة متوسطة من المبحوثين مقدرة بـ48% لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات فما فوق.
- أجمع 100% من المبحوثين على أن الترقية تعتبر دافعا رئيسيا لتحسين الأداء الوظيفي، ما يؤكد فعاليتها كآلية تحفيزية.
- عبر 48% من المبحوثين أن المكافأة هي الهدف الرئيسي من تحسين العمل تليها الدافعية والمثابرة بنسبة 16% لكلا منهما.
- نستنتج أن هناك تفاوت في نسب بين الحصول على ترقية آلية نسبة (52%) من المبحوثين يؤكدون أن وظائفهم تتيح لهم ترقيات بشكل آلي، بينما نسبة (48%) منهم أكدوا على عدم وجود ترقية آلية ما قد يرجع إلى بعض الإجراءات المؤسسة.
- نستنتج أن الترقية آلية تعتبر من أهم آليات التحفيز داخل بيئة العمل وتحظى بإجماع العاملين حول تأثيرها الإيجابي في تحسين الأداء المهني وتحقيق الرضا الوظيفي.
- نستنتج ان أغلبية الموظفين يفضلون أن تكون الترقية مرتبطة بالإنجازات والتميز المهني، وليس فقط بالأقدمية أو الكفاءة وهذا يعود لبعض الأسباب منها تحسين الأداء، وتطوير المهارات، وزيادة الثقة بالنفس وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، وفتح آفاق للتقدم في المسار الوظيفي.
- أكدت نسبة 80% من المبحوثين بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التميز في الابتكار عند النظر في قرارات الترقية وهو ما أكدت عليه رئيس مصلحة الشباب.
- مديرية ديوان مؤسسات الشباب بولاية الطارف تقوم باستقطاب أفراد ذوي الشهادات والكفاءات العالية بنسبة 80%.

سادسا: اقتراحات الدراسة

في ضوء الدراسة الميدانية وبناء النتائج المتوصل إليها فإنه يمكن وضع بعض الاقتراحات وهي كالتالي:

- ✓ توفير فرص أكثر للترقية مقارنة بالأقدمية أمام الموظف العام.
 - ✓ تعزيز نظام الترقية القائم على الكفاءة والخبرة، الشهادات والمؤهلات العلمية التكوين العلمي في المؤسسة.
 - ✓ ضرورة أخذ عملية التكوين بعين الاعتبار في عملية الترقية لتحفيز الموظفين على تطوير قدراتهم والاستثمار في التعلم المستمر.
 - ✓ الترقية ثقافة الابتكار، أي دعم الموظفين الذين يقدمون مبادرات جديدة أو حلول مبتكرة من خلال إدراج التميز والابتكار كمعايير أساسية في الترقية.
 - ✓ الاستفادة من نظام الرقابة المستمرة.
 - ✓ توسع فرص الترقية أمام الشباب أي خلق فرص واضحة للموظفين الجدد.
 - ✓ تنوع آليات الترقية (الكفاءة، الشهادة الاختيار) مع وضع معايير شفافة لكل طريقة لضمان العدالة وفتح المجال لكل الفئات.
 - ✓ وضع معايير واضحة ومحددة للترقية يمكن أن تساعد في ضمان العدالة والشفافية في عملية الترقية.
- وهذه بعض المواضيع المقترحة:
- ✓ البحث في موضوع أثر الترقية على الولاء المؤسسي.
 - ✓ البحث في موضوع مساهمة الترقية في تحقيق دافعية العاملين.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة وصولاً إلى عرض الاستنتاجات والاقتراحات العامة القابلة لتطبيق واقعي، والتي نرى من الممكن أن تساهم في حل الظاهرة التي تم تناولها في الدراسة كما قمنا باقتراح مواضيع للبحث فيها كونها مواضيع جديدة ومعاصر ولم يتم تناولها من قبل.

خاتمة

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة موضوع انعكاسات الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتمت المعالجة دراسة الموضوع نظرياً وميدانياً، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية تمثل الارتقاء الوظيفي وأحد المحفزات الأساسية التي تسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، وتعكس مدى التقدير للكفاءات والجهود المبذولة من قبل الموظفين ومن خلال اعتماد معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء يمكن تحقيق بيئة عمل محفزة تعزز من روح المنافسة الإيجابية والانتماء المؤسسي، لذا فإن تطوير منظومة الترقية يجب أن ينظر إليه كجزء لا يتجزأ من استراتيجية تطوير الموارد البشرية، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واحترافية، وتطرقنا في الجانب الميداني إلى عرض وتحليل النتائج حيث تتم التوصل إلى أن الترقية لها دور كبير في تحسين ورفع أداء الموظفين بديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، ط6، ن الكويت، 1982.
2. أسعد عطوان، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، 2018.
3. بوعلام السنوسي، قانون الوظيفة العمومية، مطبعة دار النشر عين السبع، الدار البيضاء، 2013.
4. حسين ناصر، معجم عربي، ط1، دار الكتاب العربي دمشق، 1956.
5. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
6. سيبوني مهد الخولي، الإدارة العامة في الإسلام، دار الفارابي للنشر، ط1، مجلد 01، بيروت، سنة 2020.
7. زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
8. صحيفة سعودية، تعريف الموظف والوظيفة والمرتبة، ما هي الدرجة وكيف يتم إحداث الوظائف في الأجهزة الحكومية، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة، ط1، العدد 10554، السعودية، 2001.
9. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2016.
10. علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
11. غازي عناية، البحث العلمي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
12. فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، ط1، العربي للنشر وتوزيع القاهرة 2014.
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
14. كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة، عمان الأردن، 2009.
15. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الوطن العربي، ط1، سنة 2018.
16. محمد عبد الوهاب حسين لعشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2013.
17. مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
18. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الأول 2000.
19. مطبعة مزوار، الوادي، ط1.

قائمة المراجع

20. معجم لسان العرب، لابن منظور، دار صادر، بيروت، ط3، العدد 10، بيروت، 630 هـ.
21. معن محمود عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
22. منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع مصر، 2017.
23. الياس أنطوني الياس، قاموس العصري، ط3، المطبعة العصرية للنشر، مصر، 1913.
24. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

مذكرات وأطروحات:

1. أسماء بقي، دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بأدرار، شهادة ماستر جامعة أحمد دراية، أدرار، سنة 2018.
2. أسماء بقي، دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الجامعة المدينة أدرار، شهادة ماستر جامعة أدرار 2018.
3. إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014.
4. خليل إسماعيل، إبراهيم الماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014.
5. دبابي فتيحة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2017.
6. زويتى سهام، الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية خدمات الجامعية، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2021/202.
7. شامخي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة أ محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
8. عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مكتبة الألوكة، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2015.
9. عميروش عبد الكريم، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة ماستر، جامعة قالمة، 2018.

قائمة المراجع

10. محمد قلابي، استراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شهادة ماستر، جامعة المدينة، سنة 2018.
11. محمد قلابي، استراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شهادة ماستر، جامعة المدينة، 2018.
12. محمد يوسف، مدى الالتزام بمعايير ترقية مدرء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، شهادة ماجستير، غزة، سنة 2008-2009.
13. مدثر حسن عز الدين، دور سياسية الترقية والنقل في رفع كفاءة أداة العاملين، دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان.
14. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية. قطاع غزة، كلية التجارة ماجستير إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

مجلات:

1. صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظفين العام في الجزائر، مجلة صوت القانون العدد المجلد 9 جامعة بسكرة، سنة 2022.
2. نبيلة أقوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 06-03 مجلة الاجتهاد القضائي، مجلد 13 العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
3. نسبية أقوجيل، مجلة الاجتهاد القضائي، مجلد 01، العدد 26، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2021.

أوامر:

1. أمر رقم 6-03- مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/11/24 على الساعة 19:00 على الرابط التالي: <https://www.joradp.dz>
2. أمر رقم 6-03 مؤرخ في 19 جمادى ثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
3. بمقتضى القانون الترقية في الدرجة ومنها الأمر 06-03 الذي نص في المادة 106.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الجزائر، سنة 2006.
5. المادة 141 فقرة 213 من الأمر رقم 06-03.
6. المادة 160 من الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، ج، عدد 46.

قائمة المراجع

7. المادة 163 من الأمر رقم 6-03.
8. المواد من 178-185 من الأمر رقم 06-03.

مواقع الكترونية:

1. ايناس الدويكات، الانعكاس، تم الاطلاع بتاريخ 2025/01/28 على ساعة 13:00 على الرابط التالي:
<https://mawdoo3.com>
2. زينو بكوش، الاستبيان، تعريفه، أنواع، ايجابيات وسلبياته، تم زيارة الموقع الالكتروني ب تاريخ 2025/01/02 على الرابط <https://www.taalikom.com>
3. شالحوا مده، الفرق بين الوظيفية والمهنة، تم الاطلاع بتاريخ 2025/01/29 على الساعة 17:00 على الرابط التالي: <https://menaitech>

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل

انعكاسات نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين
لواسة ميدانية بديوان مؤسسات شباب بولاية الطارف

تحت الإشراف:

أ. د حربي سميرة

إعداد الطالبتين:

برج سارة

لحلاح ريم

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- السن: 26 سنة أقل من 35 سنة 35 سنة أقل من 45 سنة 45 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر تقني سامي
- 5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 فما فوق

المحور الثاني: أشكال الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في مؤسسة

6- هل تحصلت على ترقية ما؟

- نعم لا

7- على أي أساس تمت ترقيةك:

- على أساس الشهادة
 على أساس الامتحان المهني
 على سبيل الاختيار

8- هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....
.....

9- ما هو الهدف الرئيسي من الترقية بالنسبة لك كموظف؟

- المكافآت
 تحسين المكانة الاجتماعية
 الدافعية
 المسؤولية
 المثابرة

10- هل ساهمت ترقيتك في التقليل من الأخطاء المهنية؟

نعم لا

11- هل ترى بأن الترقية تعزز التماسك الجماعي بين جماعة العمل؟

نعم لا

12- هل وظيفتك تسمح لك بالترقية الآلية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: كم مرة تحصلت عليها؟

.....

13- هل هذا النوع من الترقية الآلية يحفزك على تحسين أدائك؟

نعم لا

14- قم بترتيب مايلي حسب الأفضلية؟

الترقية الآلية

الترقية كالكفاءة

الترقية بالتميز

المحور الثالث: شروط الترقية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان مؤسسات الشباب

لولاية الطارف.

15- هل بنية العمل تحفزك على الأداء الجيد بالمؤسسة؟

نعم لا

16- هل هناك علاقة واضحة بين عملية التكوين وعملية الترقية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: وضح العلاقة

17- هل لك القدرة الكافية في التحكم الجيد في عملك؟

نعم لا

18- هل لك القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة؟

نعم لا

19- هل هناك مراقبة مستمرة لتحسين ورفع مستوى أدائك؟

نعم لا

20- هل حدث وان قدمت ابتكار في أسلوب العمل جديد ونوعي ميزك عن غيرك؟

نعم لا

21- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التميز في الابتكار في عملية الترقية؟

نعم لا

ملحق رقم 02: دليل المقابلة

مختلف المقابلات التي أجريت مع مدير المؤسسة ورئيسة مصلحة المستخدمين، رئيسة مصلحة الاتصال والحياة الجموعية بديوان مؤسسات الشباب -الطارف-.

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين تمثلت فيما يلي:

1. ما هو الهدف الرئيسي من الترقية بالمؤسسة المكافآت أم الرفع، التحسين من المكانة الاجتماعية؟
2. هل ساهمت الترقية في التقليل من الأخطاء المهنية؟
3. هل توجد ترقية آلية بالمؤسسة في حالة الإجابة بنعم كيف يتحصلوا عليها الموظفون؟
4. هل هناك علاقة واضحة بين عملية التكوين وعملية الترقية؟
في حالة الإجابة "بنعم" وضح العلاقة؟
5. هل هناك مراقبة مستمرة لرفع وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة؟
6. هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التميز في الابتكار في عملية الترقية؟

ويتم تنظيم هذه الأسئلة في جدول يسمى بدليل المقابلة

تاريخ المقابلة	الجهة المستهدفة من المقابلة	الأسئلة	الإجابة عن الأسئلة
2025/01/30	المدير	<p>1- ما هو الهدف الرئيسي من الترقية بالمؤسسة المكافآت أم الرفع من الأداء أو التحسين من المكانة الاجتماعية؟</p> <p>2- هل ساهمت الترقية في التقليل من الأخطاء المهنية؟</p> <p>3- هل توجد ترقية آلية بالمؤسسة في حالة الإجابة بنعم كيف يتحصلوا عليها الموظفون؟</p>	<p>هدف الترقية بالنسبة للمؤسسة هو الرفع من الأداء والتحسين في المكانة الاجتماعية.</p> <p>نعم ساهمت الترقية في التقليل من الأخطاء بالمؤسسة.</p> <p>نعم توجد ترقية آلية بالمؤسسة ويمكن للموظف الحصول عليها عند إتمام عشرة سنوات في المسار المهني.</p> <p>نعم هناك علاقة بين التكوين وعملية الترقية لأن الموظف المكون في فترة الترقية يصبح قادر ومتطلع على العمل في الرتبة التي حصل عليها.</p>

<p>نعم يمكن ترقية الموظف على ابتكاره وتميزه من خلال اعطائه منصب عالي كرئيس مصلحة أو رئيس فرع.</p> <p>نعم لابد من المراقبة المستمرة لرفع الأداء وتحسينه داخل المؤسسة.</p>	<p>4- هل هناك علاقة واضحة بين عملية التكوين وعملية الترقية في حالة الإجابة بنعم وضح العلاقة؟</p> <p>5- هل هناك مراقبة مستمرة لرفع وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة؟</p> <p>6- هل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التميز في الابتكار في عملية الترقية؟</p>		
<p>الهدف من الترقية بالمؤسسة برفع الأداء والمكافآت.</p> <p>نعم تساهم الترقية في التقليل من الأخطاء.</p> <p>نعم توجد ترقية آلية بالمؤسسة.</p> <p>نعم هناك علاقة بين عملية التكوين وعملية الترقية.</p> <p>نعم هناك علاقة بين عملية التكوين وعملية الترقية.</p> <p>نعم توجد بمؤسستنا مراقبة مستمرة لتحسين مستوى الأداء في المؤسسة.</p> <p>نعم يمكن تمييز مبتكر بمنصب عالي لأن ترقية تمر بخطوات يحددها الوظيف العمومي.</p>		<p>رئيس مصلحة المستخدمين</p>	<p>2025/02/02</p>
<p>الهدف من الترقية بالمؤسسة الرفع من الأداء.</p> <p>نعم ساهمت الترقية في التقليل من الأخطاء المهنية.</p> <p>نعم توجد الترقية الآلية بالمؤسسة يتحصل عليها الموظف مرة واحدة في مساره</p>		<p>رئيسة مصلحة الاتصال والحياة الجموعية</p>	<p>2025/02/06</p>

<p>المهني عند توفره على عشرة سنوات عمل.</p> <p>نعم هناك علاقة بين عملية التكوين وعملية الترقية متكاملة وتحسن من الأداء.</p> <p>نعم تأخذ بعين الاعتبار التميز في الابتكار إلا أنه لا يمكن ترقية الموظف لأنه لا يمكن ترقية الموظف لأنه يعتمد على سلم إداري من الوظيف العمومي ويمكن مكافئته بمنصب عالي لأن الترقية في الابتكار تخص المؤسسات الخاصة وليست المؤسسات العمومية.</p> <p>نعم هناك مراقبة مستمرة لرفع تحسين مراقبة مستمرة لرفع وتحسين الأداء في كل فرع وكل مصلحة.</p>			
---	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين.

1 - نبذة عن إنشاء ديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف:

أ- المنشأ: تم إنشاء ديوان مؤسسات الشباب لولاية الطارف بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007، يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

ب- التسمية: الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.

ج- المقر: يحدد مقر كل ديوان بقرار من وزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية.

د- المهام: تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الإجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها ، وصيانتها وحفظها.

وبهذه الصفة ، تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية،
بمايلي :

- ❖ تنظيم النشاطات الإجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- ❖ تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- ❖ تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- ❖ تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- ❖ المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- ❖ تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
- ❖ وضع في متناول الشباب،المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية.
- ❖ تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- ❖ القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.

المخطط التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب:

مرسوم تنفيذي رقم 01-07 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير 2007 يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

1/ مصلحة الإدارة والوسائل والتي تتكون من :

- فرع الموارد البشرية والمالية
- فرع الوسائل والصيانة

2/ سلسلة التثقيف والإتصال والحياة الجموعية:

- فرع الإعلام والإتصال والإصغاء والمرافقة
- فرع الأنشطة الإجتماعية التربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية

المناصب العليا للمصالح غير المعركة لديوان مؤسسات الشباب

- مدير
- رئيس مصلحة
- مدير مؤسسة الشباب
- رئيس فرع

صلاحيات و مهام المصالح الإدارية لديوان مؤسسات الشباب:

1) مصلحة الموارد البشرية : تتكفل بما يلي :

- تطبيق النصوص المتعلقة بالقوانين الأساسية للمستخدمين
- متابعة تسيير الموارد البشرية و تقييمها (الترقية في الدرجة-الترقية في السلم- صرف الأجر الشهري- المنح - إلخ) .
- ضمان تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على إختلاف أسلاكهم.
- إعداد المخططات السنوية للموارد البشرية بالتعاون مع مفتشية الوظيفة العمومي.

2) مصلحة التنشيط والإتصال والحياة الجموعية: تتكون المصلحة من فرعين:

1-2- فرع الإعلام والإتصال والإصغاء والمرافقة : ويضم

أ- نقطة إعلام الشباب :

- التي تتولى مهام إستقبال وإعلام وتوجيه الشباب في المجالات التي تهتمه مثل التعليم ، التكوين، الشغل... إلخ
- * جمع المعلومات والأخبار في فضاء مخصص لغرض توجيه الشباب.
 - * تنظيم لقاءات وحوارات وأيام دراسية ومعارض لفائدة الشباب.

ب- خلية الإصغاء والوقاية الصحية:

- تتكون خلية الإصغاء والوقاية وصحة الشباب من أخصائيين نفسانيين وإجتماعيين وأطباء عامون وتتمثل مهامهم في الإصغاء للشباب والتحاور معهم ودعمهم ومساعدتهم للتكفل الطبي والنفسي والإجتماعي.

- ❖ تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- ❖ إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الإجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- ❖ تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ❖ ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية - راحة.
- ❖ تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجهة في الولايات الأخرى.
- ❖ احتضان تربية التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.

الجريدة الرسمية العدد 02 - 18 ذو الحجة عام 1427 هـ الموافق لـ 7 يناير سنة 2007م

الملحقات:

تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها، على مؤسسات الشباب الآتية:

- دور الشباب وبيوت الشباب والقاعات المتعددة الخدمات ومخيمات الشباب والمركبات الرياضية الجوارية وكل منشآت الشباب المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية.
- المنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من البلديات والولايات طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
- تقدم الدواوين في إطار مساهمتها في ترقية وتطوير التنشيط الإجتماعي التربوي تجاه الشباب ومساعدتها التقنية والبيداغوجية للمنشآت الإجتماعية التربوية التابعة للجماعات المحلية وتضع في متناولها لا سيما التأطير الضروري لنشاطاتها.

الجريدة الرسمية العدد 02 - 18 ذو الحجة عام 1427 هـ الموافق لـ 7 يناير سنة 2007.