

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القطب الجامعي القليعة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص إدارة الموارد البشرية

أثر نظام الترقية الوظيفية على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلالية واللاسلكية

تحت إشراف:

د. موساوي إلهام

من إعداد:

يوسف كوتر

السنة الجامعية: 2026/2025

ملخص

يستهدف البحث الحالي قياس أثر نظام الترقية الوظيفية في تحسين مستويات الأداء المهني لدى موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وبغرض الوصول إلى هذا المستهدف، جرى تطبيق المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية، والتي عولجت إحصائياً بواسطة برنامج الـ SPSS عبر توظيف اختبارات 'ألفا كرونباخ'، معامل ارتباط 'سبيرمان'، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد.

وقد تمحور الإطار التحليلي للدراسة حول ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (نظام الترقية) وهي: الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ونظام تقييم الأداء. في حين قيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال الأبعاد التالية: جودة وكمية الأداء، الفعالية المهنية، بالإضافة إلى المواظبة والسلوك الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود رابطة إحصائية طردية قوية بين منظومة الترقية بمختلف أبعادها والأداء العام للموظفين؛ حيث برزت 'الترقية القائمة على الكفاءة' كأكثر العوامل تأثيراً، تليها الترقية المبنية على 'نظام تقييم الأداء'، ثم الترقية بالأقدمية. وتخلص الدراسة إلى التوصية بضرورة تبني آليات ترقية تتسم بالشفافية والموضوعية لضمان تعزيز الفعالية المهنية وتحفيز المورد البشري للارتقاء بمستوى أدائه.

الكلمات المفتاحية: نظام الترقية، الأداء الوظيفي، الأقدمية، الكفاءة، تقييم الأداء، الفعالية المهنية، إدارة الموارد البشرية، السلوك الوظيفي.

Résumé

La présente recherche vise à mesurer l'impact du système de promotion professionnelle sur l'amélioration des niveaux de performance au travail des employés du Ministère de la Poste et des Télécommunications. Afin d'atteindre cet objectif, la méthode descriptive quantitative a été adoptée, en s'appuyant sur le questionnaire comme outil principal de collecte des données de terrain. Ces dernières ont été traitées statistiquement via le logiciel SPSS en mobilisant le test de l'Alpha de Cronbach, le coefficient de corrélation de Spearman ainsi que le modèle de régression linéaire multiple.

Le cadre analytique de l'étude s'est articulé autour de trois dimensions de la variable indépendante (le système de promotion), à savoir : la promotion à l'ancienneté, la promotion au mérite (compétence), et le système d'évaluation des performances. En revanche, la variable dépendante (la performance professionnelle) a été mesurée à travers les dimensions suivantes : la qualité et la quantité du travail, l'efficacité professionnelle, en plus de l'assiduité et du comportement professionnel.

Les résultats ont mis en évidence l'existence d'une forte relation statistique positive entre le système de promotion, dans ses différentes dimensions, et la performance globale des employés. La 'promotion basée sur le mérite' est apparue comme le facteur le plus influent, suivie de la promotion adossée au 'système d'évaluation des performances', puis de la promotion à l'ancienneté. En conclusion, l'étude recommande la nécessité d'adopter des mécanismes de promotion caractérisés par la transparence et l'objectivité, afin de garantir le renforcement de l'efficacité professionnelle et de stimuler le capital humain pour élever son niveau de performance.

Mots-clés : Système de promotion professionnelle, Performance au travail, Ancienneté, Compétence, Évaluation des performances, Efficacité professionnelle, Gestion des ressources humaines, Comportement organisationnel.

Abstract

The present research aims to measure the impact of the career promotion system on improving job performance levels among employees of the Ministry of Post and Telecommunications. To achieve this objective, a quantitative descriptive method was adopted, relying on a questionnaire as the primary tool for collecting field data. The gathered data were statistically analyzed using SPSS software, utilizing Cronbach's Alpha test, Spearman's correlation coefficient, and the multiple linear regression model.

The analytical framework of the study focused on three dimensions of the independent variable (the promotion system): promotion based on seniority, promotion based on competence (merit), and the performance appraisal system. Meanwhile, the dependent variable (job performance) was measured through the following dimensions: quality and quantity of work, professional efficiency, as well as attendance and workplace behavior.

The findings revealed a strong positive statistical relationship between the promotion system across its various dimensions and the overall performance of the employees. 'Competence-based promotion' emerged as the most influential factor, followed by promotion based on the 'performance appraisal system,' and finally promotion by seniority. In conclusion, the study recommends the necessity of adopting transparent and objective promotion mechanisms to ensure the enhancement of professional efficiency and to motivate human resources to elevate their performance levels.

Keywords: Promotion System, Job Performance, Seniority, Competence, Performance Evaluation, Professional Effectiveness, Human Resource Management, Organizational Behavior.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله عز وجل، حمداً كثيراً مباركاً فيه، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، ووهبني الصبر والعزيمة لإتمام هذا المسعى العلمي.

أتقدم أولاً بكل مشاعر الامتنان والعرفان إلى **والدي الكريمين**؛ والدتي الغالية التي كانت سندي وملجأ، ووهبتني من حنانها ما لا يُقدّر بثمن، ووالدي العزيز الذي كان دعمه وكلماته المشجعة نبزاً يرافقني في كل خطوة، فلهما مني كل الحب والتقدير.

ولا يفوتني أن أشكر نفسي على صمودها وإصرارها وإيمانها بقدرتها على المواصلة رغم كل الصعاب، وعلى سعيها الدائم لتحقيق هذا الإنجاز العلمي.

وأقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة **موساوي إلهام** على مجهوداتها ومتابعتها لعملتي، وعلى توجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الذين مدّوا لي يد العون لإنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر السيدة **تيغات نسيمة** التي كان عطاؤها بلا حدود وخلقها مرآة لأصلها الطيب، فلك مني كل الشكر والتقدير.

ولا أنسى أصدقائي الكرام الذين رافقوني في هذا المشوار، وخاصة صديقتي **سلمى ومعاذ وفريد**، الذين كانوا عوناً وبهجة في أصعب اللحظات.

وفي الختام، أتوجه بشكر خاص وجزيل إلى **الأستاذة لاراس شفيقة**، التي لم تكن مجرد أستاذة، بل كانت قدوةً أضاءت لي الطريق وزرعت في نفسي الأمل.

كوثر يوسف

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص
ب.....	Résumé
ت.....	Abstract
ث.....	شكر وتقدير
ج.....	فهرس المحتويات
د.....	قائمة الجداول
ذ.....	قائمة الأشكال
1.....	المقدمة
8.....	الفصل الأول: الإطار النظري
10.....	تمهيد
10.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
11.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16.....	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
17.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الترقية الوظيفية
17.....	المطلب الأول: مفهوم الترقية الوظيفية
19.....	المطلب الثاني: أنواع الترقية الوظيفية
20.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الترقية الوظيفية
23.....	المطلب الرابع: شروط الترقية الوظيفية
26.....	المبحث الثالث: أسس وطرق الترقية والجهات المختصة بها
26.....	المطلب الأول: الترقية على أساس الأقدمية
27.....	مطلب الثاني: نظام الترقية على أساس الكفاءة
28.....	مطلب ثالث: نظام الترقية على أساس الشهادة
29.....	المطلب الرابع: طرق الترقية
30.....	المطلب الخامس: دور لجنة متساوية الأعضاء
32.....	المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

33.....	المطلب الأول: مفهوم وأهداف الأداء الوظيفي
35.....	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء الوظيفي
37.....	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي
38.....	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي
39.....	المطلب الخامس: معوقات المؤثرة على الأداء الوظيفي
41.....	المبحث الخامس: دور نظام التقييم وعلاقته بالترقية الوظيفية
41.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
43.....	المطلب الثاني: دور تقييم الأداء في الترقية الوظيفية
44.....	المطلب الثالث: صلاحيات الإدارة في تقييم الأداء
44.....	المطلب الرابع: معايير وإجراءات تقييم الأداء
47.....	المطلب الخامس: العلاقة بين نظام الترقية والأداء الوظيفي
49.....	خلاصة الفصل
51.....	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتنظيمي
52.....	تمهيد
52.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
52.....	المطلب الأول: الخطوات المنهجية للدراسة
55.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
61.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة
61.....	المبحث الثاني: الأسلاك المشتركة كنموذج للترقية في الوظيفة العمومية
62.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأسلاك المشتركة كنموذج للترقية في الوظيفة العمومية
65.....	المطلب الثاني: تقييم نظام الترقية في القانون الأساسي للأسلاك المشتركة
67.....	المبحث الثالث: تقديم عام لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة
67.....	المطلب الأول: التعريف بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
68.....	المطلب الثاني: نشاطات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
70.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة
77.....	المطلب الرابع: أهداف ودور مديرية الموارد البشرية في الوزارة

79.....	المطلب الخامس: المديرية الفرعية للتكوين
80.....	خلاصة الفصل:
81.....	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج
80.....	تمهيد:
80.....	المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
80.....	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
88.....	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان
89.....	المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور نظام الترقية
92.....	المطلب الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي
95.....	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
95.....	المطلب الأول: تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وفق معامل سبيرمان
96.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد
99.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية
100.....	المطلب الرابع: مناقشة النتائج وتفسيرها
102.....	خلاصة الفصل
103.....	الخاتمة
102.....	قائمة المراجع
102.....	قائمة المراجع باللغة العربية
107.....	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
108.....	قائمة الملاحق
109.....	الملحق رقم 01:
109.....	الاستبيان
117.....	الملحق رقم 02:
117.....	وثائق المؤسسة
124.....	الملحق رقم 03 :
124.....	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V27

قائمة الجداول

جدول 1: وتأثير الترقية في الدرجة.....	20
جدول 2: تصنيف الأسلاك المشتركة.....	63
جدول 3: عينة الدراسة الموزعة والمسترجعة.....	55
جدول 4: درجات سلم ليكرت الخماسي.....	56
جدول 5 : فئات سلم ليكرت ودلالاتها.....	57
جدول 6: نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان.....	59
جدول 7: نتائج الصدق البنائي لأبعاد نظام الترقية بالأداء الوظيفي وفق معامل ارتباط سبيرمان	60
جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	80
جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	82
جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	84
جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.....	85
جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.....	87
جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقية على أساس الأقدمية (AQ)	89
جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقية على أساس الكفاءة (BQ)	90
جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظام تقييم الأداء (CQ)	91
جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المواظبة والسلوك الوظيفي (Da)	92
جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد جودة وكمية الأداء (Db)	93
جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الفعالية المهنية والتطوير (Dc)	94
جدول 19: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	95
جدول 20: نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد نظام الترقية والأداء الوظيفي وفق معامل سبيرمان	
.....	96
جدول 21: الإنحدار الخطي المتعدد.....	97
جدول 22: نتائج تحليل التباين ANOVA للنموذج.....	97
جدول 23: نتائج معاملات الإنحدار الخطي المتعدد.....	98

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة.....5
- رسم توضيحي 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.....81
- رسم توضيحي 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.....83
- رسم توضيحي 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.....85
- رسم توضيحي 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.....86
- رسم توضيحي 6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية.....88

المقدمة

تمهيد

تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والركيزة الأساسية في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتسارعة. ولهذا السبب، تولي المنظمات اهتماماً كبيراً ليس فقط باستقطاب العناصر المؤهلة، بل وبكيفية الحفاظ عليها واستثمار قدراتها الفكرية والإبداعية لضمان فعالية الأداء في بيئة تنافسية.

ومن أجل تحقيق ذلك، يتطلب الأمر وجود نظام إداري محفز يضمن للفرد التطور والارتقاء المهني، وهنا يبرز "نظام الترقية الوظيفية" كأداة استراتيجية فاعلة، لا تقتصر وظيفتها على نقل الموظف إلى مستوى أعلى فحسب، بل تعد وسيلة جوهرية لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية. فالترقية المبنية على أسس عادلة تساهم في تهيئة كفاءات العاملين وتشجعهم على بذل أقصى طاقاتهم، مما ينعكس إيجاباً على نمو المنظمة واستمراريتها.

علاوة على ذلك، فإن الربط بين المسار الوظيفي والنتائج المحققة يتيح للمؤسسة خلق بيئة عمل محفزة على الإنجاز، حيث يصبح الأداء المتميز هو المعيار الأساسي للارتقاء. وفي السياق الجزائري، أولت المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر اهتماماً متزايداً بتطوير أنظمة التسيير الحديثة للموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بآليات الترقية الوظيفية، وذلك في إطار الإصلاحات الإدارية والاقتصادية الرامية إلى تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة الخدمات داخل مختلف القطاعات.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع "نظام الترقية الوظيفية والأداء الوظيفي"، بهدف الكشف عن الدور الذي تلعبه الترقية بمختلف معاييرها في تحسين وتجويد الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع جوهري في إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في أثر نظام الترقية الوظيفية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل، أصبح من الضروري للمؤسسات اعتماد سياسات ترقية فعالة تحفز الموظفين على تحسين أدائهم وتعزز التزامهم تجاه مهامهم.

تبرز أهمية الترقية الوظيفية في كونها تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحفيز روح المبادرة لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية داخل المؤسسة. كما تساهم الترقية في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الأخطاء، فضلاً عن دعم الالتزام والانتماء التنظيمي.

كما تستمد الدراسة أهميتها من سعيها إلى توضيح العلاقة بين نظام الترقية والأداء الوظيفي، وتقديم تصور يساعد المؤسسات على وضع سياسات ترقية عادلة وشفافة تحقق نتائج ملموسة في تحسين أداء الموظفين. ومن خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم إضافة عملية ومعرفية تعزز فعالية الأداء الوظيفي بما يخدم أهداف وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ويعود بالنفع على الموظفين والمجموعة التنظيمية معاً.

أهداف الدراسة

تتمحور أهداف هذه الدراسة، انطلاقاً من تخصصنا في إدارة الموارد البشرية، حول تسليط الضوء على الأبعاد الجوهرية لنظام الترقية الوظيفية ومخرجاته الميدانية؛ حيث نسعى إلى فهم التفاعل بين المسار المهني للموظف وكفاءته الإنتاجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين نظام الترقية الوظيفية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين في المؤسسة.
- ✓ فهم وتحليل أثر الترقية في الإرتقاء بالنتائج العملية وتحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة.
- ✓ إبراز الدور الإستراتيجي للترقية كأداة لتحفيز المورد البشري وتشجيعه على تطوير مهاراته وكفاءاته الفردية.
- ✓ قياس مدى مساهمة نظام الترقية في رفع معدلات الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.
- ✓ تقصي أثر الترقية في تعزيز قيم الالتزام، الولاء، والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.
- ✓ توضيح العلاقة بين معايير الاستحقاق (كالشهادات والخبرة والتقييم) وبين الروح التنافسية والإبداع في الأداء.

إشكالية البحث

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة على أثر نظام الترقية الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وذلك عن طريق دراسة مدى فعالية الأسس المعتمدة في الترقية داخل وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية. ويُعدّ نظام الترقية الوظيفية في هذه الدراسة المتغير المستقل، في حين يمثل الأداء

الوظيفي المتغير التابع. وانطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية، تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإجابة عنها:

ما أثر نظام الترقية الوظيفية بأبعاده (الأقدمية، الكفاءة، تقييم الأداء) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أساس الأقدمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة؟

✓ إلى أي مدى تساهم الترقية على أساس الكفاءة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

✓ ما هو دور فعالية نظام تقييم الأداء في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي داخل الوزارة؟

فرضيات البحث والفرضيات الفرعية

تعتبر فرضية البحث إجابة فرضية لأسئلة الدراسة، وبناءً على نتائج أبحاث (علالي أمال، حمادي بن سماعين لمياء، 2024)، (مهدي بخدة، 2019)، (رابح قميحة وباديس بوسعيد، 2016) بالإضافة إلى دراسات كل من (بلعربي عبد الكريم، 2013)، (أقوجيل نبيلة، 2021) و(العوادي فوزية، 2023) قمنا بطرح الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية الوظيفية بأبعاده (الأقدمية، الكفاءة، نظام تقييم الأداء) والأداء الوظيفي.

➤ الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أساس الأقدمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أساس الكفاءة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

أسباب إختيار الموضوع

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الإعتبارات العلمية والشخصية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

الأسباب الموضوعية:

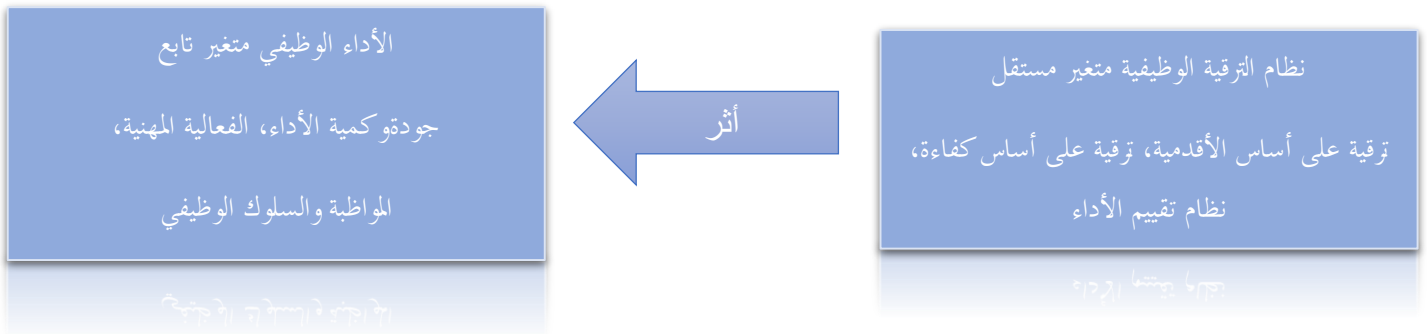
- الصلة الوثيقة للموضوع بتخصص إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن نظام الترقية يُعد من العناصر الأساسية التي تسهم في تحفيز العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.
- تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع الترقية الوظيفية، لما له من دور في تحقيق العدالة التنظيمية وخلق مناخ عمل أكثر استقراراً وفعالية.
- توجه العديد من المؤسسات إلى اعتماد سياسات ترقية حديثة وفعالة ضمن استراتيجياتها الرامية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز رضا الموظفين.
- محدودية الدراسات التي تناولت نظام الترقية في هذا القطاع، الأمر الذي شجعنا على المساهمة في إثراء الجانب العلمي والمعرفي المتعلق بهذا الموضوع.

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بدراسة أنظمة الترقية والتعرف على مدى تأثيرها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- الرغبة في التعمق في هذا النوع من الدراسات والاستفادة منه في المسار الأكاديمي وإعداد بحوث مستقبلية في مرحلة الدراسات العليا.
- السعي إلى اكتساب خبرة ميدانية والتقرب أكثر من الواقع العملي للمؤسسات، من خلال دراسة نظام الترقية وتطبيقاته داخل المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة

رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات السابقة

منهج ومجال الدراسة

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الكمي، وذلك نظرًا لشكل وطبيعة الدراسة التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على أرقام ذات دلالة فيما يخص مشكلة البحث. ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- ✓ **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- ✓ **المجال الزمني:** لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان، استغرق ذلك بعض الوقت، حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة شهرين ونصف.
- ✓ **المجال البشري:** تم توزيع إستبيان على عينة عشوائية تضم 173 موظف في وزارة البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية إسترجع منها 173 إستبانة.

صعوبات الدراسة

- إقتضت طبيعة البحث مواجهة بعض الصعوبات، نذكرها فيما يلي:
- ✓ ضيق الفترة الزمنية المخصصة للجانب التطبيقي، خاصة مع ضرورة التوفيق بين جمع المادة العلمية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
 - ✓ نقص المراجع العربية الحديثة التي تربط بين نظام الترقية والأداء الوظيفي في البيئة الإدارية الجزائرية تحديداً.

هيكلية الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، وإختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها، تم إعتماد تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث يوضح كل فصل محتواه بشكل منهجي ومنظم لتقديم إطار شامل للدراسة.

الفصل الأول: تناولت فيه الإطار النظري والمفاهيمي لنظام الترقية الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال خمسة مباحث. يشمل المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بنظام الترقية والأداء الوظيفي، بينما ركز المبحث الثاني على الإطار المفاهيمي لنظام الترقية الوظيفية. متضمنًا المفهوم، الأنواع، الأهمية، الأهداف، والشروط. أما المبحث الثالث فخصص للإطار المفاهيمي أسس وطرق الترقية والجهات المختصة بها، متطرقًا إلى الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس

الشهادة، طرق الترقية، دور لجنة متساوية الأعضاء، فيما تناول المبحث الرابع الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال المفهوم، الأهداف، الأبعاد، المعايير، المحددات، والمعوقات المؤثرة على الأداء الوظيفي ، أما المبحث الخامس فخصص دور نظام التقييم وعلاقته بالترقية الوظيفية، بما في مفهوم وأهداف التقييم ومفهوم نظام التقييم ومعايير وإجراءات تقييم الأداء ودور تقييم الأداء في الترقية والعلاقة بين نظام الترقية والأداء الوظيفي.

ركز الفصل الثاني: على الإطار المنهجي والميداني للدراسة، حيث تناول المبحث الأول تقديمًا عامًا لوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية من حيث التعريف بها ونشاطاتها وهيكلها التنظيمي. وتطرق المبحث الثاني إلى مديرية الموارد البشرية والتكوين بالوزارة، في حين خُصص المبحث الثالث لنظام الترقية في ظل المرسوم التنفيذي 04-08 من خلال عرض الإطار المفاهيمي للأسلاك المشتركة وطرق وشروط الترقية وتقييمها. أما المبحث الرابع فتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً من تحديد العينة وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة.

خصص الفصل الثالث: لعرض النتائج ومناقشتها، حيث تناول المبحث الأول وصف خصائص عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. وتضمن المبحث الثاني تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور نظام الترقية والأداء الوظيفي، فضلاً عن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. أما المبحث الثالث فخُصص لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان والانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات الفرعية، في حين تناول المبحث الرابع مناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد

في ظل التطورات المعرفية والتنظيمية المستمرة التي يشهدها عالم العمل المعاصر، تواجه المؤسسات تحديات جديدة تتطلب تبني سياسات وإجراءات فعّالة لضمان تحقيق الأداء الأمثل للموظفين. ويُعدّ نظام الترقية الوظيفية أحد أهم الآليات التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز كفاءتهم، حيث يساهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل داخل المؤسسة.

عملية تطبيق نظام الترقية أهمية متزايدة في مختلف المؤسسات، محليًا ودوليًا، لما لها من دور رئيسي في تعزيز كفاءة الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي العام. ولهذا، تولي المؤسسات اهتمامًا كبيرًا بوضع سياسات ترقية واضحة وفعّالة تضمن العدالة والشفافية، وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذا الفصل، سنناقش مختلف جوانب نظام الترقية الوظيفية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، بدءًا من استعراض الدراسات السابقة، مرورًا بالإطار النظري لمفهوم الترقية وأنواعها وأهميتها وأهدافها وشروطها، وصولًا إلى أسس ومعايير الترقية، والإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وأخيرًا تقييم الأداء وعلاقته بالترقية. وذلك من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الترقية الوظيفية

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الأدبيات التي تناولت نظام الترقية الوظيفية وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر، أو حاولت الربط بين هذا النظام ومتغيرات أخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي. وتهدف هذه الدراسات إلى التعرف على الأهداف والنتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى تحليل حالات الدراسة المختلفة، وأبعاد المتغيرات، والمنهجيات المتبعة في البحث:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: (بلعربي عبد الكريم، 2013).

تتناول هذه الدراسة النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية وفق الأمر رقم 03-06: دراسة تحليلية في ضوء الكفاءة المهنية والعدالة الإدارية، حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول مدى فعالية الإطار القانوني المنظم للترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية في تحقيق العدالة والكفاءة داخل الجهاز الإداري. فبالرغم من صدور الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 بوصفه المرجع التشريعي الأساسي في تسيير المسار المهني للموظفين، إلا أن التطبيق العملي يكشف عن بعض الإشكالات المرتبطة بتجسيد مبادئ الاستحقاق والإنصاف في الترقية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل المحوري: إلى أي حد يساهم نظام الترقية في الوظيفة العمومية في تحقيق عدالة التوزيع الوظيفي وتنمية الكفاءات المهنية في الإدارة الجزائرية؟

حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القانوني، القائم على تحليل النصوص القانونية المنظمة للترقية في الوظيفة العمومية، لاسيما أحكام الأمر رقم 03-06، وذلك بهدف فهم الإطار التشريعي لهذه العملية. كما تم التركيز على دراسة آليات الترقية ومعاييرها، وتحليل مدى انسجامها مع مبادئ الكفاءة والشفافية.

✓ وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

ضرورة تعزيز مبدأ الاستحقاق في الترقية والاعتماد على الكفاءة المهنية كمعيار أساسي.

التأكيد على أن الترقية وسيلة لتحفيز الأداء وليس مجرد إجراء إداري.

أهمية ربط الترقية بالتكوين المستمر لتحسين مهارات الموظف.

وجود بعض الفجوات بين الإطار القانوني والتطبيق الميداني.

✓ ضرورة تحسين بيئة العمل بما يدعم الأداء والاستقرار الوظيفي.

الدراسة الثانية: (رابح قميحة وباديس بوسعيد، 2016).

كان مفاد هذه الدراسة إبراز الواقع الحالي لنظام الترقية في المسارات المهنية بالهيئات العمومية، وكشف العراقيل والفجوات القانونية، واقتراح حلول لتعزيز المسار المهني وتحقيق الرضا الوظيفي، مع التركيز على الأسلاك المشتركة كنماذج تطبيقية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

حيث قام الباحثان بهذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: ما هو واقع الترقية في المسارات المهنية لموظفي الأسلاك المشتركة؟ وإلى أي مدى يمكن الحديث عن إصلاح نظم الترقية في الهيئات العمومية؟ كما تم تحديد المسارات المهنية لست (06) شعب أساسية، كل شعبة تضم أسلاكاً، وكل سلك يضم مجموعة من الرتب موزعة كما يلي: شعبة الإدارة العامة، شعبة الترجمة، الترجمة الفورية، شعبة الإعلام الآلي، شعبة الإحصائيات، شعبة الوثائق والمحفوظات، وشعبة المخبر والصيانة، مع التركيز بشكل خاص على شعبة الإدارة العامة وشعبة الإعلام الآلي.

أما المنهج المتبع فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل النصوص القانونية المنظمة للترقية (مثل أوامر 224/89، 04/08، 194/12)، إضافة إلى تحليل مقارن رقمي مدعم بجداول توضح الفوارق في التصنيف والزيادات المالية بين الرتب والدرجات، بما في ذلك حساب الفارق في النقاط الاستدلالية وقيمتها المالية.

وقد أظهرت النتائج الرئيسية اعتماد الترقية بشكل أساسي على الأقدمية بدل الكفاءة، مع تسجيل زيادات مالية ضعيفة جداً ناتجة عن الترقية (مثل فروق صغيرة في الدرجات تتراوح بين 2.5 إلى 3.5 نقاط شهرياً، أو 30 إلى 42 نقطة سنوياً)، مما يحدّ من الطموحات المهنية ويؤدي إلى ظهور بعض الخلافات بين الإدارة والموظفين والنقابات، وهو ما يبرز الحاجة إلى إصلاحات قانونية تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: (مهدي بخدة، 2019).

تطرق الباحث في دراسته إلى ضوابط الترقية في الوظيفة العمومية التي وضعها المشرع الجزائري لتمكين الموظف من الاستفادة منها كحقيقة تدريجية نحو الوظائف العليا، مع التركيز على معايير الترقية في الوظيفة العمومية.

المنهج المتبع كان المنهج التحليلي القانوني من خلال تحليل النصوص التشريعية المنظمة للترقية في الوظيفة العمومية ومنه توصل الى نتائج حيث، أعطى الأولوية لمعيار الأقدمية خاصة في الترقية بالدرجات، ثم اقترن بمعيار الكفاءة من خلال تقييم المؤهلات الشخصية والمهنية للترقية إلى درجة أو رتبة أعلى، معتبراً أن الكفاءة يجب أن تتقدم على الأقدمية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

أشار إلى أن الحق في الترقية ضمن الإطار التشريعي يتطلب تنظيمًا دقيقًا، إذ تحدد بعض المواد كيفيات التطبيق عبر تنظيمات، لكن غيابها في كثير من الحالات يستدعي وضع قواعد كافية وموحدة وملائمة للعديد من الجوانب.

الدراسة الرابعة: (قريرة رشيد، قداش سمية حجاج مصطفى، 2019).

تناولت هذه الدراسة فحص تأثير الترقية على الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث طبقت ميدانياً في مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية بورقلة. وسعى الباحثون من خلالها إلى تحديد طبيعة الارتباط بين نظام الترقية ودرجة التزام الموظفين، بالتركيز على قيمة العنصر البشري ودور التنافس الداخلي وبرامج التكوين والرسكلة في تطوير الأداء الوظيفي.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الترقية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في مختلف مراحل البحث، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (54) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: أن الترقية تُعد حافزًا أساسيًا يدفع الموظفين إلى بذل مجهود أكبر داخل المؤسسة.

وجود علاقة ذات دلالة بين الترقية ومستوى الالتزام التنظيمي.

الدراسة الخامسة: (منصور تجاني، 2021).

أما بخصوص دراسة منصور تجاني في موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية بالجلفة، حيث تمحورت إشكالياتها حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى أداء الموظفين ومدى التزامهم تجاه مؤسساتهم. ويكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة نظرًا لدور الالتزام التنظيمي في دفع الموظف نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة خدماتها. حيث سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي حد يؤثر الالتزام التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الصحة العمومية؟ وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان لجمع البيانات ووصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها إحصائيًا. كما تم التطرق إلى المفاهيم النظرية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للأداء والالتزام وتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها من الفئة المستهدفة وهي موظفو مؤسسة الصحة العمومية بالجلفة حيث طُبِّقت على عينة قوامها 55 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى منخفض من الأداء والالتزام لدى العاملين، مع تأكيد وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية وبدرجة متوسطة بين المتغيرين.

الدراسة السادسة: (أقوجيل نبيلة، 2021).

استعرضت هذه الدراسة أحكام الترقية الوظيفية استناداً إلى مقتضيات الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. وأكدت على أهمية الإلتزام بمعايير واضحة وعادلة للترقية، بما يسمح للموظف بتولي مناصب أعلى وفق أسس موضوعية. وأشارت إلى أن الترقية تُعد وسيلة لتحقيق التطور والرفع من مستوى فعالية وكفاءة الإدارة، وهو ما لا يتحقق - حسب رأيها - إلا من خلال اعتماد الكفاءة معياراً أساسياً في منح الترقيات، باعتبارها عاملاً محورياً في تطوير شؤون الوظيفة العمومية وبناء إدارة عصرية بعيدة عن التعسف وسوء استعمال السلطة.

كما أبرزت الدراسة جملة من الآثار السلبية الناجمة عن بعض الأحكام التنظيمية، من بينها:

غياب الموضوعية في نظام الترقية في الدرجة، نتيجة تأثره أحياناً بعوامل شخصية، مما يؤدي إلى إضعاف روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين.

الاعتماد المفرط على معيار الأقدمية على حساب الكفاءة المهنية، حيث قد يشكل ذلك عائقاً أمام الموظفين الأكفاء في التقدم إلى درجات ورتب أعلى، وهو ما ينعكس سلباً على أدائهم ومردوديتهم، ويدفعهم إلى الشعور بالإحباط والركود المهني، رغم أن الكفاءة تُعد أكثر فاعلية ومردودية في خدمة المصلحة العامة.

الدراسة السابعة: (صليح المسعود، 2022).

يهدف الكاتب الى ان الترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية تطرح تساؤلات حول آليات تنظيمها القانونية وفعاليتها كحقيقة مادية ومعنوية للموظفين، خاصة في ظل الاعتماد على الخطط السنوية لإدارة الموارد البشرية وفق ميزانية الدولة. يتبع الكاتب منهجاً تحليلياً يعتمد على دراسة النصوص القانونية الرئيسية مثل الأمر 06-03 المؤرخ في 15 أوت 2006، مع الاستناد إلى قوانين تكميلية كـ 07-304 و 96-92، لمناقشة شروط الترقية في الدرجة والرتبة بشكل تاريخي ومقارن. الفئة المستهدفة تشمل الموظفين الخاضعين للأمر 06-03، وموظفي الإدارات والمؤسسات العمومية، والمعنيين بالترقية العادية أو الاستثنائية بناءً على

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

التقارير السنوية والمدة في الدرجة (مثل 4 سنوات كحد أدنى). النتائج تؤكد أن الترقية محفز أساسي يتطلب تعزيز دور المكتب العمومي لضمان العدالة، مع إشارة إلى إحصاءات سابقة مثل حملات 2017/2016، وتوصي بتحسين الخطط لتلبية احتياجات الإدارات .

الدراسة الثامنة: (العوادي فوزية، 2023).

مفاد هذه الدراسة أنها أظهرت أن الترقية تلعب دوراً هاماً في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، حيث أكدت نسب مرتفعة من آراء أفراد العينة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين السلوك الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني للموظفين.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الاستقرائي بالأسلوب الوصفي التحليلي، مستخدمة برنامج SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات المجمعة من مجتمع الدراسة، الذي شمل جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية عين الدفلى، والبالغ عددهم (23 موظفاً)، مع اختيار عينة قصدية.

كما بينت النتائج الرئيسية أن النسب التراكمية لآراء العينة حول دور الترقية في تعزيز الأداء بلغت مستويات مرتفعة، مثل: 86.96%، 82.61%، و 91.30% في بعض العناصر، مع قيم معنوية لاختبار كاي مربع (χ^2) تجاوزت مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية.

وأظهرت النتائج أن الترقية سواء بالكفاءة أو بالأقدمية لها أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين، حيث سجلت نسباً مثل 73.92% و 86.60%، مؤكدة التأثير الإيجابي لكلا النوعين من الترقية على أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

الدراسة التاسعة: (علالي أمال، حمادي بن سماعيل لمياء، 2024).

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير نظام الترقية على أداء الموظفين في مصالح الرقابة الميزانية بولاية النعامة، من خلال طرح تساؤل رئيس يتمثل في: إلى أي مدى يؤثر نظام الترقية على أداء الموظفين في كل من الرقابة الولائية وبلديتي العين الصفراء والمشرية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة الكمية بين متغيري الترقية والأداء بدقة علمية، مع مراعاة بعض الخصائص الديموغرافية كالعمر وسنوات الخبرة لزيادة موضوعية النتائج. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المصالح المعنية، حيث وُزِعَ 91 استبياناً، وتم استرجاع 76 استبياناً صالحاً للتحليل بنسبة استجابة قدرت بـ 83.5%. وقد عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار V22،

وتم التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل كرونباخ ألفا الذي بلغ 0.775 لمتغير نظام الترقية و0.70 لمتغير الأداء، وهي قيم تدل على درجة ثبات مقبولة. كما أظهرت النتائج الوصفية أن متوسط تقييم نظام الترقية بلغ 3.69 من 5، بينما بلغ متوسط الأداء 3.36 من 5. وأثبت تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين ($R=0.545$)، مع قدرة تفسيرية بلغت 29.7% ($R^2=0.297$)، كما سجلت قيمة F المحسوبة 31.683 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الترقية على أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي صحة فرضية الدراسة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.

إنطلقت الدراسة الحالية من الأسس التي أرستها الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث شكّلت هذه الأخيرة مرجعية علمية أساسية أسهمت في بناء الإطار النظري وتحديد المسار المنهجي للدراسة. ومن خلال تحليل محتواها يتضح وجود نقاط التقاء وأخرى اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، سواء من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة، أو المنهجية المعتمدة، أو مجال التطبيق، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

- ✓ تتماشى هذه الدراسة مع ما طرحته الدراسات السابقة بخصوص نظام الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، حيث ركزت جميعها على إبراز أهمية الترقية كآلية أساسية في تسيير الموارد البشرية، ودورها في تحسين أداء العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ✓ كما تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لدراسة الظاهرة محل البحث، سواء في بعدها القانوني أو الإداري.
- ✓ كذلك تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التطبيقية، مثل دراسة العوادي (2023)، ودراسة علالي أمال وحمادي بن سماعيل (2024)، ودراسة منصور تجاني (2021)، في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والاعتماد على برنامج SPSS في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً من أجل اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج موضوعية.
- كما تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بمتغير الترقية باعتباره متغيراً مستقلاً مؤثراً في سلوك وأداء الموظفين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

ورغم هذا التقارب، فإن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، باختلافها عن الدراسات التي اقتصرَت على معالجة الجوانب القانونية لنظام الترقية، حيث ركزت تلك الدراسات على تحليل النصوص التشريعية والتنظيمية المؤطرة للترقية في الوظيفة العمومية دون التطرق إلى أبعادها التطبيقية. في المقابل، تسعى الدراسة الراهنة إلى تناول الموضوع من منظور ميداني تطبيقي، من خلال قياس الأثر الفعلي لنظام الترقية على الأداء الوظيفي اعتماداً على أدوات كمية وأساليب تحليل إحصائية.

تمت الدراسة على مستوى وزارة البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية في مصلحة الترقية في قسم الموارد البشرية على عكس الدراسات السابقة التي لم تقم في هذا القطاع.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الترقية الوظيفية.

تلقى الترقية الوظيفية اهتماماً متزايداً في المؤسسات المعاصرة، باعتبارها الأداة الأساسية لتحفيز الموارد البشرية وتطوير مسارها المهني. وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بالدور الجوهرى الذي تلعبه الترقية في تعزيز الولاء التنظيمي ورفع كفاءة الأداء، مما يجعلها مؤشراً حيوياً على ديناميكية المؤسسة وقدرتها على استثمار طاقات أفرادها. ومن أجل الإحاطة الشاملة بالإطار النظري لهذا النظام، سنعمل في هذا المبحث على تحديد مفهوم الترقية الوظيفية، ثم استعراض أنواعها، وتوضيح أهميتها وأهدافها، وصولاً إلى ضبط الشروط القانونية والتنظيمية المتحكمة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الترقية الوظيفية

1. الترقية لغة: تُشتق كلمة الترقية من الفعل "رَقَى"، وتعني الانتقال بالفرد من مستوى إلى مستوى أعلى. ولا يقتصر هذا الارتقاء على جانب واحد فقط، بل يمكن أن يشمل عدة أبعاد مختلفة؛ فقد يكون ذا طابع اجتماعي عندما يتحسن موقع الشخص ومكانته داخل المجتمع، كما قد يكون اقتصادياً من خلال زيادة الدخل أو تحسن الوضع المادي. فمثلاً، ارتقاء الفرد إلى مكانة مرموقة بين أفراد المجتمع يُعد شكلاً من أشكال الترقية الاجتماعية، في حين يُنظر إلى تحسن وضعه المالي وبلوغه مستوى الثراء كأحد مظاهر الترقية الاقتصادية. (سلوى، 2010، صفحة 87)

2. اصطلاحاً: يُقصد بالترقية كل تغيير يطرأ على الوضعية القانونية للموظف ويؤدي إلى تقدمه مقارنة بزملائه، حتى وإن لم يصاحبه أي تحسن مادي مباشر. ولا تقتصر أهمية الترقية على هذا الجانب فقط،

بل تحظى باهتمام كبير لدى الموظفين، لما تمثله من وسيلة لتحسين وضعهم المهني، سواء من حيث الارتقاء في السلم الوظيفي أو زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم، إضافة إلى ما قد يترتب عنها من تحسن في الأجور والمداخل. (مصطفى، 2013، صفحة 1)

ويعرف صلاح الدين عبد الباقي الترقية بأنها تحول الموظف من مركزه الحالي إلى منصب وظيفي ذو مستوى أعلى، تترتب عنها زيادة في الدخل سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، إضافة إلى توسع في الصلاحيات وارتفاع مستوى المسؤوليات في المنصب الجديد. (الباقي، 2000، صفحة 145)

كما تعرّف الترقية بأنها إعادة تحديد مهام الموظف ضمن وظيفة أعلى من منصبه الحالي، أي أنها تمثل إعادة تعيينه في موقع وظيفي ذي مرتبة أعلى. وغالباً ما تتطلب هذه الوظيفة الجديدة قدراً أكبر من المسؤوليات والمهارات، إذ تزداد مهامه وصلاحياته تبعاً لذلك. كما يُصاحب الترقية عادةً ارتفاع في الأجر والراتب، وانتقال إلى مركز أكثر أهمية يحمل لقباً وظيفياً أعلى وسلطة أوسع من السابق. (نجيب، 2004، صفحة 275)

وعرّفها محمد أنس وقاسم جعفر في كتابهما بأنها انتقال العامل إلى وظيفة ذات درجة أعلى من تلك التي كان يشغلها سابقاً، وينتج عن هذه الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية، إلى جانب توسع في نطاق اختصاصاته الوظيفية. (محمد و جعفر ، 2001، صفحة 20)

يحدد معجم العلوم الإجتماعية مفهوم الترقية في تحول الموظف إلى مركز وظيفي يتفوق على منصبه الحالي من حيث السلطة والالتزامات، مع ما يترتب على ذلك غالباً من علاوات مالية وتدرج في الرتب. (مصطفى خ.، 2001، صفحة 252)

3.تشريعياً: وفق الأمر 03-06، جاء تعريف الترقية في المادة 106 على أنها "يتمثل انتقال الموظف من درجة إلى درجة الاعلى مباشرة، ويتم بصفة مستمرة حسب الوتيرة والكيفيات التي يحددها التنظيم. (الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006، صفحة 10)

✓ ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة، نستخلص أن بناءً على ما سبق، يمكننا تعريف الترقية الوظيفية إجرائياً بأنها: عملية انتقال قانوني وتنظيمي للموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري، تمنحه سلطات ومسؤوليات أوسع، وتتطلب مهارات وقدرات أكبر. ولا تقتصر

هذه العملية على الجانب المادي فقط (زيادة الأجر)، بل تمتد لتشمل الجانب المعنوي من خلال تحسين المكانة الاجتماعية والمهنية للموظف داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الثاني: أنواع الترقية الوظيفية

تعتبر الترقية أداة حيوية تستخدمها المنظمات لتقدير مهارات موظفيها وتثمين كفاءاتهم، مما يغنيها عن إستقطاب كفاءات خارجية لملء الوظائف الشاغرة. وتبرز أهميتها في توفير فرص متكافئة لجميع العاملين للتطور عبر درجات السلم الإداري، سواء بالإنقال داخل نفس السلك أو بين الأسلاك المختلفة. وبناءً على ذلك، ينحصر نظام الترقية في نمطين رئيسيين: الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

1. الترقية في الدرجة:

يُقصد بالترقية في الدرجة ارتقاء الموظف إلى المستوى الذي يلي درجته الحالية مباشرة، وذلك بمجرد توفر شرط الأقدمية اللازمة وخضوعه لتقييم الجهة المختصة بالتعيين. وعلاوة على ذلك، تمنح الدورات التكوينية فرصة إضافية للموظفين؛ حيث تتيح للذين لم يستوفوا سنوات الخدمة المطلوبة إمكانية تقليص المدة القانونية المؤهلة، مما يسهل انتقالهم إلى الدرجة الأعلى والاستفادة من هذا النمط من الترقية. (خاروش، 2011، صفحة 151)

تؤكد القواعد المنظمة للمؤسسة أن الارتقاء في الدرجة مرهون باستيفاء فترات الأقدمية المحددة قانوناً. وفي هذا الإطار، نصت المادة 106 من الأمر 06-03 على أن الترقية تعد تقديراً لكفاءة الموظف، وتتجسد في توليه مهاماً ذات مسؤوليات وصلاحيات أوسع، مع ما يتبع ذلك من تحسن في الراتب. ورغم وجود هذا الامتياز المالي، إلا أنه لا يمثل الجوهر الحقيقي للترقية، التي يجب أن تتم وفق مسار دوري ومنتظم يضمن الانتقال المتسلسل من درجة إلى التي تليها مباشرة. (قاسم، 1973، صفحة 123)

تتم الترقية في الدرجة بشكل مستمر وفق ثلاث وتائر محددة، وهي: المدة الدنيا، والمدة المتوسطة، والمدة القصوى. وتوزع هذه التوائر على اثنتي عشرة درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1: وتائر الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من الدرجة الى الدرجة اعلى منها مباشرة	عامين وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

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

2. الترقية في الرتبة:

تُعرف الترقية في الوسط التشريعي للوظيفة العمومية بأنها ارتقاء الموظف من مركزه الحالي، بميزاته القانونية والتزاماته المحددة، إلى رتبة وظيفية تتفوق عليها في التدرج الإداري. ويترتب على هذا الانتقال تحمل الموظف لأعباء ومسؤوليات أكثر جساماً، وفي المقابل، يستفيد من مزايا مادية وتعويضات مالية تتماشى مع طبيعة المنصب الجديد وحجم واجباته. (المنعم، إدارة الموارد البشرية والوظيفة العمومية، 2003، صفحة 17)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الترقية الوظيفية

1. أهمية الترقية الوظيفية

تُعَدُّ الترقية من العمليات المهمة داخل المؤسسة، سواء بالنسبة للإدارة أو للموظفين، لما لها من دور كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فالموظف الذي يسعى إلى تطوير نفسه في مجال عمله ويحدد أهدافه المهنية ويخطط لمساره الوظيفي، يجعل من الترقية هدفاً يسعى إلى تحقيقه من أجل تحسين دخله ومستوى معيشته ومكانته الوظيفية والاجتماعية. كما أن غياب الآفاق المهنية داخل المؤسسة قد يدفع الموظفين الطموحين وذوي الكفاءة إلى مغادرتها، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها. لذلك فإن التطبيق الفعّال لعملية الترقية يساعد كلاً من الإدارة والموظفين على تحقيق أهدافهم، وهو ما يبرز أهميتها في بيئة العمل، ومن بين النقاط التي توضح هذه الأهمية ما يلي:

أولاً. بالنسبة للإدارة:

عندما يتم تطبيق نظام الترقية المهنية وفق أسس علمية وموضوعية وقانونية وعادلة، حيث يساهم في خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الرؤساء وموظفيهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مرونة تقبل الأوامر والسياسات الصادرة عن الإدارة. (علي، 2003، صفحة 471)

✓ يساهم الكشف عن مهارات وإنجازات الموظفين في تمكين إدارة الموارد البشرية من التخطيط بشكل أكثر فعالية.

✓ يساعد نظام الترقية في تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

✓ يساهم نظام الترقية في الحفاظ على الموظفين الأكفاء الذين يمتلكون خبرة ومعرفة واسعة.

✓ إن اعتماد نظام عادل للترقية يمنح المؤسسة سمعة جيدة ويعزز مكانتها في السوق الخارجي. (شيخة، 2000، صفحة 186)

✓ يساعد نظام الترقية على تقليل معدل الدوران الوظيفي والحفاظ على الخبرات داخل المنظمة.

✓ يساهم نظام الترقية في تعزيز روح المنافسة بين الموظفين لإبراز كفاءاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كل من الإدارة والموظفين. (نجيب، 2004، صفحة 276)

ثانياً. بالنسبة للموظف:

بالنسبة للموظف، ومن أجل تحسين أدائه في أداء مهامه، يفرض عليه القانون مجموعة من الواجبات، وفي المقابل يوفر له جملة من الضمانات التي تساعد على القيام بهذه الواجبات على أكمل وجه. ومن بين أهم هذه الضمانات نظام الترقية المهنية، الذي يمنح الموظف مزايا تتيح له إمكانية الوصول إلى مناصب أعلى، بما يحقق طموحاته المادية والمعنوية. تتمثل أهمية الترقية وانعكاساتها على الحالة النفسية للعامل ومستوى إنتاجيته في العناصر التالية: (فوزي، 1982 ص 8)

تعزيز الاستقرار الوظيفي للكوادر المتميزة بالكفاءة داخل المؤسسة، مع رفع مستوى الروح المعنوية وتعميق الولاء التنظيمي

✓ تمكين الموظفين من الإلمام بالمناصب العليا عقب الترقية، مما يعزز التواصل الفعال والشعور الملموس بتحمل المسؤولية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

- ✓ تحفيز الموظف على استثمار جهوده المكثفة وقدراته الرفيعة، وسعيه الدؤوب لتطويرها لتحقيق فرص الترقية المستحقة. (علي، 2003، صفحة 472)
- ✓ تحقيق مكاسب مالية تدعم تحسين ظروف المعيشة للموظف، وترفع من مستواه المعيشي والاجتماعي. (سليمان، 1965، صفحة 191)
- ✓ إيجاد ديناميكية تنظيمية حديثة تكسر الركود، من خلال تجديد الأفكار وتمكين الفرص للإبداع والتحسين عبر تغيير المناصب. (النجار و راغب، 1992، صفحة 147)

2. أهداف الترقية الوظيفية

من بين أبرز أهداف الترقية المهنية يُمكن إبراز الآتي:

- ✓ استثمار الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى الموارد البشرية داخل المؤسسة بفعالية.
- ✓ ضمان بقاء الكوادر الأكفأ في المؤسسة لتولي المناصب العليا والوظائف المتقدمة.
- ✓ إحداث حافز تنافسي قوي لدى الموظفين، مصحوب بشعور بالأمان الناتج عن التقدم الوظيفي المستمر. (رمضان، 1997، صفحة 476)
- ✓ الأهداف النفسية تتجلى في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى الابتكار وتنمية مهاراته الفنية.
- ✓ أما الأهداف الثقافية فتتمثل في تنمية الكفاءة واكتساب الخبرة من خلال التدريب والتكوين، بما يرسخ ثقافة تواكب التطور الاجتماعي.
- ✓ وتتمثل الأهداف الاجتماعية في سعي الموظف لبذل أقصى جهوده لنيل الترقية، مما يعزز إحساسه بتحمل المسؤولية ويرتقي بمكانته الاجتماعية.
- ✓ كما تسهم الترقية في تقليص النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستعملة.
- ✓ تنمية دافعية التطوير الذاتي: حيث تساهم الرغبة في الحصول على الترقية في تحفيز الموظفين نحو الارتقاء بمهاراتهم وتجديد معارفهم بصفة مستمرة. (Dessler و Varkkey، Human Resource Management، 2012)

وبذلك، فإن الترقية المهنية تحقق منفعة مشتركة لكل من الموظف والإدارة، لما تحمله من أهداف وأهمية تخدم المصلحة العامة أولاً، إلى جانب تحقيق المكاسب المادية والمعنوية للموظفين. (سليمان، مبادئ الإدارة العامة، 1980، صفحة 578)

المطلب الرابع: شروط الترقية الوظيفية

1. شروط الترقية في الدرجة:

بناءً على أحكام المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07، يتحدد استحقاق الموظف للترقية في الدرجة بناءً على فترات زمنية معينة (الدنيا، المتوسطة، والقصى). ويؤكد هذا المقتضى القانوني أن عامل الزمن (الأقدمية) داخل الدرجة الواحدة هو المعيار الجوهري للارتقاء؛ إذ يتوجب على الموظف قضاء فترة قانونية محددة للانتقال للدرجة التي تليها مباشرة، وهي مدة تتراوح في عمومها بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى،

وتصل إلى ثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى. وفي سياق متصل تُوزع هذه السنوات على ثلاث وتأثر وهي: المدة الدنيا، والمدة المتوسطة، والمدة القصوى، وذلك حسب نسب محددة هي: أربعة من أصل عشرة موظفين على أساس المدة الدنيا، وأربعة على أساس المدة المتوسطة، واثنان على أساس المدة القصوى . (07-304، 2007، صفحة 12).

أما في الحالات التي تقر فيها الأنظمة الأساسية وتيرتين فحسب للارتقاء في الدرجة، فإن توزيع نسب المستفيدين يخضع لقاعدة (6 إلى 4) من بين كل عشرة موظفين؛ حيث تُمنح الأولوية لستة منهم بناءً على المدة الدنيا، بينما يستفيد الأربعة المتبقون وفقاً للمدة المتوسطة. وهذا ما كرسته الفقرة الثانية من المادة 12، بتحديد تلك النسب المتعاقبة (60% للمدة الدنيا و40% للمتوسطة) لكل مجموعة مكونة من عشرة أفراد مستوفين للشروط. (07-304، 2007، صفحة 12) .

وعلاوة على ما سبق تعد الشروط المذكورة سابقاً شروطاً عامة تطبق في الحالات العادية، غير أن هناك شروطاً أخرى ترتبط بوضعية الموظف نفسه. ففي بعض الحالات، يستفيد الموظف الذي يعمل في مناطق معينة من التراب الوطني من تخفيض في الأقدمية (Bonification du Sud) عند الترقية في الدرجات أو عند الالتحاق بمنصب أعلى، وذلك تطبيقاً لأحكام المرسوم رقم 72-199 الصادر بتاريخ 05 أكتوبر 1972، والمتعلق بمنح امتيازات خاصة لموظفي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين في ولايات الساورة والواحات. (الشعبية و المرسوم رقم 199/72 ، 1972، صفحة 1378).

ومن جانب آخر فيما يخص الموظف المتواجد في وضعية عطلة مرضية طويلة الأمد، فإنه يحتفظ بحقه في الارتقاء في الدرجة؛ حيث تُسوى وضعيته آلياً وفق "المدة المتوسطة" وبمعزل عن جدول الترقية السنوي. ويهدف هذا الإجراء التشريعي إلى حماية المسار الإداري للموظف وضمان استمرارية تدرجه الوظيفي دون أن تتأثر ترقيته بظروفه الصحية الطارئة. (06/03، 2006). وبالمثل بخصوص الموظف في حالة انتداب، فإنه يظل محتفظاً بكامل حقوقه في الارتقاء في الدرجة داخل رتبته الأصلية طيلة مدة انتدابه؛ إذ تتم ترقيته وفق "المدة المتوسطة". ويضمن هذا المقتضى القانوني استقرار المسار المهني للموظف وحماية تدرجه الإداري، حتى وإن كان يمارس مهامه خارج سلكه أو إدارته الأصلية. (96، 1985) (06/03).

كما يقر القانون حق الموظف الذي يشغل وظيفة علياً أو منصباً عالياً في الدولة في الاستفادة آلياً من الترقية في الدرجة؛ حيث تُمنح له وفق "المدة الدنيا" كإجراء تفضيلي. ويأتي هذا الاستحقاق بقوة القانون تمييزاً لجسامة المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقه في هذه المناصب. (07-304)

2. شروط ترقية في رتبة:

تتمحور ضوابط الترقية بناءً على المؤهل العلمي حول إتاحة المجال للموظفين، خلال مساهمهم المهني، لرفع مستواهم الأكاديمي عبر نيل شهادات جامعية جديدة. وتسمح هذه المؤهلات الإضافية لحاملها بالارتقاء إلى رتب أعلى تقع ضمن سلكهم الوظيفي الحالي، شريطة توفر مناصب شاغرة تتوافق مع التخصص والتأهيل الجديد الذي تم الحصول عليه. بالإضافة إلى ذلك أنه قد تم تأكيد هذا الاستحقاق بموجب المنشور رقم 1710 الصادر في 05 نوفمبر 1996، والمتعلق بآليات تعيين الموظفين في رتب متقدمة. حيث أقر هذا النص صراحةً حق الموظف الذي يتحصل على مؤهل علمي جديد بعد التحاقه بالخدمة في الارتقاء إلى رتبة أعلى، وذلك بالاستناد إلى الضوابط التي تقرها الأنظمة الأساسية المطبقة عليه. أما وفيما يخص الارتقاء عبر مسار التكوين المتخصص، فإن الضابط الجوهري يتمثل في مبادرة الإدارة بتمكين منتسبيها، أثناء خدمتهم، من مزاولة برامج تعليمية في مدارس أو معاهد تكوين معتمدة قانوناً. وبموجب استكمال هذا التكوين والحصول على الشهادة المطلوبة، يكتسب الموظف الأحقية في الترقية بناءً على المؤهل العلمي المحصل عليه. ونظراً لعدم وجود إطار تنظيمي حديث ومفصل يحكم الوظائف العليا، يتم الاستناد إلى النصوص التشريعية السابقة لصدور قانون الوظيفة العمومية لتحديد معايير شغل هذه المناصب. وعادةً ما يُوجه مسار التكوين المتخصص نحو الوظائف القيادية التي تستلزم درجات رفيعة من

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

الكفاءة والمردودية؛ حيث يُشترط في المترشح نيل مؤهل جامعي أو خوض تكوين نوعي يمنحه الجدارة اللازمة لتولي أعباء المهام الإدارية والقيادية المتطورة. (رشيد، 2012، صفحة 55)، فمن غير المنطقي إسناد المسؤوليات الوظيفية لأفراد يفتقرون للمؤهلات العلمية المطلوبة أو يمتلكون تكويناً مهنيّاً محدوداً، نظراً لما يشكله ذلك من عائق أمام قدرتهم على التحكم في الواجبات والصلاحيات المرتبطة بالمنصب. وجدير بالذكر أن هذا النمط من الترقية يُعدّ مستجداً أقرّه الأمر 06-03؛ حيث كان يغيب ذكره في أحكام المرسوم 85-59، لاسيما ضمن المادة 55 التي كانت تحصر كفايات الترقية في طرق أخرى. (الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006).

وفيما يتعلق بالارتقاء عبر آلية الامتحان أو الفحص المهني، فإنها تتبع القواعد المنظمة لمسابقات التوظيف الخارجي من حيث الإجراءات والسير، مع الالتزام بالحصص (النسب) المحددة في الأنظمة الخاصة وكذا شرط الأقدمية القانونية. وتسمح هذه الطريقة للموظف بتسريع مساره المهني مقارنة بنظام الترقية بالاختيار، كما تلعب دوراً تحفيزياً يدفع بالموظفين نحو التنافس وبذل مجهودات أكبر لنيل الترقية. (الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية).

أما الترقية القائمة على الاختيار، فهي تركز أساساً على معايير الأقدمية في الرتبة، والتأهيل، والجدارة المهنية للموظف. وتعتبر هذه المتطلبات قواعد عامة تسري على كافة الموظفين باختلاف أسلاكهم (سواء المشتركة أو الخاصة) وحسب انتماءاتهم القطاعية. ويبرز شرط الأقدمية كأولوية في هذا النمط؛ حيث يُلزم الموظف باستكمال فترة الخدمة المحددة قانوناً في رتبته الأصلية كشرط مسبق للانتقال إلى الرتبة التي تليها مباشرة. (الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية).

ونظراً لكون القانون الأساسي للوظيفة العمومية لم يضع ضوابط نهائية لمدد الأقدمية، فقد أحال تفصيلها إلى النصوص التنظيمية الخاصة. ومن أبرزها المرسوم التنفيذي 89-224 المتعلق بموظفي الأسلاك المشتركة، وما لحقه من تعديلات وتتميمات بموجب المرسومين 90-229 و 91-79، وصولاً إلى المرسوم 08-04 الصادر في جانفي 2008؛ حيث تولت هذه التشريعات تحديد الفترات الزمنية المطلوبة كشرط أساسي للترقية. (المرسوم التنفيذي رقم 89-224. المرسوم التنفيذي رقم 90-229. المرسوم التنفيذي رقم 91-79. المرسوم التنفيذي رقم 08-04)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

وبموجب هذه الأحكام التشريعية، تم ضبط شرط الأقدمية اللازم للحق في الترقية على سبيل الاختيار بـ عشر سنوات من الخدمة الفعلية كحد أدنى، وذلك حسب طبيعة كل رتبة (المراسيم التنفيذية المنظمة للأسلاك المشتركة 89-224، 90-229، 91-79، 08-04).

ويعتبر إدراج أسماء الموظفين المستوفين لسنوات الخدمة المطلوبة ضمن جداول التأهيل السنوية مطلباً مكماً؛ إذ تقتصر هذه العملية على المناصب المالية الشاغرة وبحصة قدرها عشرة بالمائة (10%) كحد أقصى من إجمالي فرص الترقية المتاحة. ولا تكتسي هذه الإجراءات صبغتها القانونية إلا بعد عرضها على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لاستطلاع رأيها والحصول على موافقتها.

المبحث الثالث: أسس وطرق الترقية والجهات المختصة بها

يُعد نظام الترقية في الوظيفة العمومية من الآليات الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف، حيث يقوم على مجموعة من الأسس والطرق التي تختلف حسب المعايير المعتمدة، كما تشرف على تطبيقه جهات مختصة تضمن الشفافية والعدالة في الانتقال بين الرتب.

المطلب الأول: الترقية على أساس الأقدمية

تستند الترقية إلى مجموعة من الأسس والمعايير التي تعتمدها الإدارة لاختيار الموظفين المستحقين للارتقاء إلى مناصب أعلى، وتتمثل أهم هذه الأسس بما يلي:

أولاً: نظام الترقية على أساس الأقدمية

1. تعريف الترقية على أساس الأقدمية

تعد الأقدمية على نحو عام بأنها، الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في أداء مهامه داخل والتي تُبرز مستوى خبرته وجودة مؤهلاته مما يكسبه الأفضلية في الترقية مقارنة بزملائه الذين تقل مدة عملهم مع شرط استيفاء الشروط القانونية وتوفر منصب أعلى شاغر.

2. مزايا الترقية على أساس الأقدمية:

- ✓ معاملة الموظفين بالمساواة وتجنب التحيز بينهم وتتسم بالعدالة وتبتعد عن التفضيل الشخصي.
- ✓ فيما يخص المديرين والعاملين تتميز بالوضوح في الاستخدام.
- ✓ تعتبر الترقية علامة على ان الخدمة طويلة تعكس المهارة والاحتراف وكذلك الخبرة.

✓ يترقى الموظف بفضل التزامه تجاه المؤسسة، حيث تعد الترقية مكافأة تحفيزية للحفاظ على كفاءتهم والاحتفاظ بهم.

3. الإنتقادات الموجهة لمعيار الاقدمية في الترقية:

✓ يشعر الموظفون في المنشأة بالأمان التام، مما يُعيق طموحهم وابتكارهم، لأنهم يدركون أن الترقية مضمونة تلقائياً بانتهاء المدة الزمنية المطلوبة.

✓ تُطبق بعض المنشآت مبدأ المساواة لا العدالة، مما يمنع التمييز بين العامل المؤهل والعامل غير المؤهل.

✓ لا يرتبط النجاح في الوظيفة المستقبلية ضرورياً بمدة الخدمة الحالية، فهي ليست معياراً موثقاً لذلك.

✓ يختلف الأفراد في سرعة التعلم؛ فبعضهم يستوعب بسهولة، وبعضهم يحتاج وقتاً أطول. وفي بيئة العمل، قد يتفوق موظف سريع الاستيعاب على آخر ذي خبرة طويلة في المنصب ذاته.

مطلب الثاني: نظام الترقية على أساس الكفاءة

1. تعريف الترقية على أساس الكفاءة:

تحدد بناءً على احتياجات المنصب وتقرن بالشهادات والمهارات الخاصة بالمتقدمين للمنصب ومن خلال هذا ينتقى ويفضل موظفون للانتقال الى مناصب اعلى

2. مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة:

✓ يُفضّل الاستقطاب الداخلي لأفضل الكفاءات لملء المناصب الشاغرة، وهذا يُمثّل إجراءً بناءً للحفاظ على القدرات في المنشأة.

✓ دفع الموظفين بالمؤسسة نحو بذل أقصى إمكاناتهم لتحقيق الترقية الوظيفية.

✓ تعزز الترقية على أساس الكفاءة من الحماس والولاء لدى العاملين، وترتفع نسبة ثقتهم وارتباطهم بالمنشأة.

3. عيوب نظام الترقية على أساس الكفاءة:

✓ معايير الكفاءة الوظيفية لا تُحدّد بسهولة بطريقة مبسّطة، وبالتالي لا تحظى بإجماع الجميع، وهذا دليل على غياب الموضوعية.

✓ مغادرة العاملين للمؤسسة والانضمام إلى شركات أخرى تُشير إلى زيادة في التغيير الوظيفي. (إيلي، 2020، صفحة 221_223)

مطلب ثالث: نظام الترقية على أساس الشهادة

1. تعريف الترقية على أساس الشهادة:

يُوجه هذا النمط من الترقية لفئة الموظفين الحائزين على مؤهلات وشهادات تمنحهم أولوية الالتحاق المباشر برتبة أو سلك أعلى يوافق تأهيلهم، وذلك ضمن المناصب الشاغرة الموجهة للتوظيف الخارجي في مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2016.

وينقسم المعنيون بها إلى فئتين:

الأولى: تشمل الموظفين الذين يثبتون نيلهم للشهادات المطلوبة وفقاً لتأهيلهم الجديد.

أما الثانية: فتخص الموظفين الطامحين للارتقاء إلى سلك أعلى في نفس فرعهم المهني بغض النظر عن مؤهلاتهم، حيث تُعطى لهم الأولوية في هذا النوع من الترقية (أو التوظيف).

2. مزايا الترقية على أساس الشهادة:

تمنح هذه الترقية للموظفين أولوية الالتحاق برتبة أو سلك أعلى يتوافق مع مستوى تأهيلهم العلمي، مما يسمح بالاستفادة من المؤهلات المكتسبة وتوجيهها نحو شغل مناصب أعلى.

3. عيوب الترقية على أساس الشهادة:

✓ يُستنتج من شروط هاتين الفئتين عدم تماشيها مع مقتضيات الترقية الداخلية أو الرتبة؛ كون القدرات المهنية هنا تركز غالباً على اكتساب المهارات والآليات الإدارية، لا على مجرد تحصيل الشهادات والمعارف.

✓ وعليه، فإن الترقية القائمة على الاختيار والامتحانات والمسابقات المهنية — خاصة المعززة بتكوين هادف وتُعد الأنسب لإظهار هذه القدرات، في حين لا يُعتد بالشهادات إلا في سياق عمليات التوظيف.

المطلب الرابع: طرق الترقية

1. الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

يقتضي هذا المسار من الترقية إبراز البعد التحفيزي الذي يميّزه، نظراً لارتباطه المباشر بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المستمر بمختلف أساليبه البيداغوجية. ومن جهة أخرى، ينبغي الإشارة إلى أن هذا النوع من الترقية لا يتم بصورة آلية، فرغم اعتباره مقابلاً طبيعياً للجهود التي يبذلها الموظف في تطوير كفاءاته العلمية والمهنية، إلا أن تجسيده يبقى مرتبطاً بإدراجه ضمن:

- ✓ الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين، وهو ما يقتضي الرجوع إلى الملف الشخصي للموظف من أجل استكمال عناصر تقييم أدائه من طرف اللجنة المختصة بالترقية.
- ✓ وعلاوة على ذلك، يرتبط تجسيد هذه الترقية بتوفر المناصب المالية الشاغرة الموجهة للترقية الداخلية؛ إذ تُحدد هذه الحصة غالباً بنسبة تتراوح ما بين 10% و20% عند الانتقال من سلك وظيفي إلى سلك أعلى. أما في حالات الترقية بين الرتب داخل السلك الواحد، فإن تحديد عدد المناصب المتاحة يخضع لمتطلبات التأطير والهيكلية الإدارية، والتي تملئها طبيعة المهام، حجم النشاط، وكذا البناء التنظيمي لمناصب العمل.

- ✓ وتخضع كذلك لشرط السن والحدود العمرية التي يقرها القانون.
- ✓ ومن جانب آخر، يمكن التأكيد على أن تفعيل هذا الأسلوب الترقوي بما يتماشى مع إدارة المسارات المهنية المتوازنة، لن يقتصر فقط على زيادة فرص الترقى وتوسيع طموحات الموظف، بل سيمثل ركيزة أساسية لتقدير المجهود الشخصي والاستحقاق. وتعد هذه العناصر عوامل جوهرية تدعم استراتيجيات الحفاظ على الرأسمال البشري وتعزيز قيمته داخل المؤسسة.

2. الترقية عن طريق الاختيار:

يقصد بالترقية الاختيارية إرتقاء الموظف في تدرجه الوظيفي بمقدار رتبة واحدة وبشكل دوري خلال سنوات خدمته، إلا أن هذا الإستهقاق يظل مشروطاً باستيفاء الضوابط والمعايير التي نص عليها القانون، فضلاً عن وجود اعتمادات مالية ومناصب شاغرة تسمح بذلك، بما يضمن تكافؤ الفرص للموظفين المؤهلين لتطوير مساراتهم المهنية.

وجدير بالذكر أن هذا النمط من الترقية ينحصر في الإرتقاء ضمن السلك الوظيفي الواحد؛ حيث يُصنف الانتقال من سلك إلى سلك أعلى ضمن آليات التوظيف التي أقرتها المادة 34 من القانون الأساسي النموذجي، وذلك تماشياً مع الضوابط الواردة في الأنظمة الأساسية الخاص. (هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، 2010، صفحة 193)

المطلب الخامس: دور لجنة متساوية الأعضاء

أولاً: نشأة وتعريف اللجنة المتساوية الأعضاء

1. نشأة اللجنة المتساوية الأعضاء

تنشأ لدى المؤسسات والإدارات العمومية لجان إدارية متساوية الأعضاء، تشمل على عدد متساو من ممثلي الإدارة ومن الموظفين المنتخبين" (المادة 62 من الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 06-03، 2006) وتعريفها حسب المادة 64 من الأمر 06-03 كما يلي:

" يستوجب القانون أخذ رأي اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في كافة الشؤون الفردية المتعلقة بـ المسار المهني للموظفين، لا سيما في مجال التربص والترسيم والترقية في الرتبة والترقية في الدرجات والنقل الاجباري والاحالة على الاستداع لأغراض شخصية والانتداب التلقائي وكذا في مجال الانضباط، حيث تجتمع حينئذ كمجلس تأديبي. "

2. تشكيل اللجنة المتساوية الأعضاء

تعتمد هيكله اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على مبدأ المناصفة بين الكادر الإداري وممثلي الموظفين المنتخبين على مستوى الإدارات العامة. ويتم إقرار تعيين ممثلي الجانب الإداري بموجب قرار وزاري مشروط بموافقة مصالح الوظيفة العمومية، في حين يختص الوالي بهذه الصلاحية ضمن الجماعات الإقليمية. ويرأس اللجنة المسؤول الإداري الذي يمتلك سلطة التعيين. كما تُوزع العضوية بالتساوي بين أعضاء أصليين وآخرين احتياطيين، حيث يقتصر دور الاحتياطيين على سد الفراغ عند غياب الأعضاء الأصليين. (سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنية، ط2، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، الصفحات 361-360)

3. مهام اللجنة المتساوية الأعضاء

تُصنّف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء كركيزة استشارية تساهم في تنظيم المسار الوظيفي للموظف وتوجيهه، فضلاً عن دورها في دراسة الملفات التأديبية المتعلقة به. وبناءً على ذلك، تنحصر مهام هذه اللجنة في مجالين جوهريين يرتبطان بمسيرة الموظف داخل الإدارة.

1.3. مهام اللجنة المتساوية الاعضاء لترقية في الدرجة

تختص اللجنة بدراسة وضعيات الموظفين الذين استكملوا فترات الأقدمية اللازمة حتى نهاية ديسمبر من العام المنصرم. ويُتّوج هذا الفحص بتحرير محضر مداولات رسمي مُوقع من قبل جميع الحاضرين، ليُحال لاحقاً على جهة التعيين المختصة قصد المصادقة النهائية. وبمجرد الاعتماد، تبدأ المصالح المعنية بإعداد مقررات الترقية الاسمية لكل موظف وإخطاره بها رسمياً.

2.3. مهام اللجنة المتساوية الاعضاء الترقية في الرتبة

تجري المصالح الإدارية فحصاً دقيقاً لإعداد جداول التأهيل، التي يتم ضبطها نهائياً بتاريخ 31 ديسمبر من العام الذي يسبق السنة المالية المعنية. وعقب ذلك، تُنشر هذه القوائم علناً في مقرات العمل، مع مراعاة تصنيفها حسب الرتب والأسلاك الوظيفية الموافقة لكل فئة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 09 الصادر 2 مارس، 1982، صفحة 457)

3.3. مهام اللجنة المتساوية الاعضاء كجهة استشارية:

توجب المادة 64 من الامر 06-03 من استشارة اللجان المتساوية الأعضاء في القضايا الفردية الخاصة بالمسار المهني للموظف وتتمثل مهامها في:

- ✓ إطالة مدة فترة التدريب
- ✓ الانتقال الى الاستيداع بسبب أسباب شخصية
- ✓ بالإضافة الى جانب المهام الواجبة التي تتمثل في:
- ✓ رفض استقالة الموظف
- ✓ يخضع الموظف المعني لإجراء الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري لاعتبارات تنظيمية داخل الادارة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

✓ تشمل هذه الإجراءات ترقية الموظف سواء في الرتبة أو في الدرجة، كما قد تنتهي مسيرته المهنية بالإحالة التلقائية على التقاعد، أو بالتسريح مع الاحتفاظ بحقوق المعاش أو فقدانها. (المادة 64 من الامر 03-06)

4. نطاق رقابة اللجنة الإدارية متساوية الاعضاء في المجال التأديبي:

حصر المشرع الجزائري صلاحيات الرقابة الممنوحة للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الشق التأديبي ضمن حزمة من الحالات المحددة، والتي يغدو فيها تدخل اللجنة إجراءً وجوبياً:

✓ حصر المشرع الجزائري صلاحيات اللجنة المتساوية الأعضاء في الشق التأديبي ضمن جملة من الحالات المحددة التي تقتضي وجوباً تدخلها.

✓ من بين هذه الحالات ارتكاب الموظف لأخطاء مصنفة ضمن الدرجتين الثالثة أو الرابعة، حيث تجتمع اللجنة في هذه الحالة بصفة مجلس تأديبي للنظر في الوضعية.

✓ ويستوجب القانون إحالة الملف على اللجنة في حال ارتكاب الموظف لهفوة مهنية خطيرة يترتب عليها اتخاذ قرار بالتوقيف التحفظي عن العمل.

✓ وتشمل هذه الحالات كذلك الموظف الذي يكون محل متابعة جزائية أمام الجهات القضائية.

وعليه، فإن العقوبات التأديبية المصنفة ضمن الدرجتين الثالثة والرابعة، إضافة إلى إجراء التوقيف التحفظي، تخضع لإشراف ورقابة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في المقابل، فإن العقوبات التابعة للدرجة الأولى والثانية لا تخضع لرقابتها، بل تبقى من صلاحيات السلطة التي تملك حق التعيين. (بالمبروك، 2014، صفحة 33)

المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي ركيزة جوهرية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه الوثيق بتقييم جدارة الأفراد ومدى نجاعة المنظمات، مما يؤه مكانة مركزية في البحوث الإدارية المعاصرة. وبناءً عليه، سنعمل في هذا المبحث على استعراض ماهيته وغاياته، وتفصيل أبعاده وأنماطه المختلفة، مع تسليط الضوء على المتغيرات المؤثرة فيه، سعياً للإلمام بكافة أبعاده النظرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي

قبل تناول مفهوم الأداء الوظيفي، من الضروري أولاً التطرق إلى مفهوم الأداء بصفة عامة، والذي يمكن استيعابه من خلال مجموعة من التعريفات التي قدمها عدد من الباحثين والمؤلفين، حيث تُبرز هذه التعريفات مختلف أبعاد هذا المفهوم.

✓ يُقصد بالأداء النتائج التي يتم تحقيقها في مجال معين من مجالات العمل، أي ما ينجزه الفرد أثناء أدائه لمهامه، ويمكن قياس هذا الإنجاز من خلال معايير أو مؤشرات محددة. كما يُشير الأداء أيضاً إلى مستوى الإنجاز الذي يبلغه الفرد كنتيجة للجهود التي يبذلها في عمله، سواء كانت هذه الجهود بدنية أو ذهنية. (السلمي، 2001، صفحة 267)

✓ يُقصد بالأداء الوظيفي مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ويعبر عن مدى قدرته على تلبية متطلبات العمل والوفاء بما يُوكل إليه من واجبات. وغالباً ما يُلاحظ وجود خلط بين مفهومي الجهد والأداء؛ إذ يشير الجهد إلى مقدار الطاقة المبذولة من قبل الفرد أثناء قيامه بعمله، بينما يُقاس الأداء بالنتائج والإنجازات الفعلية التي يحققها في الممارسة العملية. (رواية، 2001، صفحة 233)

يُقصد بالأداء الوظيفي مدى التزام الموظف بإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل المنظمة، ومدى كفاءته في تنفيذها بما يحقق أهدافها. (هلال محمد، 1996، صفحة 195)

✓ ويرى موتيميدلو (Motowidlo, 2003) أن الأداء الوظيفي من منظور علم النفس الصناعي والتنظيمي هو محصلة السلوكيات التي يمارسها الفرد خلال فترة زمنية معلومة، والتي تُمثل قيمة مضافة متوقعة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (Motowidlo S., 2003، الصفحات 39-53)

2. أهداف الأداء الوظيفي:

في ظل التسارع الكبير الذي تشهده بيئة العمل الحديثة، بات لزاماً على المؤسسات أن تسعى باستمرار نحو تحقيق التميز وتعزيز مستويات الكفاءة والفعالية. ومن أجل بلوغ هذه الأهداف، أصبح التركيز على مجموعة من العوامل التي تضمن استدامة النجاح والتطور أمراً أساسياً. ويبرز الأداء الوظيفي كأحد

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

أهم هذه العوامل، إذ يشكل محورًا رئيسيًا يستحق الدراسة والاهتمام لدوره الحيوي في دعم استقرار المؤسسات ونجاحها.

يُعتبر الأداء أحد الجوانب الجوهرية التي تستوجب العناية والاهتمام، ويمكن إبراز أهميته من خلال النقاط الآتية:

- ✓ يُعدّ الأداء مقياسًا لقدرة الفرد على إنجاز مهامه الحالية بكفاءة، كما يُظهر في الوقت نفسه مدى إمكاناته المستقبلية للقيام بمهام أخرى تختلف نسبيًا من حيث النوع أو طبيعة المسؤولية.
- ✓ كثيرًا ما يُربط نظام الحوافز بمستوى الأداء الوظيفي، إذ يسهم هذا الارتباط في زيادة حرص العامل على جودة أدائه، وتحفيزه لبذل مزيد من الجهد من أجل تحسينه.
- ✓ يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بثبات العامل في وظيفته واستقراره المهني؛ إذ قد تُشكل التغيرات الإدارية أو التنظيمية تهديدًا لبقاء الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المحدود داخل المؤسسة.
- ✓ تبرز أهمية أداء الموظفين في كونه أداة أساسية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على بلوغ رؤيتها المستقبلية المنشودة.
- ✓ يُعتبر الأداء الوظيفي عنصرًا محوريًا في نجاح أي مؤسسة تسعى نحو التطور والتميز، إذ يمثل نتيجة مجهودات الأفراد والأنشطة التي تُنفذ داخلها. وعندما يرتفع مستوى الأداء، ينعكس ذلك إيجابيًا على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- ✓ لا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي على نطاق المؤسسات فحسب، بل تمتد لتشمل دوره المهم في دعم وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة بأكملها.
- ✓ يعدّ الأداء الوظيفي محورًا أساسيًا في نجاح المنظمات والشركات، لكونه يعبر عن قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية والمساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة. (الفروخ، 2020، صفحة 45)
- ✓ ويتمثل المسعى الاستراتيجي لإدارة الأداء في إيجاد حالة من التوافق والربط الوثيق بين الأهداف التنظيمية والمستهدفات الفردية للموظفين، بما يضمن للمنظمة تعزيز ميزتها التنافسية واستدامتها. (Aguinis, 2013,

p. 15)

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء الوظيفي

1. أبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي مفهوماً مركباً يتجاوز فكرة المخرجات النهائية؛ إذ يشير (Campbell & Wiernik, 2015) إلى أنه محصلة السلوكيات والمهارات التي يجسدها الموظف لدفع المنظمة نحو أهدافها. وبناءً على ذلك، يمكن إستعراض أبعاد الأداء الوظيفي من خلال العناصر الأساسية التالية: (Campbell و Wiernik، 2015، الصفحات 47-74)

1.1 القدرة على العمل: تُعنى القدرة على العمل بإملاك العامل للمعارف والمهارات التي تمكّنه من أداء المهام المكلف بها بكفاءة. ويتحقق ذلك من خلال إلمامه بأساليب إنجاز العمل، ومعرفته بطريقة إستخدام الأدوات أو الآلات اللازمة، بالإضافة إلى فهمه لطرق تشغيلها وصيانتها، مما يعكس تمتّعه بالمقدرة المهنية اللازمة لتنفيذ عمله على أكمل وجه. (هامل.يحياوي، 2013، صفحة 28)

2.1. الجودة والكفاءة:

الجودة: تجسد الجودة في الأداء حزمة من الضوابط والمعايير النوعية المتعلقة بمستوى الخدمة، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقديم قيمة فعلية تعكس كفاءتها في استيعاب توقعات المستفيدين. كما تُعد بمثابة مرجعية قياسية يتم الاستناد إليها لضمان تحقيق الغايات المنشودة من الخدمة، وتبرز مدى مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع مختلف المتطلبات والاحتياجات، سواء كانت موجهة لجمهور الأفراد أو الهيئات.

الكفاءة: تولي المنظمة أهمية بالغة للمزاوجة بين البعدين النوعي والكمي في العمل؛ إذ يتجاوز اهتمامها مجرد حجم المخرجات ليشمل جودة الأداء المحقق. وبناءً على ذلك، تهدف الإدارة إلى بلوغ أقصى مستويات الإنتاجية ضمن فترات زمنية وجيزة، مع الالتزام الصارم بمعايير الإتقان والدقة في كافة مراحل التنفيذ.

يرتبط الارتقاء بمعايير الخدمة في المرافق العمومية بالدول العربية بمدى عصرة الأداء وتيسير استقادة المواطنين من الخدمات المتاحة. وفي هذا الصدد، اتجهت الكثير من الهيئات نحو اعتماد استراتيجيات تتلاءم مع متطلبات البيئة المحلية وتجاوبه معوقات العمل الإداري. وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن الوصول إلى هذا الهدف يستلزم العناية بالرضا الوظيفي لمقدمي الخدمة، وهو ما يمكن تحقيقه عبر تطوير منظومة الترقية وتفعيل أدوارها التحفيزية. (حسين، 1999، صفحة 90)

3.1. كفاءة العمل المنجز: يُقصد به مستوى الإنتاج الذي يستطيع الموظف تحقيقه في ظل الظروف العادية للعمل، مع مراعاة المدة الزمنية التي يستغرقها لإتمام مهامه. (الرزاق، 2022، صفحة 12)

4.1. المواظبة في العمل: يتجلى التزام الموظف وانضباطه من خلال هذا الجانب، إذ ينعكس ذلك بوضوح على مستوى أدائه ويسهم في تطويره وتحسينه. (طارق، 2010، صفحة 85)

2. أنواع الأداء الوظيفي:

يتفرع الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع وأشكال تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفه، حيث يستند هذا التصنيف إلى مجموعة من الأسس التي تساعد على فهم الأداء الوظيفي وتحليله داخل المؤسسة بصورة أكثر شمولية ودقة. (Motowidlo & Van Scotter, 1994, pp. 475–480)

1.2. التصنيف وفقا للمصدر: يتفرع الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى فئتين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي

1.2.1. الأداء الداخلي: هو ذلك الأداء الذي ينتج عن استغلال الموارد والإمكانات الداخلية للمؤسسة، ويعكس مدى كفاءة تسيير عناصرها المختلفة، ويتجلى في:

✓ **الأداء البشري:** ويعني توظيف مهارات وكفاءات الأفراد باعتبارهم عنصراً استراتيجياً يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ **الأداء التقني:** ويُقصد به درجة نجاعة المنظمة في توظيف واستغلال الوسائل التكنولوجية والموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.

✓ **الأداء المالي:** ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية والسيولة المتاحة بشكل رشيد يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

1.2.2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، ويعكس تأثير العوامل الاقتصادية والسوقية والمحيط التنافسي عليها. ويظهر هذا النوع من الأداء من خلال النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة، مثل تغير رقم الأعمال أو ارتفاع أسعار البيع أو تغير حصتها السوقية.

2.2. التصنيف وفقاً لمعيار الشمولية

بناءً على هذا المعيار، يُقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي

1.2.2 الأداء الكلي:

يُشير إلى مدى نجاح المؤسسة في إدراك غاياتها الكبرى كالربحية، التوسع، والبقاء. ويمثل هذا الأداء المحصلة النهائية لتفاعل كافة الوحدات والأنظمة الداخلية، بحيث يُعتبر ثمرة جهد جماعي متكامل لا يمكن فصل إسهام أي جزء فيه عن الآخر.

2.2.2 الأداء الجزئي:

هو الأداء المرتبط بالوحدات والأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، ويتفرع إلى أنماط متعددة تتباين تبعاً للمقاييس المستخدمة في تقييم كل قسم أو عنصر على حدة. (عادل، 2004، الصفحات 17-18).

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

يُستخدم عدد من المعايير لتقييم الأداء، حيث تسهم هذه المعايير في تحديد المستوى أو الدرجة المناسبة للعنصر محل التقييم، وتتيح إصدار حكم موضوعي ودقيق بشأنه. (وصفي، 2005)

على الرغم من اختلاف الباحثين حول المعايير التي ينبغي توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أن هناك إجماعاً على خمسة معايير رئيسية، وهي:

1. الثبات: هو مدى ثبات واتساق نتائج قياس الأداء عند تكرار القياس في فترات زمنية مختلفة أو على يد أشخاص متعددين، بحيث تكون النتائج متشابهة أو قريبة من بعضها عبر الزمن وبين مختلف الأشخاص القائمين على القياس.

2. التوافق الاستراتيجي: يُعبّر عن قدرة إدارة الأداء على كشف الجوانب الوظيفية التي تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها، أو استنباطها بدقة.

3. الصدق: يشير إلى مدى قدرة مقياس الأداء على تغطية جميع الجوانب المرتبطة بالأداء الجيد للوظيفة، بحيث يعكس الأداء الفعلي ويشمل كل العناصر التي تساهم في تحقيق نجاحها.

4.القبول: يتعلق هذا الجانب بمدى استعداد الأفراد لاستخدام أداة التقييم ورضاهم عنها، إذ يُقبل غالبًا المقاييس التي تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات، في حين يُحتمل رفض المقاييس التي تستغرق وقتًا طويلاً من المقيمين.

5.التحديد: تعبر عن قدرة المقياس على توضيح المتطلبات المطلوبة من الموظف وتعريفه بالطريقة التي يمكنه من خلالها تحقيق هذه التوقعات، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء. (معمار، 2010)

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

تحدّد جودة الأداء الوظيفي استنادًا إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي تُشكّل الإطار العام الذي يُقاس من خلاله أداء العاملين داخل المؤسسة، ويُصنّف الجهد ضمن أهم هذه العوامل:

1.الجهد المبذول: يشير الجهد إلى كمية الطاقة البدنية والعقلية التي يخصصها الموظف لأداء مهامه اليومية، وهو عامل متغيّر لا يظل ثابتًا، بل يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة وخصائص الأفراد أنفسهم. وقد يشهد نفس الشخص تغيّرًا في مستوى جهده بحسب حالته النفسية والظروف البيئية المحيطة به، حيث ينخفض في بعض الأحيان نتيجة الضغوط أو ضعف الحوافز، ويتدنّى معه الأداء، في حين يرتفع عندما يشعر الموظف بالراحة والدافعية للعمل. كما تُعدّ الحوافز عاملاً محوريًا في تقرير مدى هذا الجهد، إذ إن توفير مكافآت مناسبة ومحفّزة يدفع الموظف إلى بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أرفع جودة.

2.القدرات: تشير القدرات إلى مجموع الخصائص الشخصية والمعرفية التي يتمتع بها الفرد، والتي تمكّنه من أداء مهامه بمستوى عالٍ من الكفاءة. وتضم هذه القدرات المهارات التقنية، ومستوى الذكاء، والكفاءة في حل المشكلات، إلى جانب سرعة تعلّم الأشياء الجديدة واكتساب المعارف الحديثة. ولا تتساوي هذه القدرات من شخص لآخر، كما أنها ليست ثابتة، بل يُمكن صقلها وتطويرها بمرور الوقت من خلال التدريب المنتظم واكتساب الخبرة العملية. ومن ثمّ، تُعدّ المؤسسات التي تركز على تأهيل موظفيها وتعزيز مهاراتهم أكثر قدرة على رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل.

3.نمط الإشراف: يُعدّ نمط الإشراف من العوامل المحورية التي تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي، نظرًا لما تلعبه طريقة تعامل المدير المباشر مع الموظفين من دور في توجيه سلوكهم داخل بيئة العمل. إذ يمكن

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

لأسلوب الإشراف الداعم أن يعزز روح المبادرة ويشجع على الجدية والإبداع، بينما قد يُفضي الأسلوب المتسلط القائم على الرقابة الصارمة إلى خلق بيئة عمل تتسم بالتوتر والضغط.

وعليه، يُعدّ الإشراف الفعّال هو الذي يوازن بين التوجيه والتحفيز، ويركّز على منح الموظف الثقة والدعم اللازمين، ما يُسهم في تطوير أدائه ورفع مستوى نتائجه. (سلمان، 2005، صفحة 100)

4. مناخ العمل: يُعدّ مناخ العمل الإطار الذي يمارس فيه الموظف نشاطه المهني، ويشمل طبيعة علاقاته مع الزملاء، والظروف المادية لبيئة العمل، والعوامل النفسية، إلى جانب شعوره بالأمان والانتماء داخل المؤسسة. وعندما يكون هذا المناخ إيجابيًا تُرى انعكاساته مباشرة في رفع مستوى إنتاجية العامل ودرجة رضاه عن عمله، على عكس البيئات المثقلة بالضغط أو التمييز أو سوء المعاملة، التي تُفضي إلى تراجع الأداء وانخفاض الحافزية لديه.

ومن هذا المنطلق، يُعتبر توفير بيئة عمل مريحة وعادلة متطلبًا أساسيًا لتعزيز دافعية الموظف، وتحفيزه على الإبداع والمشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل. (عاشور، 1983، صفحة 50)

المطلب الخامس: معوقات المؤثرة على الأداء الوظيفي

يُمثل الرأس مال البشري ركيزةً جوهرية في كيان المنظمة، ما يفرض عليها توجيه عناية فائقة لأفرادها عبر فهم تطلعاتهم وتلبية متطلباتهم. ويهدف هذا الاهتمام إلى الارتقاء بمستوى كفاءة الموظفين، مع ضرورة السعي المستمر لتحديد العقبات التي قد تعترض مسار عملهم أو تضعف إنتاجيتهم، وذلك لضمان الوصول إلى الغايات المنشودة. وفيما يلي استعراض لأهم المتغيرات التي تتحكم في مستوى الأداء:

1. غياب الأهداف المحددة: يؤدي فقدان الغايات الواضحة داخل المنظمة إلى عجزها عن صياغة معايير دقيقة أو مؤشرات لقياس مستوى النجاح. ورغم الاعتماد على تقارير الأداء، إلا أن غياب الموضوعية في إعدادها وتعبئتها يُفقد قيمتها العملية ويحدّ من الجدوى المرجوة منها في أغلب الأحيان. (زويلف، 1994، صفحة 85)

2. عدم المشاركة الادارية:

- ✓ **الفجوة التنظيمية:** يؤدي انحسار دور المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار إلى خلق تباعد بين الإدارة العليا والموظفين في المستويات الدنيا.
- ✓ **تراجع المسؤولية:** ينتج عن غياب روح المشاركة والعمل الجماعي ضعف في الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الغايات المنظمة.
- ✓ **تدني كفاءة الأداء:** يتسبب استبعاد الموظفين من صياغة الأهداف أو تحليل مشكلات العمل واقتراح حلولها في انخفاض مستويات الإنجاز لديهم.
- ✓ **الآثار النفسية:** يولد هذا الإقصاء شعوراً بعدم الرضا الوظيفي، مما يترتب عليه في النهاية تراجع الحماس والدافعية للقيام بالمهام.

3. مشاكل الرضا الوظيفي: تُعد معدلات الأداء المتدنية نتيجة مباشرة لانخفاض أو انعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو شعور لا يرتبط بالمكافآت المالية فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب المعنوية أيضاً. ويتشكل هذا الرضا من خلال مزيج من المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث تبرز (العادات والتقاليد) كنموذج للمؤثرات الاجتماعية، بينما تلعب بيئة العمل الداخلية دوراً محورياً عبر أسلوب التعامل والمشاركة الجماعية، جنباً إلى جنب مع العوامل المادية التي تشمل الرواتب والحوافز.

4. الموظف والوظيفة: يتشكل الأداء المؤسسي من مزيج حيوي يجمع بين ذاتية الموظف وموضوعية الوظيفة؛ فالموظف يطبع آراءه وتوجهاته بما يحمله من مخزون معرفي وقيم ودوافع شخصية، بينما تفرض الوظيفة إيقاعها عبر تحدياتها ومتطلباتها الخاصة. ولا يكتمل هذا المشهد إلا بدور المنظمة في توفير الموارد الكفيلة بإشباع تطلعات الكوادر البشرية، مع الاعتماد على التغذية الراجعة كركيزة أساسية لتقييم وتطوير هذه المنظومة المتكاملة. (الشوابكة، 2008، صفحة 42)

5. الموقف والهدف: يتجسد هذا المحور في البناء التنظيمي المعتمد من طرف المؤسسة، وما يتضمنه من ظروف مهنية، وأنماط قيادية، وإمكانيات مادية، إلى جانب النظم الإدارية السائدة. فمن خلال هذه الرؤية، تُحدد المقاصد الوظيفية وتوزع الأعباء على المورد البشري، ليكون تقييم كفاءة الموظف مرتبطاً بمدى قدرته على تحقيق هذه النتائج المستهدفة ضمن مختلف الرتب.

6. **العوامل السيكولوجية الأساسية:** وهي المحركات الداخلية التي تبني شخصية الفرد، وتتمثل في الإدراك، والاتجاهات، والدوافع.

7. **العوامل الاجتماعية:** وتشمل المعايير والظروف التي تحكم تفاعل القيادة مع المحيط الاجتماعي لبيئة العمل.

8. **العوامل الحضارية:** وتجسد تأثير الأنماط الثقافية والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع ومدى انعكاسها على انضباط وإنتاجية العمل.

9. **التسيب الإداري:** يمثل استنزافاً حقيقياً لموارد المنظمة عبر هدر ساعات العمل في أنشطة غير منتجة، وهو ما لا يقتصر أثره على الفرد فحسب، بل يمتد ليعيق أداء بقية الزملاء؛ وغالباً ما يكون هذا التسيب نتيجة لخلل في النمط القيادي، أو ضعف الرقابة، أو طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

10. **ضعف نظم الحوافز:** تشكل الحوافز بمختلف صورها المحرك الأساسي لرفع الكفاءة، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز العاملين وتعميق مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على دافعيتهم نحو الإنجاز. (ليفيان، 2001، الصفحات 68-69).

11. **معيار الأداء:** هو حجم وجودة المخرجات التي يتوجب على الفرد أو المجموعة إنجازها ضمن إطار زمني محدد وبكفاءة اقتصادية عالية، كما يمثل الوثيقة المعيارية التي تُحدد مستوى الاتفاق والجودة المطلوب الالتزام بها لتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة. (هروم، 2008، صفحة 33)

المبحث الخامس: دور نظام التقييم وعلاقته بالترقية الوظيفية

وانطلاقاً من أهمية تقييم الأداء كآلية أساسية لقياس كفاءة الموظفين وتحسين مساهمهم المهني، يظهر دوره المباشر في دعم قرارات الترقية الوظيفية وربطها بمعايير موضوعية تضمن العدالة والفعالية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

1. مفهوم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية منظمة يتم من خلالها قياس وتحليل أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة، بهدف الوقوف على الإنجازات التي حققها والثغرات التي مر بها. ويتمحور هذا التقييم

حول تحديد مكان القوة لتعزيزها وتطويرها، إلى جانب تشخيص نقاط الضعف لمعالجتها، فضلاً عن تقييم مدى استحقاق الموظف للترقية أو حاجته إلى تكوين إضافي وتدريب متخصص، ويجرى ذلك بشكل منتظم لضمان متابعة مستمرة لمستوى أدائه وتحسنه التدريجي. (Ededem, Akwari, W. A., Farin, P. M., E. E., و William, B. W., 2023، صفحة 101)

كما أشار الشيخ والحديثي (2019)، يُعدّ تقييم الأداء عملية منتظمة ومنظمة تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في جهودهم وسلوكياتهم ضمن مواقف عمل تتم إعدادها وترتيبها مسبقاً من قبل المنظمة. وينظر إليه أيضاً باعتباره عملية تحليل ومقارنة بين الأداء الفعلي للموظفين والأداء المخطط أو المتوقع منهم في إنجاز مهام محددة خلال فترة زمنية معينة. (الشيخ و الحديثي، 2019، صفحة 65)

أما بالنسبة لخريسات (2022)، فقد عرّفت تقييم الأداء بأنه عملية يتم من خلالها قياس مدى كفاءة أداء الموظفين لوظائفهم من خلال مقارنته بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، ثم إبلاغ الموظفين بنتائج هذا التقييم بهدف تحسين أدائهم وتطويره. (خريسات، 2022، صفحة 636)

2. أهداف تقييم الأداء :

- ✓ يُعدّ تقييم الأداء أداة محورية داخل المؤسسة في مجال تطوير الموارد البشرية، حيث يُعتمد عليه في توجيه وتصميم برامج التدريب لرفع كفاءة الموظفين، فضلاً عن ترتيب وتوزيع المهام وفق معايير محددة وواضحة تضمن العدالة والدقة في الأداء.
- ✓ ومن خلال هذا التقييم، تتمكن الإدارة من اكتشاف الإمكانيات والطاقات غير المستغلة لدى العاملين، ما يتيح إعادة توزيع المسؤوليات بما يحقق استثماراً أمثل لقدراتهم ومهاراتهم في بيئة العمل.
- ✓ كما يساعد هذا التقييم على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، ما يمكّن المؤسسة من وضع سياسات تُراعي معالجة العجز في المهارات وتعزيز الجوانب الإيجابية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام على مستوى الفرد والمؤسسة معاً.
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في تشخيص مواطن القصور ومعالجتها، مقابل استكشاف نقاط القوة وتدعيمها؛ مما يمنح الإدارة رؤية واضحة لتوجيه السلوك الوظيفي نحو الكفاءة المطلوبة. (Dessler، 2020، الصفحات 256-257)

✓ ساهم كذلك في تحقيق درجة من العدالة بين الموظفين عبر تطبيق معايير تقييم موحدة، وهو ما يحد من فرص التحيز أو المحاباة داخل المنشأة.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز تقييم الأداء التواصل بين الإدارة والموظفين، إذ يتيح نقاشات بناءة حول الأداء وسبل التطوير، مما يساعد في بناء بيئة عمل متسمة بالثقة والتعاون بين الأطراف المختلفة. (محمود، 2023، الصفحات 24-25).

إلى جانب ذلك:

يُعدّ تقييم الأداء وسيلة فعّالة لرفع مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، إذ يعزّز إحساسهم بالإنصاف والموضوعية في عملية التقييم، مما يقوّي ارتباطهم بالمؤسسة ويرفع درجة التزامهم، ويشجّعهم بالتالي على بذل مجهود أكبر وتحسين أداءهم بشكل مستمر. (نوري و السعيدة، ، 2014، صفحة 50)

يسهم في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين داخل المؤسسة من خلال إعطائهم إحساسًا بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم وسلوكهم المهني داخل بيئة العمل. (الشيخ و والحديثي، أثر الاستقرار السياسي في مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الكلي في بلدان مختارة للمدة ، 2019، صفحة 65)

المطلب الثاني: دور تقييم الأداء في الترقية الوظيفية

✓ يساهم تقييم الأداء في تمكين الإدارة من التعرّف على المستوى الفعلي لأداء العاملين من خلال قياس درجة إنجازهم للمهام ومستوى التزامهم بمتطلبات العمل وفق معايير محددة وموضوعية. كما يُعدّ هذا التقييم وسيلة مركزية لتحديد الفروق الفردية بين الموظفين من حيث الكفاءة والقدرات، مما يسهّل اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة ووضوحًا.

✓ وتتجلّى أهمية تقييم الأداء في كونه مصدرًا موثوقًا للمعلومات عن الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يكشف عن مستوى الكفاءات المتاحة، ويساعد على رصد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، إضافة إلى تحديد الفائض أو النقص في بعض المهارات. ومن خلال نتائج هذا التقييم، تتمكن الإدارة من إعادة توزيع الموظفين على المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم، بما يضمن استخدام الكفاءات بشكل أمثل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

✓ وفي هذا السياق، يُعدّ تقييم الأداء أحد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها قرارات الترقية، حيث تُمنح الفرصة للموظفين الذين يُثبتون كفاءة عالية وأداءً متميزاً خلال فترة زمنية محددة. وبالتالي، تُستخدم نتائج التقييم كمعيار موضوعي لاختيار الأكفأ لشغل مناصب أعلى، ما يعزز مبدأ العدالة والشفافية في التطور المهني للموظفين داخل المؤسسة. (الكريم، 2005، صفحة 35)

المطلب الثالث: صلاحيات الإدارة في تقييم الأداء

شدد الفصل الرابع من الأمر رقم 06-03 الخاص بنظام تقييم الموظفين على مسؤولية الهيئة الإدارية في مراقبة المردود المهني لمنتسبيها طيلة مسارهم الوظيفي. وفي هذا الصدد، ألزمت المادة 97 من النص ذاته إخضاع العاملين لعمليات تقييمية منتظمة، غرضها تقدير الكفاءات والقدرات المهنية بالإستناد إلى معايير وأساليب تقنية مدروسة. (الأمر 06-03، 2006)

وبالإضافة إلى ما سبق، يهدف نظام تقييم الموظفين إلى بلوغ مجموعة من الأهداف الجوهرية، أبرزها:

- ✓ الارتقاء في الدرجات الوظيفية وكذا الترقية في الرتب
- ✓ الاستفادة من الامتيازات المتعلقة بالمردودية وتحسين مستوى الأداء؛
- ✓ نيل الأوسمة التشريفية ومختلف المكافآت.

وتلعب الهيئة الإدارية دوراً محورياً في هذا السياق، إذ يُوكل حق التقييم والتقدير حصرياً للمسؤولين السلميين المخولين بموجب التشريع.

المطلب الرابع: معايير وإجراءات تقييم الأداء

1. معايير الأداء :

يستهدف من خلال نموذج التقييم السنوي رصد الكفاءات الحقيقية للموظف، وإلمامه بالمعارف التقنية، وجودة أدائه، فضلاً عن سماته السلوكية داخل بيئة العمل. وتتحقق هذه المقاصد—إستناداً إلى المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 99 من الأمر 06-03—عبر جمع المعطيات الخاصة بتطبيقاته المهنية الحالية والمستقبلية، بما في ذلك الرتب التي يطمح لتبوئها بما ينسجم مع مؤهلاته العلمية ومساره الوظيفي المرسوم.

ويقوم تقويم الأداء على عنصرين متكاملين:

✓ **عنصر رقمي:** ويتحقق عبر التقييم الرقمي السنوي الذي يُمنح للموظف استناداً لمخرجات عملية التنقيط، تماشياً مع مقتضيات المادة 101 من الأمر 03-06 وبما يتوافق مع المادة 84 من المرسوم 85-59.

✓ **التقدير العام:** وهو التقييم الشامل الذي تمنحه السلطة المختصة بالتنقيط

أولاً: عملية التنقيط

حددت **التعليمية رقم 05 الصادرة في 03 جويلية 1968** حزمة من المقاييس (10 معايير) لتقدير الوضع الوظيفي للعامل، مع التركيز على مرتبة السلك الذي يشغله ونوعية التكاليفات المسندة إليه. وتتوزع هذه المؤشرات لتشمل كلاً من: الجاهزية البدنية، الانضباط والمواظبة، التفاني في الخدمة، جودة المخرجات، والسرعة في الإنجاز.

كما تتضمن قياس المدارك المهنية، وروح المبادرة، بالإضافة إلى المهارات التنظيمية والقيادية والرقابية وتوصي التعليمية ذاتها باعتماد ستة (6) معايير من بين العشرة المذكورة، حيث تُمنح السلطة المختصة صلاحية اختيارها بما يتناسب مع خصوصيات القطاع ونشاطه، مع إمكانية إضافة معيارين آخرين إذا اقتضت ضرورة عملية التقييم ذلك.

ومع ما تمتاز به هذه الضوابط من مرونة وقدرة على التلاؤم مع المستجدات المؤثرة في آليات التنقيط، إلا أن فاعليتها تظل مرتبطة بمجموعة من العوامل. ويعود جزء من هذا القصور إلى محدودية عددها الإجمالي، الذي ينحصر في ثمانية مؤشرات تقييمية فقط.

ثانياً: التقدير العام:

تتأثر مصداقية التقدير العام بمدى دقة عملية التنقيط في كشف القيمة الفعلية للموظف؛ فمع أهميته في استجلاء سمات الشخصية وتطلعات الفرد وكفاءته لشغل مناصب أعلى، إلا أن غياب المرتكزات الموضوعية والمعايير القابلة للقياس يحوله إلى مجرد انطباعات ذاتية تبنيها السلطة السلمية بناءً على سلوكيات سطحية.

ويعزز هذا التصور طبيعة الإجراءات التي تحكم عملية التقييم ببعديها، وما يحيط بها من ظروف، ناهيك عن ضعف قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة ومنتسبيها. (خرفي، 2010، صفحة 208)

2. إجراءات التقييم

ونظراً للفراغ الناجم عن غياب النصوص التنفيذية للقانون النموذجي والمواد (97-102) من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، أضحى من اللازم الاستناد إلى **المرسوم 66-149** الصادر في جوان 1966، بالإضافة إلى **التعليمية رقم 05 لعام 1968**. ويسعى هذا الرجوع القانوني إلى استكشاف الضوابط المنظمة لتقييم المردود المهني، حيث يتطلب فحص هذه المقترضات التركيز على محورين جوهريين لفهم آليات التقييم، وفي مقدمتها سلم التنقيط.

✓ جدول التنقيط

✓ الضمانات المحيطة بعملية التقييم (الشعبية، المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 02 جوان 1966، يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، المواد من 01 إلى 05، 1966، صفحة 575)

أولاً: جدول التنقيط

تحدد المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي نطاق التنقيط السنوي في مجال يتراوح بين (00 و10) درجات. ومع ذلك، تُظهر المعطيات الميدانية في غالبية الإدارات العمومية استمرار العمل بالسلم المنصوص عليه في **المرسوم 66-149** الصادر في جوان 1966؛ حيث يتم تقدير كفاءة الموظف بناءً على المعايير والضوابط الآتية:

- العلامة التي تفوق 18 :ممتاز.
- العلامة بين 16 و18 :جيد جداً.
- العلامة بين 13 و16 :جيد.
- العلامة بين 10 و13 :متوسط.
- العلامة التي تقل عن 10 :رديء.

أما بشأن اختصاصات التنقيط، فقد نصت المادة 101 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وكذا المادة 85 من القانون الأساسي النموذجي على تلازم سلطة التعيين وسلطة التنقيط؛ إذ تمارس هذه الأخيرة من قبل نفس الجهة المخولة بالتعيين، شريطة الاستناد إلى المقترحات المرفوعة من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف.

ثانيا: الضمانات التي تحيط بعملية التنقيط

تستند عملية التنقيط نظرياً إلى ثلاث ضمانات أساسية تهدف إلى حماية الموظف وتحقيق الشفافية، وهي:

1. **إلزامية التبليغ وإبداء الرأي:** تلتزم الإدارة بتمكين الموظف من الاطلاع على استمارة تنقيطه والتوقيع عليها، مع منحه الحق في تدوين أي ملاحظات يراها ضرورية للدفاع عن مصالحه، وذلك وفقاً للمادة 85 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 102 من المرسوم 03-06.

2. **الحق في التظلم والطعن:** للموظف الحق في الاعتراض على العلامة الممنوحة له أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إذا اعتبرها مجحفة، كما يمكنه اللجوء إلى القضاء في حالات خرق الإجراءات القانونية المعمول بها.

ثالثا: الدور الرقابي للجنة المتساوية الأعضاء: تملك اللجنة، بمجرد استلامها للاستمارة، صلاحية مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة أو إجراء التصحيحات اللازمة؛ وذلك للحد من التفاوت في التقييم الناتج عن تعدد المنقطين واختلاف معاييرهم، بما يضمن تثمين العمل الإداري وتطوير تسيير الموارد البشرية. (الشعبية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 101، 2006)

المطلب الخامس: العلاقة بين نظام الترقية والأداء الوظيفي

تُعَدُّ العلاقة بين نظام الترقية الوظيفية والأداء الوظيفي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يُمثل الأداء الوظيفي الأساس الذي تُبنى عليه قرارات الترقية داخل المؤسسة. فكلما اعتمدت الترقية على معايير موضوعية، وعلى رأسها نتائج تقييم الأداء، كلما ساهم ذلك في تحفيز الموظفين على تحسين مستوى أدائهم وبذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

ومن جهة أخرى، يُسهم نظام الترقية العادل والشفاف في تعزيز دافعية العاملين، إذ يدرك الموظف أن ترقيته مرتبطة مباشرة بكفاءته وأدائه، مما يدفعه إلى تطوير مهاراته وتحسين إنتاجيته بشكل مستمر. وبالتالي، تصبح الترقية وسيلة لتحفيز الأداء وليس مجرد إجراء إداري.

كما أن غياب العدالة أو الوضوح في نظام الترقية قد يؤدي إلى آثار عكسية، مثل انخفاض مستوى الأداء، وضعف الالتزام، وانتشار الشعور بعدم الإنصاف بين الموظفين، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة ككل.

وفي هذا السياق، تُعتبر ثقافة العمل داخل المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد مدى نجاح نظام الترقية، حيث تساهم بيئة العمل الإيجابية التي تسودها الشفافية والتقدير في تعزيز روح الانتماء لدى العاملين ورفع مستوى أدائهم. كما أن دعم الإدارة العليا لسياسات الترقية العادلة يعكس التزامها بتحقيق العدالة التنظيمية وتحفيز الكفاءات داخل المؤسسة.

كما أن اعتماد المؤسسة على أدوات حديثة في تقييم الأداء، مثل التقييم المستمر والمقاييس الموضوعية، يساعد على ضمان مصداقية قرارات الترقية ويجعلها أكثر ارتباطاً بالاستحقاق الفعلي. وهذا بدوره يخلق منافسة إيجابية بين الموظفين تدفعهم إلى تحسين أدائهم باستمرار.

وعليه، فإن تحقيق الانسجام بين نظام الترقية ونظام تقييم الأداء يُعدّ شرطاً أساسياً لضمان تحسين الأداء الوظيفي، من خلال ربط الترقية بالكفاءة والاستحقاق، بما يحقق مبدأ العدالة ويعزز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

خلاصة الفصل

هذا الفصل يدرس نظام الترقية الوظيفية الذي يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في أداء مهامها على وجود عمال مؤهلين ومتحفزين للعمل بجدية، وذلك لتفادي الوقوع في المخاطر من جهة، وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى. ومن الضروري أن تعتمد المؤسسة على نظام ترقية فعال يقوم على أسس موضوعية وواضحة، ويشجع على تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين بشكل مستمر.

في هذا الفصل، تمت دراسة نظام الترقية الذي يهدف إلى تحقيق غاية أساسية تتمثل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. ومما سلف ذكره، نستخلص أنه يمكن القول إن الأداء الوظيفي يُعد من أهم أهداف المؤسسة نظرًا لارتباطه المباشر بفعالية العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

إذ يُعتبر الأداء الوظيفي وسيلة أساسية ودافعًا رئيسيًا لتحقيق التميز والارتقاء داخل المؤسسة، والوصول إلى مستوى أعلى من الفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، يصبح من الضروري ربط الترقية الوظيفية بنتائج الأداء ومتابعتها بشكل مستمر ومنتظم.

ويعتمد تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم على مدى دقة تصميم وتنظيم نظام الترقية وآليات تطبيقه، مع ضرورة حسن التنفيذ من طرف القائمين عليه، وذلك من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف، والعمل على معالجتها من خلال تبني آليات ترقية عادلة وفعالة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي والتنظيمي

تمهيد

تُعَدّ الدراسة الميدانية امتدادًا للجانب النظري، حيث تُبرز التطبيق العملي للمفاهيم المدروسة. وفي هذا الإطار، تم تقديم نظرة عامة لفهم العلاقة بين نظام الترقية الوظيفية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبعد تناول الإطار النظري في الفصل الأول، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتبع والأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات. كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قبل توزيع الاستبيان على عينة من موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة باستخدام برنامج ال SPSS.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

ستناول في هذا الجزء أهم الخطوات والإجراءات المعتمدة، مع تفصيل الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، والمنهجية المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينته، وصولاً إلى الأدوات الإحصائية والتحليلية الموظفة في البحث.

1 - منهج الدراسة :

يعتمد البحث الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لوصف المتغيرات المدروسة من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها مستعين ببرنامج SPSS، لاستكشاف طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يمثل الطريقة المثلى للحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول المؤسسة محل الدراسة، وتفسير المعطيات المجمعة للوصول إلى نتائج مفصلة حول موضوع البحث.

ويمكن القول إن المنهجية المتبعة هي الوسيلة الموضوعية التي سلكها الباحث لاكتشاف الظاهرة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول الممكنة لها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

التموضع الاستمولوجي:

يعتمد هذا البحث على المنظور الوضعي، الذي يقوم على إفتراض أن المعرفة العلمية المتعلقة بظاهرة أثر نظام الترقية الوظيفية على تحسين الأداء الوظيفي هي معرفة موضوعية قابلة للملاحظة والقياس، ومستقلة نسبياً عن ذاتية الباحث.

ويهدف هذا المنظور إلى دراسة الظواهر التنظيمية من خلال تحليل العلاقات السببية والارتباطات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في نظام الترقية الوظيفية بأبعاده (الأقدمية، الكفاءة، نظام تقييم الأداء) والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالاعتماد على أدوات كمية دقيقة.

وفي هذا السياق، يعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي يتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS ، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من مدى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.

وينطلق هذا البحث من فرضية أساسية مفادها أن هناك حقائق تنظيمية قابلة للقياس والتفسير فيما يتعلق بتأثير نظام الترقية الوظيفية على الأداء الوظيفي، وأن هذه الحقائق يمكن الكشف عنها بطريقة منهجية تعتمد على التحليل الكمي والقياس الإحصائي.

كما يسمح هذا التموقع الاستمولوجي بإجراء تحليل علمي دقيق قائم على البيانات العددية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم على مؤسسات مشابهة، مع تعزيز مصداقية البحث وموثوقيته.

ويتوافق هذا التوجه مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي ذو الطابع الكمي المعتمد في الدراسة، والذي يركز على استخدام المقاييس الإحصائية لتفسير الظواهر التنظيمية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي بعيداً عن التحيزات الشخصية، وهو ما يعزز القيمة العلمية للنتائج المتوصل إليها وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التطبيقي للمؤسسات.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

يُقصد بمجتمع الدراسة مجموعة الأفراد المستهدفين بالبحث الذين يتم اختيار العينة منهم لغرض دراستها وتعميم النتائج عليها. وتمثل العينة جزءاً ممثلاً للمجتمع، وقد تم اختيارها بأسلوب المعاينة المستهدفة البسيطة لئلا تتناسب مع طبيعة البحث. ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المكون من موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والبالغ عددهم إجمالاً 312 موظفاً، فقد تم توزيع 173 إستبيان وإسترداد

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

173 إجابة صالحة للتحليل الإحصائي وقد كانت أسئلة إستمارة الإستبيان باللغة العربية، حيث كانت تتميز بالبساطة، التجانس والتنوع. وبذلك تمثل العينة نسبة 55.6% تقريباً من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية وممثلة لتعميم النتائج.

وتم حساب عينة الدراسة بالمعادلة التالية:

$$N = \frac{Z^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

Z: القيمة الإحصائية المرتبطة بدرجة الثقة المعتمدة في الدراسة، فمثلاً تُستخدم القيمة 1.96 عند اعتماد مستوى ثقة قدره 95%.

P: تمثل النسبة التقديرية لوجود الخاصية محل الدراسة داخل المجتمع الأصلي، وفي حال عدم توفر بيانات مسبقة عنها يتم اعتماد قيمة 50% لضمان الحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

e : يشير هامش الخطأ إلى مقدار الخطأ المقبول في نتائج الدراسة، وغالباً ما يُعتمد المستوى 0.05 بما يعادل نسبة خطأ قدرها 5%.

ومنه:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times (1 - p)}$$

نظراً لمجتمع الدراسة البالغ 312 فرداً، تم تحديد حجم العينة بـ 173 مفردة باستخدام معادلة كوكران المعدلة للمجتمعات:

$$n = \frac{312 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (311) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 173$$

جدول 2: عينة الدراسة الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	البيان
%100	173	الإستبيانات الموزعة
%100	173	الإستبيانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

2-1- تقارير ووثائق المؤسسة:

تُعد الدراسة الوثائقية أداةً جوهرية في جمع المعلومات والحقائق، حيث توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد من خلال الاعتماد على السجلات الرسمية الجاهزة في المؤسسة، مما يتيح له الكشف عن قضايا دقيقة قد يصعب رصدها عبر الاستبيان أو المقابلة. وفي إطار دراستنا لنظام الترقية، تم الاطلاع على القوانين المنظمة والوثائق المتعلقة بها، حيث تبين أن الاستحقاق في الترقية يستند قانوناً إلى معايير محددة تشمل التقييم السنوي للأداء، سنوات الخبرة المهنية، والمؤهلات العلمية (الشهادات).

3-2- تعريف الاستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه أداة بحثية أساسية تتضمن سلسلة من الأسئلة المصممة بدقة والمتراكبة فيما بينها، حيث تُستخدم لجمع البيانات والحقائق من عينة الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول موضوع البحث.

3-2-1 تصميم الاستبيان (أداة الدراسة) :

إعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لفاعليته في استقاء معلومات دقيقة وتفصيلية من المبحوثين حول جوانب قد يصعب رصدها بالملاحظة المباشرة. وقد صُممت هذه الأداة لخدمة أغراض البحث التطبيقي، حيث انقسم الاستبيان إلى جزئين:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وتتضمن: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: نظام الترقية (المتغير المستقل): وتشمل 19 عبارة مقسمة إلى 3 محاور كما يلي:

- المحور الأول: الترقية على أساس الأقدمية، ويتضمن 7 عبارات
- المحور الثاني: الترقية على أساس الكفاءة، ويتضمن 5 عبارات
- المحور الثالث: نظام تقييم الأداء، ويتضمن 7 عبارات

ثانياً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع): ويتضمن 10 عبارات مقسمة إلى 3 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: السلوك الوظيفي، ويتضمن 3 عبارات
- البعد الثاني: جودة وكمية الأداء، ويتضمن 3 عبارات
- البعد الثالث: الفعالية والتطوير المهني، ويتضمن 4 عبارات.

كما تم الإعتماد على سلم ليكرت الخماسي الذي خياراته وأوزانه من غير موافق بشدة ال غاية موافق بشدة ومبينة في جدول أدناه:

جدول 3: درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

مصدر: من إعداد الطالبة

من أجل تحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إعتمدت الدراسة على حساب طول الفئة (المدى). ويتم ذلك بطرح أدنى قيمة في المقياس من أعلى قيمة، ثم القسمة على عدد

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

درجات السلم؛ أي $0.80 = 5 \div (5 - 1)$:وبناء عليه، أعتبر طول الفئة المقدر بـ 0.80 معياراً ثابتاً لتفسير المتوسطات الحسابية وتصنيف درجات الموافقة

والطريقة الثانية هي عن طريق المدى

المدى=4

المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في المقياس، ومنه

طول الفئة=0,80

تصبح طول فئة = المدى / عدد درجات سلم ليكرت، ومنه $5/4$ وعليه

ومن خلال هذا يصبح مجالات المتوسط الحسابي مثل ما هو موضح في الجدول رقم (05)

جدول 4 : فئات سلم ليكرت ودلالاتها

الفئة	[1,80-1]	[2,6-1,8[	[3,4-2,6[	[4,2-3,4[	[5-4,2[
مستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معادلة طول الفئة الإحصائية

3-2-2- ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان) :

يقصد بثبات الاستبيان مدى قدرته على إعطاء نتائج مقاربة عند إعادة تطبيقه أكثر من مرة في ظل نفس الظروف، بما يعكس إستقرار الأداة وعدم تأثر نتائجها بشكل كبير مع تكرار التطبيق على أفراد العينة خلال فترات زمنية مختلفة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقد جاءت نتائج ثبات أبعاد الدراسة والاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول التالي:

إختبار ثبات أداة القياس - معامل كرو نباخ ألفا

يستخدم هذا الاختبار الإحصائي باعتباره من الأدوات الأساسية في دراسة وتحليل بيانات الاستبانة، إذ يساعد على التأكد من سلامتها العلمية ومدى صلاحيتها للاعتماد. ومن خلال النتائج المتوصل إليها

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

يمكن اتخاذ قرار بتعديل الاستبانة أو الإبقاء عليها، كما يهدف إلى قياس درجة التناسق والترابط بين مختلف فقرات وأسئلة الاستبانة.

حسابه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث يشير: K إلى عدد مفردات الاختبار، و $(\sum S_i^2)$ إلى تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار، أما: (s_i^2) فتمثل التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر شيوعاً لقياس الإتساق الداخلي لأداة البحث، ويعتبر المحور ذا ثبات مقبول إذا بلغت قيمته 0.70 فما فوق.

ويبين الجدول التالي قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

جدول 5: نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر الإستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الترقية على أساس الأقدمية (AQ)	7	0.866
الترقية على أساس الكفاءة (BQ)	5	0.848
نظام تقييم الأداء (CQ)	7	0.888
المواظبة والسلوك (Da)	3	0.792
جودة وكمية الأداء (Db)	3	0.770
الفعالية المهنية والتطوير (Dc)	4	0.845
الإستبيان الكلي	29	0,940

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

تكشف نتائج الجدول أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تتجاوز العتبة المقبولة (0.70)، وتتراوح بين 0.770 و0.888، مما يؤكد تمتع أداة القياس بثبات داخلي مرتفع وقدرة تمييزية جيدة بين عبارات كل محور. وهو ما يُجيز الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها بثقة علمية وهذا ما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل.

3-2-3- صدق أداة الدراسة (صدق الإستبيان) :

نقصد به صدق الإستبيان كاملا من كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل وكذا التحقق من صدق البنائي للإستبيان وذلك عن طريق معامل ارتباط سبيرمان.

الصدق البنائي (معامل ارتباط سبيرمان)

يُستخدم الصدق البنائي للتحقق من مدى ارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع، وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، نظراً لعدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وفق إختبار كولموغوروف-سميرنوف. والجدول التالي يوضح هذه العلاقات:

جدول 6: نتائج الصدق البنائي لأبعاد نظام الترقية بالأداء الوظيفي وفق معامل ارتباط سبيرمان

مستوى الدلالة Sig.	معامل سبيرمان	البعد (المتغير المستقل)
0,000	0,428**	الترقية على أساس الأقدمية (AQ)
0,000	0,633**	الترقية على أساس الكفاءة (BQ)
0,000	0,535**	الترقية على أساس التقييم (CQ)

(DQ) المتغير التابع : الأداء الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين أبعاد نظام الترقية والأداء الوظيفي جاءت كلها موجبةً ودالةً إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ($Sig = 0,000$)، مما يؤكد الصدق البنائي للإستبيان. وقد كان أقوى ارتباط في بُعد الترقية على أساس الكفاءة ($r = 0,633$)، تليه الترقية على أساس التقييم السنوي ($r = 0,535$)، ثم الترقية على أساس الأقدمية ($r = 0,428$). ومنه يمكن القول بأن عبارات الإستبيان صادقةً لما تقيسه، وأن الأداة تتمتع بصدق بنائي مرتفع، وهي صالحة للإستخدام في التحليل.

خلاصة القول: إن نتائج إختبار الثبات والصدق تُثبت أن أداة الدراسة (الإستبيان) تتمتع بمستوى مرتفع من الموثوقية والصدق، وبالتالي فإن البيانات المُجمعة قابلةً للتحليل الإحصائي والإستدلال العلمي للإجابة على إشكاليات الدراسة وإختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية بواسطة برنامج SPSS:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا: لاختبار ثبات الاستبيان واتساقه الداخلي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابة أفراد العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk): لتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho): لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات نظراً لعدم التوزيع الطبيعي للبيانات.
- الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعةً على المتغير التابع.
- اختبار فيشر (F-test): لاختبار معنوية نموذج الانحدار ككل.
- معامل التحديد (R^2): لقياس القدرة التفسيرية

المبحث الثاني: الاسلاك المشتركة كنموذج للترقية في الوظيفة العمومية

يسعى الأمر 03-06 المتعلق بالوظيفة العمومية إلى تكريس وحدة القطاع وانسجابه باعتبار الدولة هي المستخدم الوحيد، حيث يمثل الإطار المرجعي لإعداد القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الموظفين؛ وهو ما سمح بتنظيم القطاع الذي كان يضم حتى سنة 2006 قرابة 43 قانوناً خاصاً موزعة على 282 سلكاً و480 رتبة. (رشيد ح.، 2012، صفحة 55)

تجسيدا لهذه التوجهات، أقرّ المشرع الجزائري المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 يناير 2008، والذي يحدد القانون الأساسي الخاص بموظفي الاسلاك المشتركة. ويهدف هذا النص التشريعي إلى تقنين وتأطير الضوابط الإدارية والتنظيمية المطبقة على هذا السلك الوظيفي داخل الإدارات والهيئات العمومية.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

يعتبر المرسوم التنفيذي 04-08 الركيزة القانونية التي تعتمد عليها الإدارات العمومية ومصالح الموارد البشرية لتصنيف الموظفين وضبط مهامهم. وسيتناول هذا المبحث مفهوم الأسلاك المشتركة في مطلبه الأول، مع تخصيص المطلب الثاني لتفصيل مهامها وفقاً لكل شعبة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأسلاك المشتركة كنموذج للترقية في الوظيفة العمومية

يقصد بالأسلاك المشتركة تلك الرتب والوظائف المتواجدة في مختلف المؤسسات والإدارات العامة، والمؤطر بمقتضيات النص التشريعي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008، والمتضمن الأحكام الأساسية المطبقة على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة وقد حددت المادة الثانية منه نطاق عمل هؤلاء الموظفين، حيث يتواجدون في وضعية خدمة لدى الإدارات المركزية والمصالح غير المركزية، والمؤسسات العمومية بمختلف طوابعها (الإداري، العلمي، الثقافي، المهني، والتكنولوجي)، إضافة إلى أي هيئة عمومية يخضع عمالها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

نصت المادة الثالثة من المرسوم ذاته على تحديد الشعب التي تدرج ضمن الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، وهي كالاتي:

✓ الإدارة العامة.

✓ الترجمة - الترجمة الفورية.

✓ الإعلام الآلي.

✓ الإحصائيات.

الوثائق والمحفوظات (مرسوم تنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية الجريدة الرسمية، 2008، صفحة 04)

الفرع الثاني: تصنيف الاسلاك المشتركة

حدد المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي 04-08 هيكله الأسلاك المشتركة، حيث قام بتوزيعها وتنظيمها وفق الرتب المنتمية للشعب التالية:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

جدول 7: تصنيف الأسلاك المشتركة

الأسلاك	الرتب	الصف
1. شعبة الإدارة العامة		
المتصرفون	متصرف / متصرف رئيسي / متصرف مستشار	16 - 14 - 12
ملحقو الإدارة	ملحق الإدارة / ملحق رئيسي للإدارة	10 - 9
أعوان الإدارة	عون مكتب / عون إدارة / عون إدارة رئيسي	8 - 7 - 5
الكتاب	عون حفظ البيانات / كاتب / كاتب المديرية / كاتب المديرية الرئيسي	10 - 8 - 6 - 5
المحاسبون الإداريون	مساعد محاسب إداري / محاسب إداري / محاسب إداري رئيسي	10 - 8 - 5
2. شعبة "الترجمة - الترجمة الفورية"		
سلك المترجمين	المترجم / المترجم الرئيسي / رئيس المترجمين	16 - 14 - 12
3. شعبة "الإعلام الآلي"		
المهندسون	مهندس دولة / مهندس رئيسي / رئيس المهندسين	16 - 14 - 13 - 11
التقنيون	تقني / تقني سام	10 - 8
المعاونون التقنيون	معاون تقني في الإعلام الآلي	7
الأعوان التقنيون	عون تقني في الإعلام الآلي	5
4. شعبة "الإحصاء"		

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

الأسلاك	الرتب	الصنف
المهندسون	مهندس تطبيقي / مهندس دولة / مهندس رئيسي	14 - 13 - 11
التقنيون	تقني في الإحصاء / تقني سام في الإحصاء	10 - 8
المعاونون التقنيون	معاون تقني في الإحصاء	7
الأعوان التقنيون	عون تقني في الإحصاء	2
5. شعبة "الوثائق والمحفوظات"		
الوثائقيون أمناء المحفوظات	وثائقي أمين المحفوظات / وثائقي أمين المحفوظات الرئيسي / رئيس وثائقي أمناء المحفوظات	16 - 14 - 12
المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات	مساعد وثائقي أمين المحفوظات	10
الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	7

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 08/04، الصادر بتاريخ 19

جانفي 2008، المتعلق بالنظام القانوني للأسلاك المشتركة في الهيئات والإدارات العمومية.

تجدر الإشارة إلى أن كلاً من شعبة المخبر والصيانة، وسلك المحللين الاقتصاديين، لم يتم إدراجهم ضمن المادة 03 من المرسوم 04-08؛ وذلك لكونها تُصنف ضمن الأصناف الآيلة للزوال، والتي تخضع لأحكام انتقالية خاصة تمنع التوظيف الجديد فيها وتكتفي بتسيير المسارات المهنية للموظفين المتواجدين بها حالياً. (المرسوم التنفيذي رقم 04-08 ، 2008، صفحة 22)

المطلب الثاني: تقييم نظام الترقية في القانون الأساسي للأسلاك المشتركة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل نظام الترقية في القانون الأساسي للأسلاك المشتركة، من خلال رصد إيجابياته وسلبياته.

الفرع الأول: الإيجابيات

تتمثل مزايا الترقية في الأسلاك المشتركة في طرقها، وتخصيص نسبها، والمساواة في الأقدمية المطلوبة، والوتيرة التي تتم بها، وذلك وفقاً للآتي:

- **أولاً:** تعدد طرق الترقية لجميع الأسلاك بكيفيات متنوعة (على أساس الشهادة، الامتحان، والاختيار)، وقد شملت هذه الطرق مختلف الرتب، مما يجسد مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين. (المادتان 190 و191 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 ، 2008، صفحة 22)
- **ثانياً:** مبدأ الاستمرارية، حيث تتم الترقية بوتيرة مستمرة تتيح للموظف الترقّي عدة مرات خلال مساره المهني عند تحقق الشروط القانونية.
- **ثالثاً:** تخصيص نسب للترقية من الوظائف الشاغرة المخصصة للتوظيف، وتعتبر ضماناً قانونية للموظف في حق الترقية، وقد جاءت هذه النسب متساوية بين جميع الأسلاك بنسبة 10% للترقية الاختيارية و30% للامتحان المهني.
- **رابعاً:** المساواة في الأقدمية المطلوبة للترقية بكافة أنواعها داخل كل سلك، وهي المدة اللازمة للترشح؛ حيث يشترط أقدمية 10 سنوات للتسجيل في قائمة التأهيل (الاختيار)، و5 سنوات للامتحان المهني، وهو ما لوحظ في جميع الرتب تقريباً.

الفرع الثاني: السلبيات

على الرغم من المزايا المذكورة التي تضمن تكافؤاً كبيراً بين مختلف الشعب والرتب في نظام الترقية، إلا أن هناك بعض العيوب والإشكاليات القانونية نوضحها في النقاط التالية:

أولاً: عدم إلزامية الترقية في الرتبة للإدارة بقوة القانون، بخلاف الترقية في الدرجة التي نصت المادة 13 من المرسوم الرئاسي 07-304 على أنها تتم بقوة القانون حسب المدة القصوى. فالترقية في الرتبة تخضع لسلطة الإدارة التقديرية، ورغم ميزة تخصيص النسب، قد ترى الإدارة منح الأولوية للتوظيف على حساب الترقية. كما قد تختلف هذه السلطة التقديرية من مرفق لآخر؛ مما يؤدي لترقية موظف في إدارة معينة وعدم ترقية زميل له يملك نفس المؤهلات والشروط في إدارة أخرى بسبب تباين تقدير كل إدارة. (الشعبية، المرسوم

الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، (2007)

ثانياً: تنحصر الترقية في الرتبة في الانتقال إلى الرتبة التي تعلو رتبة الموظف مباشرة، سواء تم ذلك عن طريق الامتحان المهني، أو الاختيار، أو على أساس الشهادة؛ حتى وإن كانت الشهادة المتحصل عليها تؤهل الموظف لرتبة تتجاوز رتبته الحالية بدرجتين أو أكثر.

ويبرز الجانب السلبي هنا في محدودية هذا النظام وعدم شمولية الترقية على أساس الشهادة لكافة الأسلاك والرتب؛ فبينما نجد رتباً تستفيد من هذه الصيغة، تُحرم منها رتب أخرى. فعلى سبيل المثال، تمنح المادة 41 من المرسوم 04-08 عون الإدارة الحق في الترقية لرتبة عون إدارة رئيسي عند حصوله على شهادة البكالوريا، لكنه يظل عاجزاً عن الترقية مجدداً بنفس الصيغة لأن رتبة عون إدارة رئيسي لا تتضمن هذا الحق قانوناً. وفي المقابل، نجد رتباً أخرى مثل ملحق الإدارة يحق له الترقية بشهادته لرتبة ملحق رئيسي، وهذا الأخير يحق له الترقية لرتبة متصرف، وصولاً إلى رتبة متصرف رئيسي.

بناءً عليه، يفتر نظام الترقية على أساس الشهادة لمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في مختلف الرتب، رغم أنها تعد من أهم طرق الترقية لكون المؤهل العلمي يرفع قدرات الموظف ويحسن أداءه الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على المردودية ويحقق المصلحة العامة.

ثالثاً: تبرز إشكالية قانونية أخرى في القانون الأساسي للأسلاك المشتركة، وتتمثل في وجود فئات وظيفية تنحصر آفاقها المهنية في الترقية على أساس الشهادة فقط، مع حرمانها من الترقية عبر الامتحان المهني أو التسجيل في قائمة التأهيل (الترقية الاختيارية). ويظهر ذلك جلياً في رتب تابعة لشعبي الإعلام الآلي والإدارة العامة.

على سبيل المثال، يمتلك التقني السامي في الإعلام الآلي فرصة وحيدة للترقية وهي القائمة على أساس الشهادة؛ وفقاً للمادة 56 من المرسوم التنفيذي 04-08، يُرقى بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي كل من المهندسين التطبيقيين والتقنيين السامين المرسمين الذين يحصلون بعد توظيفهم على شهادة مهندس دولة أو ما يعادلها. وباقتصار الترقية على هذا الخيار الوحيد، يجد الموظف نفسه في انغلاق وظيفي إذا لم يتمكن من الحصول على شهادة أعلى. (المادة 42 من المرسوم التنفيذي رقم 04-08 ، 2008)

يؤدي هذا الوضع إلى بقاء الموظف في رتبته الأصلية طوال مساره المهني إذا لم يتمكن من الحصول على الشهادة المطلوبة بعد توظيفه. وينطبق الأمر ذاته على رتبة محاسب إداري رئيسي وفقاً للمادة 19 من

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

المرسوم ذاته، والتي تقصر الترقية لرتبة متصرف على الملحقين الرئيسيين للإدارة والمحاسبين الإداريين الرئيسيين المرسمين الذين يحوزون بعد توظيفهم شهادة الليسانس أو ما يعادلها.

وبما أن الحصول على شهادة علمية بعد التوظيف يعد إمكانية غير متاحة لجميع الموظفين نتيجة ظروف إدارية أو شخصية، فإن فرص الترقية لهاتين الرتبتين تكاد تكون منعدمة في الواقع الوظيفي. (المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 ، 2008)

المبحث الثالث: تقديم عام لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة.

المطلب الأول: التعريف بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

إنبثقت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عن عملية إعادة التنظيم التي فصلت بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات بموجب القانون رقم 03-2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مع احتفاظ الدولة بدور الرقابة لضمان تطبيق الأحكام القانونية المنظمة لاستغلال هذه الخدمات.

وبعد هذا التقسيم، أُسندت إلى الوزارة المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 57-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 مهام التكفل بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والسهل على تطويره وترقيته. كما تتولى إعداد السياسة العامة للخدمات المالية البريدية واقتراح التدابير الكفيلة بتحديثها وتطويرها، إلى جانب العمل على تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد بناء مجتمع معلوماتي في الجزائر.

وتتكون وزارة البريد والمواصلات من أربعة مستويات تنظيمية وهي كالآتي:

المستوى الأول: الوزير.

المستوى الثاني: الديوان الأمانة العامة المفتشية العامة.

المستوى الثالث: المديريات.

المستوى الرابع: المديريات الفرعية.

المطلب الثاني: نشاطات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تتولى وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مسؤولية تنفيذ التوجيهات الاستراتيجية للدولة، وذلك تماشياً مع المخططات التنموية وبرامج العمل الحكومية، بإعداد عناصر السياسة الوطنية في مجالي البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تتابع وتراقب تنفيذها وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

✓ تعرض الوزارة نتائج نشاطاتها على رئيس الحكومة ومجلس الحكومة ومجلس الوزراء، حسب الأشكال والكيفيات والآجال المحددة قانوناً.

✓ تمارس الوزارة، بالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية، صلاحياتها على جميع الأنشطة المتصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية وتقنيات السمع البصري.

✓ من بين هذه الصلاحيات، تحضير مشاريع النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي التي تدير نشاطات القطاع.

✓ تبادر الوزارة بإجراء دراسات استشرافية تهدف إلى تحديد توجهات الحكومة في مجالات البريد، والمواصلات السلكية واللاسلكية، والمعلوماتية، وتقنيات السمع البصري.

✓ تشارك في مخططات تهيئة الإقليم فيما يتعلق بإنشاء وتطوير الأنشطة المرتبطة بالقطاع، وتعمل في هذا الإطار على ضمان التوزيع المتوازن لخدمات البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

✓ تسهر على ضمان استمرارية وجودة الخدمات المقدمة من طرف متعاملي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ تعمل على ضمان حسن أداء الخدمة العمومية، وتشارك بالتنسيق مع سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وخدماتها، في مراقبة احترام قواعد المنافسة النزيهة بين المتعاملين المرخص لهم قانوناً.

✓ تضع سياسة خاصة بتخطيط واستعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية وتسييره ومراقبته، على أن تتولى الوكالة الوطنية للذبذبات تنفيذها.

✓ تشارك في تحديد محتوى الخدمة العمومية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وكذا آليات تمويلها وتحديد تسعيراتها، وتسهر على مدى مطابقة تقديمها مع الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

- ✓ تتولى الوزارة دراسة المخططات والبرامج التنموية الخاصة بالقطاع المسجلة في إطار المساهمات النهائية، مع العمل على تحديدها وضمان تنفيذها.
- ✓ تشرف على تنظيم شرطة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وكذا السهر على تنفيذ مهامها وفق التنظيم المعمول به.
- ✓ تمثل الجزائر لدى المنظمات الدولية ذات الصلة بنشاطات القطاع، كما تسهر، في إطار صلاحياتها، على احترام الالتزامات والاتفاقيات الدولية التي تكون الجزائر طرفاً فيها.
- ✓ تكلف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، في مجال البريد، بإعداد السياسة العامة المتعلقة بالخدمات المالية البريدية، واقتراح التدابير الكفيلة بتطويرها وتحديثها، لا سيما من خلال تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وبهذه الصفة يتم:

- ✓ تحدد معايير إنشاء واستغلال الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية.
- ✓ تبادر، بالتشاور مع القطاعات الوزارية المعنية ومع المتعاملين، إلى إعداد المخططات الرئيسية لتطوير البريد قصد ضمان تغطية بريدية شاملة.
- ✓ تقترح تعريفات تسعير كل أداء خاضع لنظام التخصيص.
- ✓ تتولى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تسيير قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية، وكذا توفير الخدمات الهاتفية.
- ✓ تعلن، بناءً على اقتراح من سلطة الضبط، عن سحب الرخصة الممنوحة لأي متعامل، كما تقترح السحب النهائي لهذه الرخصة.
- ✓ تشجع الوزارة، في مجال المعلوماتية، تطوير واستعمال نظم المعلوماتية المفتوحة، وتسهر على ضمان انسجام المعايير التقنية الخاصة باستخدام شبكات الإعلام وأمنها.
- ✓ تقوم بإعداد اعتمادات التسيير المخصصة للمصالح المركزية واللامركزية التابعة للقطاع.
- ✓ تتكفل بضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالقطاع.
- ✓ تسهر على مراقبة وحسن استعمال الاعتمادات المالية المخصصة للقطاع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة

كما ذكرنا سابقا أن ت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة تتكون من أربعة مستويات، تتمثل فيما يلي:

المستوى الأول:

السيد الوزير: ويعد المسؤول الأول على رأس الوزارة، ويتولى التسيير العام لها، حيث تناط به مهام ممارسة صلاحياته في جميع الأنشطة المرتبطة بالبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

✓ تشجع الوزارة على تطوير واستعمال نظم المعلومات المفتوحة، وتسهر على ضمان انسجام المعايير التقنية الخاصة باستخدام شبكات الإعلام وأمنها.

✓ وتخضع لهذه السلطة مختلف المستويات التنظيمية الأخرى، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

المستوى الثاني:

✓ الأمانة العامة: تخضع للسلطة المباشرة للوزير، وتتكون من:

✓ الأمين العام: الذي يساعده مدير الدراسات، ويلحق بها المكتب الوزاري للبريد والاتصال، والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للوزارة.

✓ ديوان السيد الوزير: يتكون من رئيس الديوان وثمانية مكلفين بالدراسات، من بينهم مكلف بالاتصال، إضافة إلى أربعة ملحقين بالديوان. وتتمثل مهمته الأساسية في الإشراف والتحضير لأعمال الوزير، ومتابعة العلاقات مع البرلمان والشركاء والمؤسسات المهنية، وتحليل الوضعية العامة للقطاع، ومتابعة الإصلاحات التي يتم إطلاقها في القطاع.

✓ المفتشية العامة: تتكون من المفتش العام الذي يشرف على ثمانية مفتشين، وتتمثل مهمتها الأساسية في المراقبة والتوجيه.

المستوى الثالث: المديريات

✓ المديرية العامة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تتكفل بإعداد عناصر الاستراتيجيات والسياسات الوطنية الخاصة بتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تقوم بتحديد مبادئ وسياسة تسيير طيف الذبذبات الراديو كهربائية بالتعاون مع القطاعات المعنية، إلى جانب مهام أخرى. وتضم هذه المديرية مديرتين.

✓ **مديرية تطوير ومتابعة المنشآت الأساسية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال:** وتشمل مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية لتطوير المنشآت الأساسية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

2. المديرية الفرعية لتأمين المنشآت الأساسية للإعلام والاتصال.

✓ **مديرية الاتصالات اللاسلكية والتجهيزات الحساسة للمواصلات السلكية واللاسلكية:** وتضم بدورها مديريتين فرعيتين.

1. المديرية الفرعية للاتصالات اللاسلكية.

2. المديرية الفرعية للتجهيزات الحساسة للمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ **المديرية العامة لمجتمع المعلومات:**

تتكلف باقتراح عناصر السياسة الوطنية الهادفة إلى بناء مجتمع المعلومات في الجزائر، وكذا إعداد ملامح استراتيجية تطويره، كما تعمل على تحديد سياسات تأمين أنظمة الإعلام الخاصة بالقطاع وتسهر على تنفيذها. وتضم مديريتين.

✓ **مديرية تطوير مجتمع المعلومات:** تشمل مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية لتطوير المحتوى والخدمات عبر الخط.

2. المديرية الفرعية للتقييس واليقظة في مجال مجتمع المعلومات.

✓ **مديرية تطوير أنظمة الإعلام وتأمينها:** تضم مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية المكلفة بتطوير أنظمة الإعلام ورقمنة الأرشفة.

2. المديرية الفرعية المكلفة بأمن أنظمة الاعلام على مستوى القطاع.

✓ **المديرية العامة للاقتصاد الرقمي:** تتولى إعداد السياسة الوطنية الخاصة بتطوير الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيات المستقبل، كما تساهم في إعداد المخططات والبرامج والمشاريع المرتبطة بهذا المجال وتسهر على متابعتها، إضافة إلى مشاركتها في صياغة موقف الجزائر والدفاع عنه لدى الهيئات الدولية المعنية بالاقتصاد الرقمي. وتضم مديريتين:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

✓ **مديرية تطوير الاقتصاد الرقمي:** تشمل مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية لترقية الاقتصاد الرقمي.

2. المديرية الفرعية للتطوير ونقل التكنولوجيا.

✓ **مديرية الإحصاء والدراسات والاستشراف:** تضم مديريتين فرعيتين:

1. المديرية الفرعية للإحصاء.

2. المديرية الفرعية للاستشراف.

✓ **مديرية البريد:** تتكفل بتحديد استراتيجية تطوير البريد والخدمات المالية البريدية وعصرنتها، كما تسهم

في تحديد عناصر سياسة الحكومة في مجال الخدمة الشاملة والخدمة العمومية للبريد، إضافة إلى

إعداد عقد النجاعة بين الدولة والمتعامل العمومي "بريد الجزائر" وغيرها. وتضم ثلاث مديريات فرعية

هي:

1. المديرية الفرعية المعنية بتطوير نشاطات البريد.

2. المديرية الفرعية المختصة بتطوير الخدمات المالية البريدية.

3. المديرية الفرعية المكلفة بالدراسات واليقظة وتقييم نشاطات البريد.

✓ **مديرية التنظيم والشؤون القانونية:**

تتولى إعداد مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بنشاطات القطاع بالتنسيق مع الهياكل المعنية،

كما تسهر على تكييف الإطار القانوني ومتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطات القطاع، إضافة إلى تمثيل

الوزير أمام الجهات القضائية الوطنية. وتضم مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية المكلفة بالتنظيم.

2. المديرية الفرعية المكلفة بالشؤون القانونية.

✓ **مديرية التعاون والعلاقات الدولية:** تتولى تحديد سياسة التعاون الوطني، والعمل على ترقية وتعزيز

العلاقات الدولية الثنائية ومتعددة الأطراف بالتنسيق مع الهياكل المعنية، كما تشرف على تحضير

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

مشاركة القطاع في الاجتماعات والتظاهرات الدولية، وتساهم في تطوير التعاون في مجالات الاستثمار والشراكة في ميادين البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة. إضافة إلى ذلك، تعمل على تحديد مصادر التمويل الخارجية وتسهيل تعبئة الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع ذات الطابع الوطني أو الإقليمي أو الدولي، فضلاً عن تجميع واستغلال تقارير المهام المنجزة بالخارج. وتضم مديريتين فرعيتين هما:

1. المديرية الفرعية للتعاون متعدد الأطراف.

2. المديرية الفرعية للتعاون الثنائي.

✓ **مديرية الموارد البشرية:** سيتم التطرق إليها لاحقاً بشكل مفصل.

✓ **مديرية إدارة الوسائل:** تتولى تحديد احتياجات الإدارة المركزية والمصالح الخارجية في مجالي التسيير والتجهيز، كما تسهر على ضمان تنفيذ ومتابعة ميزانيتي التسيير والتجهيز الممنوحتين للقطاع ومراقبة حسن استعمالهما. وتعمل على توفير التجهيزات اللازمة وصيانتها، إضافة إلى السهر على إنشاء هيئات داخلية لمراقبة إجراءات إبرام الصفقات. كما تتكفل بتسيير حسابات التخصيص الخاصة بالقطاع ومتابعة تنفيذها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها، وتحرص على حسن تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية للوزارة والمحافظة عليها. وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:

1. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

2. المديرية الفرعية للوسائل العامة.

3. المديرية الفرعية للصفقات والممتلكات.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات:



المصدر: من إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة

2. إدارة الموارد البشرية:

2. 1. تقديم مديرية الموارد البشرية:

2.1.1.2. المجال الاستشاري:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور استشاري يتمثل في تقديم التوجيهات والنصائح للإدارة العليا في الوزارة في مختلف مجالات تسيير الموارد البشرية. كما تمتد هذه المهمة لتشمل مساعدة المديرين التنفيذيين من خلال إرشادهم ومرافقتهم في معالجة المشكلات المرتبطة بالموظفين.

ويتميز هذا الدور بطابعه غير الإلزامي، حيث لا تملك إدارة الموارد البشرية سلطة فرض قراراتها، وإنما تكتفي بتقديم مقترحات يمكن للإدارات قبولها أو رفضها. ويُعزى ذلك إلى كون كل مدير يتحمل مسؤولية تسيير شؤون إدارته وتنفيذ خططها، مما يستوجب منحه حرية اتخاذ القرارات، بما فيها تلك المتعلقة بالموارد البشرية، في إطار دور إرشادي ناضج تقدمه هذه الإدارة.

2.1.2. المجال التنفيذي:

تمارس إدارة الموارد البشرية أيضاً مهام تنفيذية تتجسد في إعداد وتنفيذ السياسات المرتبطة بالقوى العاملة. وتشمل هذه المهام إنجاز الدراسات والبحوث في مجال الموارد البشرية، إلى جانب مسك وتحديث سجلات العاملين، وتوفير مجموعة من الخدمات لفائدة الموظفين عبر مختلف الإدارات، مثل الخدمات الاجتماعية والصحية.

3.1.2. المجال الرقابي:

إلى جانب الأدوار السابقة، تضطلع إدارة الموارد البشرية بوظيفة رقابية تهدف إلى متابعة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات الموارد البشرية المعتمدة. ويتم ذلك من خلال التأكد من احترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، ومنع أي تجاوزات أو مخالفات قد تصدر عن المديرين في هذا المجال.

كما تتميز بمجموعة من الأنشطة الرئيسية، والمتمثلة في:

✓ استقطاب الكفاءات العالية من العاملين والبحث عنها عبر المصادر الداخلية والخارجية.

✓ الإشراف على إجراءات الاختبار وتوظيف العاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل.

✓ إعداد المقترحات المتعلقة بالترقيات والتقلات، ثم الإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها من طرف الإدارة.

4.1.2. النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية:

- ✓ دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الوزارة.
- ✓ وضع خطط للتدريب والتنمية الإدارية للموظفين والرؤساء في مختلف المؤسسات.
- ✓ تزويد العمال بالمعلومات اللازمة حول الوزارة أو الإدارات أو الأقسام التي يلتحقون بها، مع متابعة تطوّرهم المهني خلال الفترات الأولى من عملهم.
- ✓ الاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات المتعلقة بعمليات التدريب.
- ✓ تقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي.

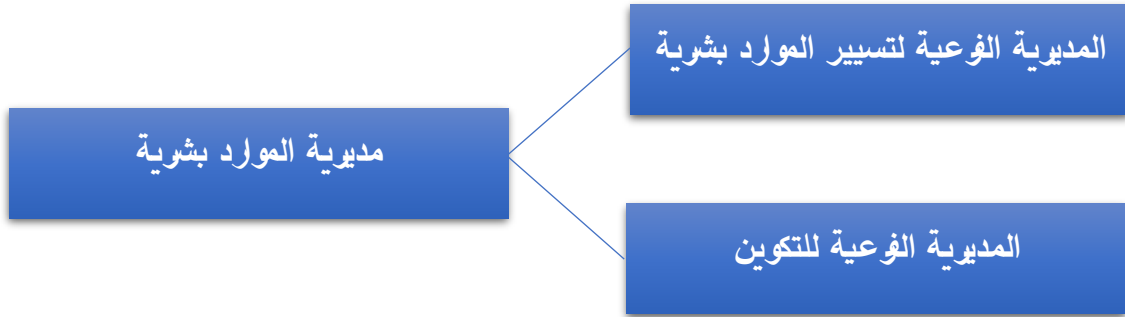
5.1.2. النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة:

- ✓ يشمل هذا النشاط الدراسات المرتبطة بالقوى العاملة من حيث أساليب اختيار الموارد البشرية، إضافة إلى البحوث المتعلقة بمعدلات دوران العمل ومستوى الرضا المعنوي لدى العاملين.
- ✓ كما يتضمن إعداد خطة شاملة لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة، وكذا تحديد طرق وآليات الحصول عليها.

6.1.2. السجلات والنواحي الكتابية:

- ✓ الاحتفاظ بسجلات الموظفين داخل المؤسسة.
- ✓ إعداد المراسلات بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات داخل الوزارة أو مع الإدارات الخارجية.
- ✓ الإشراف على مكتبة الوزارة وتزويدها بالكتب والدوريات اللازمة.
- ✓ إعداد نظام العمل الداخلي بما يشمل الحضور، الغياب، والإجازات، وغيرها.
- ✓ كما تُلحق بهذه المديرية الفرعية مصلحة تُعنى بالشؤون الاجتماعية للعمال وتحسين ظروفهم الاجتماعية، وذلك من خلال منح القروض، وتقديم المنح المدرسية، وتوفير وسائل الراحة والاستجمام لعائلاتهم، إضافة إلى تنظيم رحلات ترفيهية وبرامج ثقافية وغيرها.

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا والرقمنة.



مصدر: من إعداد الطالبة من وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف ودور مديرية الموارد البشرية في الوزارة

1.1. أهداف مديرية الموارد البشرية:

تهدف مديرية الموارد البشرية إلى:

- ✓ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لضمان سير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية.
- ✓ السهر على التسيير العقلاني للموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف القطاع.
- ✓ دراسة وإعداد برامج العمل الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، مع التنسيق مع الهياكل والمؤسسات المعنية، إضافة إلى متابعة إجراءات تقييم هذه البرامج.
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة مؤسسات التكوين التابعة لوصاية القطاع.
- ✓ دراسة وإعداد برامج التكوين الخاصة بالقطاع والموجهة للموارد البشرية.
- ✓ جمع الاحتياجات المعبر عنها ودراسة المعطيات التقديرية المتعلقة بمستخدمي الإدارة المركزية.
- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية، مع السهر على تحسين مستواهم وتجديد معارفهم وضمان تنفيذ ذلك.
- ✓ حصر الاحتياجات الوطنية من المكونين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالتنسيق مع المؤسسات التابعة للوصاية.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

- ✓ السهر على المراقبة البيداغوجية داخل مؤسسات التكوين التابعة للوصاية.
- ✓ إعداد برامج تكوين لمستخدمي القطاع بهدف تحسين مستواهم وتجديد معارفهم، مع ضمان تنفيذها.
- ✓ حصر الاحتياجات الوطنية من المكونين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ تطبيق المراقبة البيداغوجية على المؤسسات الخاضعة لوصاية القطاع.
- ✓ العمل على تطوير قدرات موظفي الإدارة المركزية واللامركزية ومؤسسات التكوين التابعة للوصاية.
- ✓ دراسة برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وإعدادها بالتعاون مع المؤسسات التابعة للوصاية.

2.1. دور إدارة الموارد البشرية:

لقد شهد واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تطوراً ملحوظاً مقارنة بالماضي، حيث ازداد الاهتمام بالعنصر البشري، مما أدى إلى إنشاء إدارة مختصة بالموارد البشرية تتولى مسؤولية حماية العنصر البشري وتأهيله وتنميته وتنظيم علاقات العمل داخل الوزارة.

كما تعمل هذه الإدارة على تحفيز العاملين بمختلف الوسائل المادية والمعنوية، بهدف تعزيز انتمائهم وولائهم للمؤسسة، إضافة إلى استثمار قدراتهم وإبراز مهاراتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم.

وتتولى كذلك معالجة مشكلاتهم المهنية، وتهيئة بيئة عمل مناسبة وملائمة، مما يجعلها تضطلع بعدة أدوار أساسية تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لضمان سير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية.
- ✓ السهر على التسيير العقلاني للموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف وصاية القطاع.
- ✓ دراسة برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، مع إعدادها بالتنسيق مع الهياكل والمؤسسات المعنية، إضافة إلى تقييمها.
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة مؤسسات التكوين التابعة لوصاية القطاع.
- ✓ جمع الاحتياجات المعبر عنها ودراسة المعطيات التقديرية الخاصة بمستخدمي الإدارة المركزية، مع إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المركزية وتنفيذه ومتابعته.
- ✓ المساهمة في إعداد القوانين الأساسية المطبقة على الموظفين.

المطلب الخامس: المديرية الفرعية للتكوين

وتكلف على الخصوص بما يأتي:

- ✓ ضبط البرامج القطاعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وضمان متابعتها.
- ✓ تنفيذ سياسة واستراتيجية القطاع في مجال تكوين وتحسين مستوى الإطارات والموظفين.
- ✓ تنظيم التكوين النظامي لترقية الموظفين.
- ✓ السهر على تحسين وتطوير قدرات التكوين في مجالات نشاطات القطاع.
- ✓ متابعة نشاطات المعاهد والمؤسسات العمومية تحت الوصاية المكلفة بالتكوين والبحث.
- ✓ ترقية الكفاءات الوطنية والتكوين في مجال البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

خلاصة الفصل:

تتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بآثر نظام الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام الترقية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. استخدمنا إستمارة إستبيان لجمع البيانات، وُزعت على عينة مستهدفة، ثم قمنا بتحليلها للوصول إلى مجموعة من النتائج التي مكّنتنا من التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

يعد هذا الفصل الركيزة التطبيقية للدراسة، إذ يتضمن عرضاً وتحليلاً شاملاً للبيانات الميدانية المتحصّل عليها من خلال الإستبيان الموزّع على عينة الدراسة البالغة 173 موظفاً. وقد إعتد برنامج SPSS أداةً رئيسيةً لمعالجة البيانات إحصائياً، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة كالإحصاء الوصفي، وإختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل إرتباط سبيرمان، والإنحدار الخطي المتعدد. ويتناول هذا الفصل المحاور الآتية: أولاً، وصف خصائص عينة الدراسة؛ ثانياً، تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان؛ ثالثاً، اختبار شروط التطبيق الإحصائي؛ ورابعاً، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

تشكّل البيانات الديموغرافية المدخل الأساسي لفهم خصائص المجتمع المدروس؛ إذ تُتيح للباحث تصوير الإطار العام للعينة قبل الخوض في التحليل الإحصائي للمتغيرات. وفيما يلي عرضٌ تفصيلي للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لخمس متغيرات شخصية: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية المهنية، والفئة الوظيفية.

جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

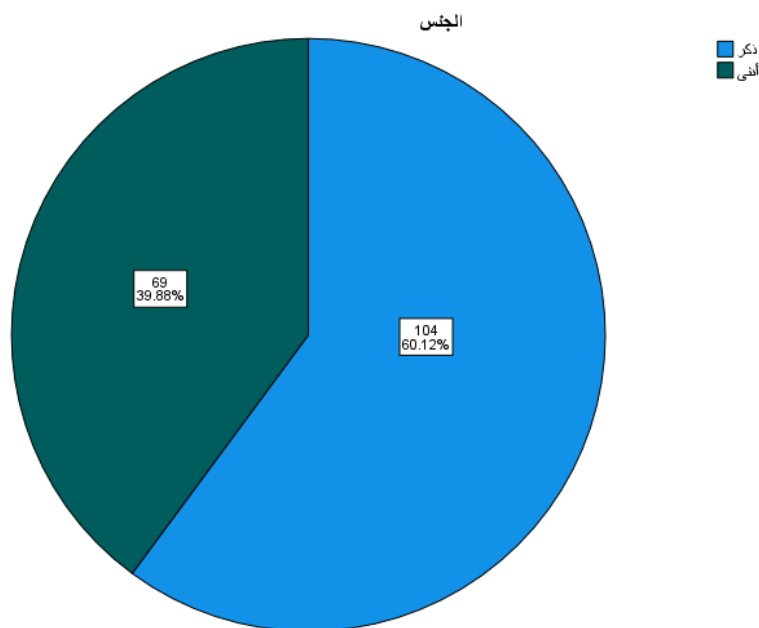
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	104	60.1
أنثى	69	39.8
المجموع	173	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

تُشير معطيات الجدول أعلاه إلى هيمنة فئة الذكور على تركيبة عينة الدراسة بنسبة 60.1%، مقابل 39.8% للإناث. ويعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي للتركيبة البشرية في المؤسسة محل الدراسة، كما يدلّ على حضور مقبول للمرأة في سلك الوظيفة العمومية رغم غلبة العنصر الذكوري.

رسم توضيحي 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V27

جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب العمر

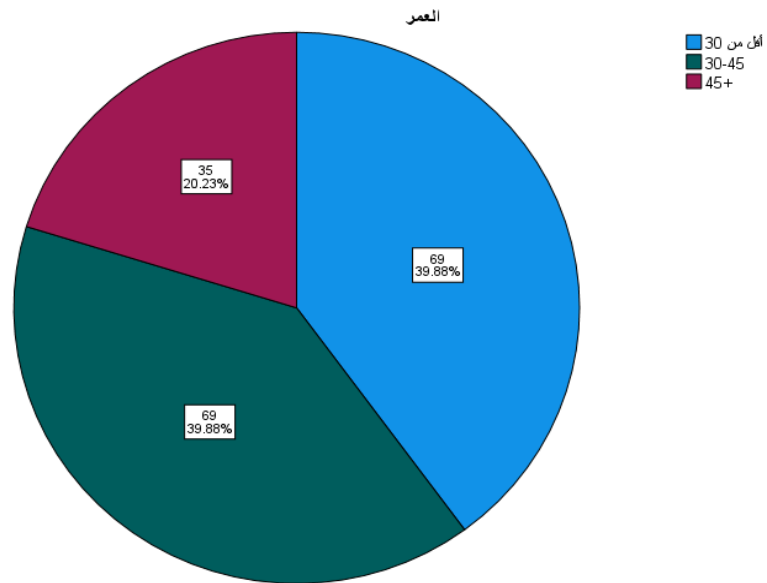
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	69	39.8
من 30 إلى 45 سنة	69	39.8
أكثر من 45 سنة	35	20.2
المجموع	173	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

يتّضح من الجدول أن الفئتين العمريتين «أقل من 30 سنة» و«30-45 سنة» تتساويان في التمثيل بنسبة 39.8% لكلٍ منهما، في حين تُمثّل الفئة «أكثر من 45 سنة» 20.2% من إجمالي العينة. ويدلّ هذا التوزيع على أن الشريحة الأكبر من الموظفين تنتمي إلى الفئة الشبابية والكهلية المتوسطة، وهو ما يُشير إلى طاقة عمل في طور النضج المهني، مع وجود خبرات متراكمة لدى الشريحة الأكبر سناً.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

رسم توضيحي 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات SPSS V27

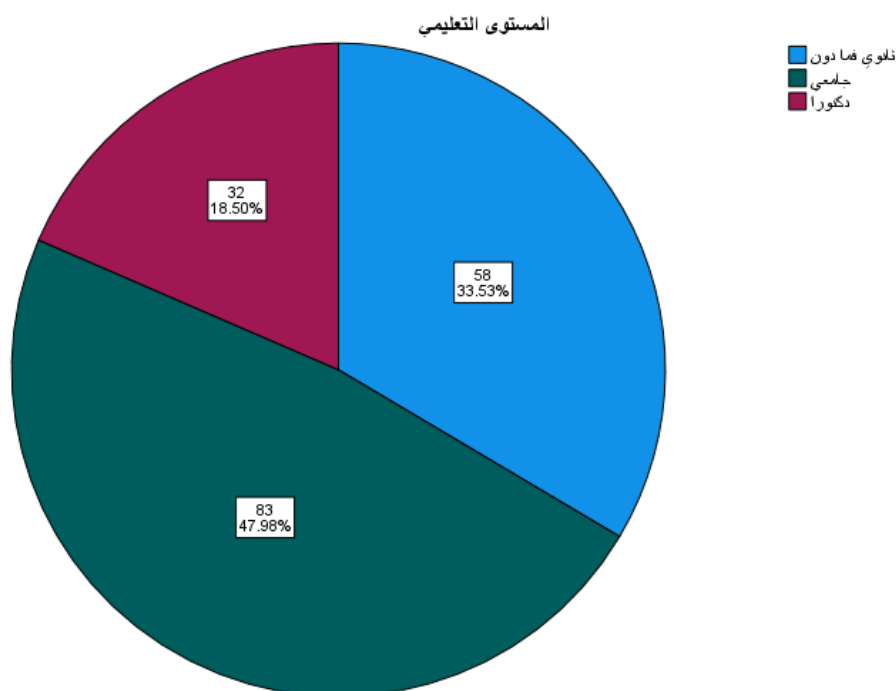
جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
33.5	58	ثانوي فما دون
47.9	83	جامعي
18.5	32	دكتوراه
100.0	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

يُهيمن المستوى الجامعي على التركيبة التعليمية للعينة بنسبة 47.9%، يليه المستوى الثانوي فما دون بنسبة 33.5%، ثم حاملو شهادة الدكتوراه بنسبة 18.5%. ويعكس هذا التوزيع طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي تضمّ مزيجاً من الكفاءات ذات التكوين الأكاديمي الرفيع والإطارات العملية المتمرسية.

رسم توضيحي 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V27

جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	54	31.2
من 5 إلى 15 سنة	76	43.9
أكثر من 15 سنة	43	24.8
المجموع	173	100.0

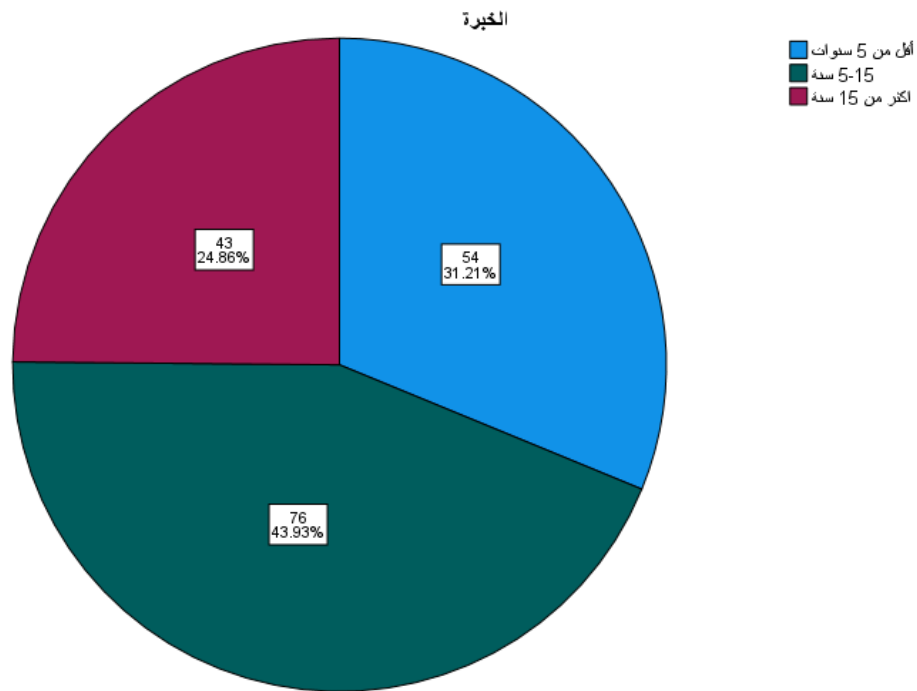
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V27

تمثل فئة الموظفين ذوي الأقدمية «5-15 سنة» الشريحة الأوسع بنسبة 43.9%، تليها فئة «أقل من 5 سنوات» بنسبة 31.2%، ثم فئة «أكثر من 15 سنة» بنسبة 24.8%. ويُشير هذا التوزيع إلى أن

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الجزء الأكبر من العينة يتمتع بخبرة مهنية كافية تُمكنه من تقييم نظام الترقية وأثره على الأداء الوظيفي بشكل موضوعي ودقيق.

رسم توضيحي 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

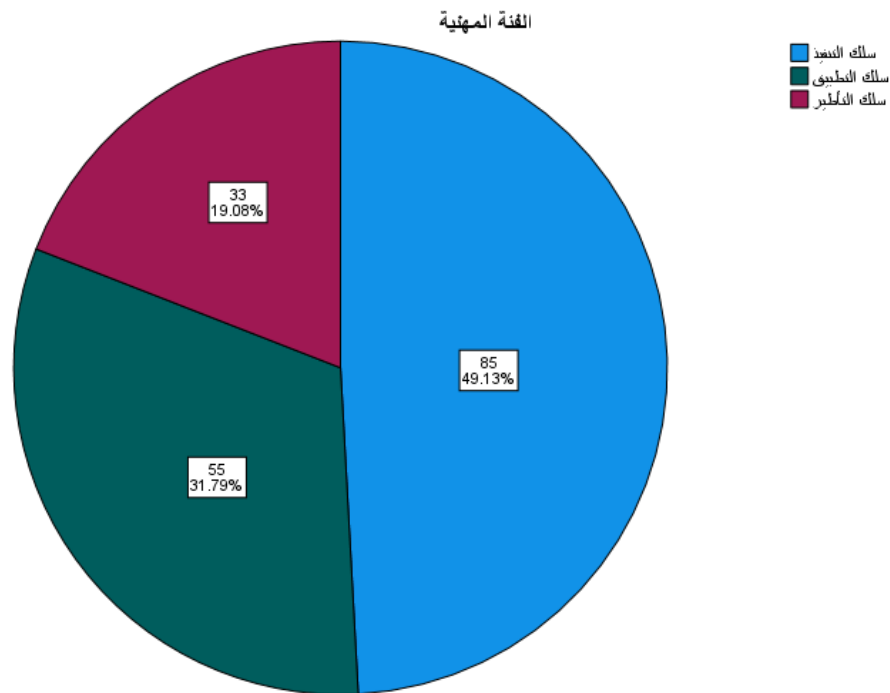
جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة الوظيفية
49.1	85	سلك التنفيذ
31.8	55	سلك التطبيق
19.08	33	سلك التأطير
100.0	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

يتصدّر سلك التنفيذ قائمة الفئات الوظيفية بنسبة 49.1%، يليه سلك التطبيق بنسبة 31.8%، ثم سلك التأطير بنسبة 19.08%. ويتجلى من خلال هذا التوزيع التفاوت الهرمي الطبيعي الذي يُميّز بنية التوظيف في الإدارات العمومية، وهو ما يُضفي على نتائج الدراسة شمولية أكبر وتمثيلاً واسعاً لمختلف مستويات السلم الإداري.

رسم توضيحي 6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات SPSS V27

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرضاً تفصيلياً للإحصاء الوصفي لكل محور من محاور الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان، مع الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لتفسير درجة الموافقة، وفق المعيار الآتي: من 1.00 إلى 2.33 «منخفضة»، ومن 2.34 إلى 3.67 «متوسطة»، ومن 3.68 إلى 5.00 «مرتفعة».

المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور نظام الترقية

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقية على أساس الأقدمية (AQ)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
تُطبَّق الترقية المرتبطة بالأقدمية وفق الآجال المعتمدة بانتظام	3.07	1.274	متوسط	3
نظام الترقية بالأقدمية يوفر مساراً مهنيّاً واضحاً	2.98	1.312	متوسط	3
الترقية بالأقدمية تحدّ من تأثير العلاقات الشخصية في قرارات الترقية	2.95	1.335	متوسط	3
يعتمد نظام الترقية بدرجة كبيرة على عدد سنوات الخدمة	2.99	1.253	متوسط	3
الترقية بالأقدمية تمثل اعترافاً بالاستمرارية في العمل	3.05	1.315	متوسط	3
الترقية بالأقدمية قد تتأخر رغم استيفاء الشروط القانونية	2.99	1.307	متوسط	3
تعالج المؤسسة حالات التأخر في الترقية بما يحفظ حقوق الموظف	3.02	1.280	متوسط	3
المتوسط الكلي للمحور	3.01	0.967	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

تُشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الترقية بالأقدمية تتراوح بين 2.95 و3.07، وهي قيم تقع ضمن النطاق المتوسط، بمتوسط كلي قدره 3.01 وانحراف معياري 0.967. ويُفسّر هذا بأن الموظفين يُدركون نظام الأقدمية ويُعاينون تطبيقه، غير أنهم يُبدون تحفظاً نسبياً على مدى قدرته على توفير مسار مهني واضح أو الحدّ من العلاقات الشخصية في قرارات الترقية. وهو ما يتسق مع ما أشار إليه بلعربي (2013) من أن النظام القانوني للترقية يصطدم أحياناً بتحديات تطبيقية تتعلق بغياب التكامل بين النص والممارسة الفعلية.

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر الترقية على أساس الكفاءة (BQ)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
معايير الكفاءة المطلوبة للترقية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين	3.05	1.231	متوسط	3
تستند قرارات الترقية إلى تقييم موضوعي لكفاءة الموظف المهنية	3.02	1.316	متوسط	3
تُمنح الأولوية للمهارات التقنية والتخصصية عند المفاضلة بين المرشحين	3.02	1.298	متوسط	3
يساهم نظام الترقية في تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين	3.03	1.318	متوسط	3
تتجح المؤسسة في إيصال الموظفين الأكثر استحقاقاً إلى المناصب الأعلى	3.02	1.289	متوسط	3
المتوسط الكلي للمحوّر	3.03	1.018	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

تتسم إجابات أفراد العينة على عبارات محور الكفاءة بالتجانس الواضح، إذ تتمركز المتوسطات الحسابية في نطاق ضيق يتراوح بين 3.02 و3.05، بمتوسط كلي 3.03 وانحراف معياري 1.018. ويُدلّ

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

هذا التقارب على حياد نسبي في تقييم الموظفين لمنظومة الترقية بالكفاءة، مما يعني أنهم لا يرون فيها آلية راسخة تُكرّس الموضوعية والعدالة بشكل كافٍ. وقد أكدت دراسة أفوجيل (2021) هذا التوجه، مشيرةً إلى أن الاعتماد المفرط على معيار الأقدمية على حساب الكفاءة يُثبّط روح المبادرة لدى الموظفين الأكفأ.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر نظام تقييم الأداء (CQ)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
تستند عملية تقييم الأداء السنوي إلى معايير موضوعية ونتائج ملموسة	3.07	1.246	متوسط	3
توجد شفافية عالية في ربط نتائج التقييم بقرارات الترقية	2.98	1.273	متوسط	3
أُتق في موضوعية اللجان الإدارية المسؤولة عن دراسة ملفات الترقية	2.99	1.338	متوسط	3
يعكس نظام التتقيط السنوي المجهود الفعلي المبذول خلال العام	3.06	1.333	متوسط	3
تُقدّم نتائج التقييم السنوي بطريقة واضحة تساعد الموظف على الفهم	3.00	1.276	متوسط	3
تساعد تقارير التقييم في توضيح نقاط القوة والضعف في الأداء المهني	3.06	1.347	متوسط	3
توفر المؤسسة إجراءات واضحة للاعتراض في حال الشعور بعدم عدالة التقييم	2.98	1.280	متوسط	3
المتوسط الكلي للمحوّر	3.02	1.005	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

أسفرت نتائج تحليل محوّر نظام تقييم الأداء عن متوسط كلي بلغ 3.02 بانحراف معياري 1.005، وهو ما يُصنّف ضمن مستوى متوسط من الموافقة. ويُستشف من القيم الفردية للمتوسطات أن الموظفين يُقرّون بوجود آليات تقييم، بيد أنهم يُبدون تحفّظات جوهرية تتعلق بدرجة الشفافية وموضوعية النتائج ومدى

ارتباطها الفعلي بقرارات الترقية. ويتقاطع هذا مع ما خلصت إليه دراسة علالي وحمادي (2024) التي رصدت متوسطاً لتقييم نظام الترقية بلغ 3.69، مشيرتين إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الترقية على أداء الموظفين.

المطلب الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

يتفرع هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد فرعية تغطي مختلف جوانب الأداء الوظيفي:

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المواظبة والسلوك الوظيفي (Da)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي والقواعد الداخلية للمؤسسة بدقة	2.97	1.342	متوسط	3
أحرص على حماية ممتلكات المؤسسة وترشيد استخدامها	3.02	1.347	متوسط	3
ألتزم بالانضباط في أداء المهام وفق التعليمات والإجراءات المعتمدة	3.00	1.360	متوسط	3
المتوسط الكلي للبُعد	3.00	1.342	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد جودة وكمية الأداء (Db)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
أنجز المهام الموكلة إليّ بالسرعة المطلوبة وفي الآجال المحددة	2.99	1.360	متوسط	3
أُطبق معايير الجودة في عملي لضمان خلو المخرجات من الأخطاء	3.02	1.332	متوسط	3
أحافظ على انتظام أدائي حتى في ظروف الضغط وكثرة المهام	2.98	1.329	متوسط	3
المتوسط الكلي للبعد	3.00	1.340	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الفعالية المهنية والتطوير (Dc)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
أُسعى باستمرار لتطوير مهاراتي المهنية لمواكبة متطلبات العمل	2.98	1.347	متوسط	3
أُقَدِّم مقترحات وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي تعترض سير العمل	2.98	1.345	متوسط	3
أحرص على التعاون الفعال مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة	2.98	1.362	متوسط	3
أُشارك بفعالية في الأنشطة الجماعية الداعمة لتحسين أداء العمل	3.02	1.329	متوسط	3
المتوسط الكلي للُبُعد	2.99	1.045	متوسط	3

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

تتقارب متوسطات أبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة عند حدود 3.00، بمتوسط كلي للمحور يبلغ 2.99 وانحراف معياري 1.045. ويُشير هذا إلى أن الموظفين يُقيّمون أداءهم الوظيفي بمستوى متوسط على اختلاف أبعاده، مما قد يعكس غياب حوافز كافية تدفعهم نحو التميّز والتفوّق. وهو ما أشارت إليه دراسة منصور (2021) التي رصدت مستوى منخفضاً من الأداء والالتزام لدى موظفي مؤسسات الصحة العمومية. نظراً لحجم العينة (173 مفردة < 50)، يُعتمد اختبار Kolmogorov–Smirnov مرجعاً أساسياً لاختبار التوزيع الطبيعي، ويُدعّم بنتائج اختبار Shapiro–Wilk للتحقق المزدوج.

جدول 19: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Shapiro–Wilk (.Sig)	Kolmogorov– Smirnov (Sig.)	المتغير
0.007	0.090	الترقية على أساس الأقدمية (AQ)
0.001	0.018	الترقية على أساس الكفاءة (BQ)
0.003	0.002	نظام تقييم الأداء (CQ)
0.001	0.016	الأداء الوظيفي (DQ)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

يتبين أن قيم Sig. لاختبار Shapiro–Wilk جاءت دون العتبة 0,05 لجميع المتغيرات، في حين يشير اختبار Kolmogorov–Smirnov إلى أن متغير الأقدمية (AQ) يُسجل قيمة $0,090 > 0,05$ ، غير أن التحقق بكلا الاختبارين يُرجّح الخروج عن التوزيع الطبيعي. ومن ثَمَّ، يُستوجب توظيف الأساليب الإحصائية اللامعلمية المناسبة، ولا سيما معامل ارتباط سبيرمان واختبار كروسكال-واليس، عوضاً عن الأساليب المعلمية.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وفق معامل سبيرمان

قبل اختبار فرضيات الأثر، تمّ استكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (AQ، CQ، BQ) والمتغير التابع (DQ) باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وذلك لملاءمته للبيانات غير الموزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول 20: نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد نظام الترقية والأداء الوظيفي وفق معامل سبيرمان

المتغير	معامل الارتباط (ρ)	Sig. (2-tailed)
الترقية بالأقدمية (AQ) ↔ الأداء الوظيفي (DQ)	0.428	0.000
الترقية بالكفاءة (BQ) ↔ الأداء الوظيفي (DQ)	0.633	0.000
تقييم الأداء (CQ) ↔ الأداء الوظيفي (DQ)	0.535	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

DQ الأداء الوظيفي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

تُظهر نتائج الارتباط وجود علاقات طردية موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى 0.01. ويتصدّر محور الكفاءة (BQ) قائمة الارتباطات بأقوى علاقة مع الأداء ($\rho = 0.633$)، يليه محور تقييم الأداء (CQ) بمعامل 0.535، ثم محور الأقدمية (AQ) بمعامل 0.428. وتُعزّز هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة العوادي (2023) من أن الترقية سواء بالكفاءة أو بالأقدمية تُسهم إيجابياً في رفع كفاءة الموظفين، مع تفوّق واضح لمعيار الكفاءة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد

تنصّ الفرضية الرئيسية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية الوظيفية بأبعاده (الأقدمية، الكفاءة، نظام تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي». ولاختبار هذه الفرضية، تمّ توظيف الانحدار الخطي المتعدد بإدخال المتغيرات الثلاثة المستقلة دفعةً واحدة (Enter Method).

أولاً: ملخص النموذج

جدول 21: الإنحدار الخطي المتعدد

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error
1	0.711	0.506	0.497	0.741

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

يُفيد ملخص النموذج بأن معامل الارتباط المتعدد بلغ $R = 0.711$ ، وهو ما يُجسّد علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة والأداء الوظيفي. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.506$ ، مما يعني أن أبعاد نظام الترقية الثلاثة مجتمعة تُفسّر ما نسبته 50.6% من التباين الكلي في الأداء الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية (49.4%) إلى متغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

ثانياً: تحليل التباين ANOVA

جدول 22: نتائج تحليل التباين ANOVA للنموذج

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	.Sig
الانحدار	95.007	3	31.669	57.663	**0.000
البواقي	92.816	169	0.549		
المجموع	187.823	172			

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS V27

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

تكشف نتائج تحليل ANOVA أن قيمة F المحسوبة بلغت 57.663 بمستوى دلالة $0.000 > 0.05$ ، مما يُثبت المعنوية الإحصائية للنموذج ككل، ويُجيز القبول بأن أبعاد نظام الترقية الثلاثة تُحدث أثراً مشتركاً ذا دلالة على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: معاملات الانحدار

جدول 23: نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	B	Beta (β)	t	.Sig
الثابت (Constant)	0.266	–	1.183	0.239
الأقدمية (AQ)	0.142	0.132	2.110	*0.036
الكفاءة (BQ)	0.456	0.444	6.751	**0.000
تقييم الأداء (CQ)	0.304	0.292	4.689	**0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V27

دال عند (0.01) دال عند (0.05)

تُبين معاملات الانحدار أن جميع المتغيرات المستقلة الثلاثة تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء الوظيفي، وإن تفاوتت درجة التأثير. ويتصدر بُعد الكفاءة (BQ) بأعلى قيمة Beta قدرها 0.444 عند $\text{Sig} = 0.000$ ، مما يُثبت أنه الأكثر أثراً في تحسين الأداء. يليه بُعد تقييم الأداء (CQ) بقيمة Beta = 0.292 عند $\text{Sig} = 0.000$ ، ثم بُعد الأقدمية (AQ) بقيمة Beta = 0.132 عند $\text{Sig} = 0.036$. وبناءً على ذلك، تُصاغ معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو الآتي:

$$DQ = 0.266 + 0.142(AQ) + 0.456(BQ) + 0.304(CQ)$$

وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الترقية الوظيفية بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: أثر الأقدمية (AQ) على الأداء الوظيفي (DQ)

تنصّ هذه الفرضية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أساس الأقدمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين».

من خلال نتائج الانحدار المتعدد المعروضة سابقاً، تبين أن معامل الانحدار لمتغير الأقدمية (B) $Beta = 0.142$ ، $Beta = 0.132$ دالّ إحصائياً عند مستوى $Sig = 0.036 < 0.05$. غير أن قيمة Beta تشير إلى أن هذا الأثر يبقى الأضعف مقارنةً بالمتغيرين الآخرين. بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الترقية بالأقدمية بوحدة واحدة، ارتفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.142 وحدة. ومنه، تُقبل هذه الفرضية الفرعية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أورده مهدي بخدة (2019) من أن المشرّع الجزائري أولى الأولوية لمعيار الأقدمية في سلم الترقية، وإن اعتبر أن الكفاءة يجب أن تتقدّم عليه.

الفرضية الفرعية الثانية: أثر الكفاءة (BQ) على الأداء الوظيفي (DQ)

تنصّ هذه الفرضية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على أساس الكفاءة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين».

أثبتت نتائج الانحدار المتعدد أن متغير الكفاءة (BQ) هو الأقوى تأثيراً في النموذج بقيمة Beta $= 0.444$ عند $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن تحسين منظومة الترقية على أساس الكفاءة بوحدة واحدة يؤلّد زيادةً في الأداء الوظيفي بمقدار 0.456. وعليه تُقبل هذه الفرضية الفرعية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة علالي وحمادي (2024) التي رصدت علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ($R = 0.545$) بين نظام الترقية والأداء، وما أكدته دراسة العوادي (2023) من أن الترقية بالكفاءة تحتلّ مكانة محورية في رفع مستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: أثر تقييم الأداء (CQ) على الأداء الوظيفي (DQ)

تنصّ هذه الفرضية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين».

كشفت النتائج أن بُعد تقييم الأداء (CQ) يُسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين في الأداء الوظيفي ($Beta = 0.292$ ، $Sig = 0.000$)، مما يعني أن توافر نظام تقييم موضوعي وشفاف يُعزّز مستوى الأداء بمقدار 0.304 وحدة عند ثبات المتغيرات الأخرى. وعليه تُقبل هذه الفرضية الفرعية. ويتوافق هذا مع ما أوصت به دراسة بلعربي (2013) من ضرورة ربط الترقية بمنظومة تقييم موضوعية وعادلة، وما أشارت إليه دراسة قداش وآخرين (2019) من أن الترقية تُمثل حافزاً جوهرياً يدفع الموظف إلى الالتزام ورفع أدائه.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج وتفسيرها

انطلاقاً مما أسفرت عنه الاختبارات الإحصائية السابقة، يمكن تقديم القراءة التحليلية الآتية لنتائج الدراسة:

✓ أثبت نموذج الانحدار المتعدد أن أبعاد نظام الترقية الثلاثة (الأقدمية، الكفاءة، تقييم الأداء) تُفسّر مجتمعةً 50.6% من التباين في الأداء الوظيفي، وهو معدل تفسيري مرتفع يُعكس الأثر الفعلي والمعنوي لمنظومة الترقية على السلوك المهني للموظفين.

جاء بُعد الكفاءة (BQ) في الصدارة من حيث قوة التأثير ($Beta = 0.444$)، وهو ما يُجسّد التوجه الأكاديمي والتشريعي المؤكّد على ضرورة إيلاء الكفاءة المهنية مكانةً محوريةً في منظومة الترقية، انسجاماً مع ما نادت به دراسة بلعربي (2013) وأقوجيل (2021).

يُسهم بُعد تقييم الأداء (CQ) بدرجة معتدلة ($Beta = 0.292$)، مما يُشير إلى أن موضوعية التقييم وشفافيته لا تزالان دون المستوى المأمول، وهو ما تُرجمه متوسطات الاستجابة المتواضعة حول مصداقية اللجان الإدارية وربط التقييم بالترقية.

يأتي بُعد الأقدمية (AQ) بأضعف التأثيرات ($Beta = 0.132$)، وإن ظلّ دالاً إحصائياً، مما يعكس أن الاعتماد على الأقدمية وحدها لا يُحقّق الدافعية الكافية للارتقاء بالأداء، وهو ما أكده قميحة وبوسعيد (2016) اللذان رصدوا ضعف الحوافز المالية الناجمة عن الترقية الآلية بالأقدمية.

ثانياً: قراءة في مستوى الأداء الوظيفي

استقرّت متوسطات أبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة (المواظبة، الجودة، الفعالية) عند مستوى متوسط بالقرب من 3.00، وهو ما يُنبّه إلى غياب الحوافز الكافية التي تدفع الموظفين نحو التميّز. ويُستفاد من هذا أن مجرد وجود نظام ترقية قائم لا يكفي، بل لا بدّ أن يكون هذا النظام متّسماً بالعدالة والشفافية والارتباط

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

بالكفاءة الفعلية حتى يُحدث تحفيزاً حقيقياً، وهو ما تؤكدُه دراسة قداش وآخرين (2019) التي توصلت إلى أن الترقية تُمثّل حافزاً أساسياً يدفع الموظفين إلى بذل مجهود أكبر والتزام أعمق.

خلاصة الفصل

في الفصل الثالث، قمنا بتحليل ومناقشة البيانات لتقييم أثر نظام الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مستخدمين في ذلك أساليب إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد نظام الترقية والأداء الوظيفي للعاملين، حيث تساهم معايير الترقية القائمة على الكفاءة والتقييم السنوي في تعزيز الانضباط الوظيفي ورفع مستوى الأداء. وبمقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، تؤكد الدراسة الحالية على أهمية الاهتمام بتطوير وتحديث أنظمة الترقية المعتمدة في المؤسسات، مما يستدعي تبني معايير موضوعية وشفافة تضمن تحقيق العدالة الوظيفية وتحفز العاملين على تحسين أدائهم العام.

الخاتمة

الخاتمة

تعد هذه الدراسة حول أثر نظام الترقية الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية خطوة مهمة لفهم العلاقة بين نظام الترقية المعتمد وأداء الموظفين وكفاءتهم المهنية. أظهرت النتائج أن لنظام الترقية تأثيراً إيجابياً ملموساً على الأداء الوظيفي. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الفرضيات الرئيسية والفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين الترقية على أساس الأقدمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0,428، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,000$) أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0,05)، مما يُثبت أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين الترقية على أساس الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0,633، وهو ارتباط إيجابي قوي، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,000$)، مما يُثبت أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين الترقية على أساس التقييم السنوي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0,535، وهو ارتباط إيجابي متوسط، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,000$)، مما يُثبت أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

لتأكد من الفرضية الرئيسية: معامل التحديد R^2 بلغ 0,506، أي أن نظام الترقية بأبعاده الثلاثة يُفسّر ما نسبته 50,6% من التباين في الأداء الوظيفي، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,000$)، مما يُثبت وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية قوية بين نظام الترقية وتحسين الأداء الوظيفي في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

استناداً إلى نتائج دراستنا ومقارنتها بالدراسات السابقة، نُقدّم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية نظام الترقية وتحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.

التوصيات

مراجعة معايير الترقية: يجب أن تُبنى قرارات الترقية على معايير موضوعية وشفافة تجمع بين الأقدمية والكفاءة ونتائج التقييم السنوي بشكل متوازن، لضمان تحقيق العدالة الوظيفية بين جميع العاملين.

تعزيز الترقية على أساس الكفاءة: بما أن بُعد الكفاءة سجّل أقوى ارتباطاً بالأداء الوظيفي ($r = 0,633$)، يُوصى بإيلاء الأولوية للمهارات والكفاءات المهنية عند اتخاذ قرارات الترقية داخل الوزارة.

تطوير منظومة التقييم السنوي: ينبغي الاهتمام بتحسين آليات التقييم السنوي وجعلها أكثر موضوعية وشفافية، إذ أثبتت نتائج الدراسة ارتباطه الإيجابي بالأداء الوظيفي ($r = 0,535$).

الاعتراف بالأقدمية دون إغفال الكفاءة: رغم أن الأقدمية سجّلت ارتباطاً إيجابياً بالأداء ($r = 0,428$)، يُوصى بعدم الاعتماد عليها وحدها معياراً للترقية، بل دمجها مع معايير الكفاءة والأداء الفعلي.

تفعيل دور نظام الترقية في تحفيز العاملين: بما أن نظام الترقية يُفسّر ما نسبته 50,6% من التباين في الأداء الوظيفي، يُوصى بالاستثمار في تطوير هذا النظام بوصفه رافعة أساسية لتحسين الأداء العام في الوزارة.

هذه التوصيات تمثّل نهجاً شاملاً لتطوير نظام الترقية وتعزيز الأداء الوظيفي في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

01. الباقي، صلاح الدين. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
02. الجميلة، رواية. (2001). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
03. الخرفي، هاشمي. (2010). الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
04. الرشيد، ح. (2012). دليل الموظف والوظيفة العمومية. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
05. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
06. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. 2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
07. الفروخ، فايز. (2020). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي (ط. 1). عمان: دار جليس الزمن للنشر والتوزيع.
08. النجار، نبيل وراغب، محمد. (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: الشركة العربية للنشر.
09. بربر، عبد المنعم. (2003). إدارة الموارد البشرية والوظيفة العمومية.
10. بدر، رمضان. (1997). الوسيط في القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية.
11. حسين، هشام. (1999). مهارة إدارة الأداء (ط. 1). القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية.
12. خاروش، ناصر الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

13. زويلف، مهدي حسن. (1994). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. الأردن: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
14. سليمان، طعيمة محمد. (1980). مبادئ الإدارة العامة (ط. 5). عين شمس: دار الفكر العربي.
15. شيخة، نادر أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
16. طارق، السويديان. (2010). إدارة الوقت (ط. 3). الكويت: دار الإبداع الفكري.
17. علي، خليل. (2003). الوجيز في القانون الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. فوزي، حبيش. (1982). الموظف العام: حقوقه وواجباته. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
19. ليفيان، إيف-فريدريك. (2001). التنظيم: نظريات وممارسات (ط. 2). باريس: دار دونود.
20. محمد، أحمد وجعفر، قاسم. (2001). نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة. دار النهضة العربية.
21. مصطفى، خليل أحمد. (2001). الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية للنشر.
22. معمار، صلاح صالح. (2010). التدريب الأسس والمبادئ. عمان: مركز دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع.
23. مقدم، سعيد. (2013). الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة (ط. 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
24. نجيب، شاكراً محمود. (2004). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط. 2). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
25. نوري، منير والسعايدة، نبيل. (2014). قضايا ومشكلات معاصرة في التربية الخاصة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. هلال محمد، عبد الغني. (1996). مهارات إدارة الموارد البشرية. مركز تطوير الأداء والتحديث.

27. وصفي، عادلي عادل. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

➤ المذكرات والرسائل العلمية

28. بالمبروك، عبير. (2014). نظام الترقية في الوظيفة العمومية. مذكرة تخرج، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة.

29. سلوى، ت. (2010). ثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية. مذكرة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

30. الشوابكة، خلدون محمد. (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

31. عادل، ع. (2004). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم. مذكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

32. مصطفى، ج. (2013). نظام الترقية في الوظيفة العامة. مذكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

33. هامل يحيائي، س. (2013). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي. مذكرة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

34. هروم، عبد القادر. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

➤ المجلات العلمية

35. أفوجيل، نبيلة. (2021). دور الترقية في تحسين أداء الموظف العام في التشريع الجزائري. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 14 (2)، 445-460.

36. بخدة، مهدي. (2019). أثر الترقية على أداء الموظف في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالبيض. مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، 9 (1)، 190-210.

37. بلعراي، عبد الكريم. (2013). نظام الترقية في الوظيفة العمومية. مجلة دراسات في الوظيفة العامة، (1)1، 21-45.
38. تجاني، منصور. (2021). محددات الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة سكيكدة، 15. (1)
39. خريسات، ز. (2022). واقع تطبيق معايير ضمان الجودة على التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية.
40. الرزاق، نجلاء جاسم. (2022). عنوان المقال " (يرجى مراجعته). المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، ص 12.
41. الشيخ، م. والحديثي، م. (2019). أثر الاستقرار السياسي في مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الكلي في بلدان مختارة. (2000-2016) مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية.
42. علالي، آمال وحماي بن سماعيل، لمياء. (2024). تأثير نظام الترقية على أداء الموظفين في المؤسسات العمومية: دراسة حالة الرقابة الميزانية بالنعامة. مجلة دفاتر MECAS، 20. (2)
43. العوادي، فوزية. (2023). الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة التحدي لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، 1 (10)، 211-225.
44. قداش، سميرة؛ قريرة، رشيد؛ وحجاج، مصطفى. (2019). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لموظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات.
45. قنيحة، رابح وبوسعود، باديس. (2016). إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (7)، 9-24.
46. ليلي، غ. (2020). دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، ص 221-223.
47. محمود، إبراهيم ن. (2023). أثر التفاعل بين نمطي تقديم الدعم والأسلوب المعرفي ببيئة تعلم إلكترونية. دراسات في التعليم الإلكتروني، ص 24-25.

48. المسعود، صياغ. (2022). الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة الجلفة، (11)

49. ملتي جامعة ورقلة. (8-9 مارس 2005). "عنوان المداخلة" (يرجى مراجعته)، ص 35.

➤ القوانين والنصوص التشريعية:

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

51. المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 02 جوان 1966، يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

52. المرسوم رقم 72-199 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة والجماعات المحلية العاملين في ولايتي الساورة والواحات، الجريدة الرسمية، العدد 86.

53. المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 1985 (المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية).

54. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61.

55. المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03.

56. المراسيم التنفيذية المنظمة للأسلاك المشتركة (89-224، 90-229، 91-79، 08-04).

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

➤ الكتب

57. Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson Education. p. 15.
58. Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
59. Dessler, G., & Varkkey, B. (2012). *Human resource management (11th ed.). Pearson Education.
60. Motowidlo, S. J. (2003). "Job performance". In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons.

➤ المجلات العلمية

61. Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). "The modeling and assessment of work performance. Annual Review of Organizational Psychology.
62. Farin, P. M., Akwari, W. A., et al. (2023). Performance Appraisal and Organizational Performance. IIARD International Journal.
63. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبيان

عزيزي الموظف / عزيزي الموظفة بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

السلام عليكم سيدي/ سيديتي

في إطار إعداد مذكرة تخرجنا لنيل شهادة الماستر في تخصص مناجنت الموارد البشرية نقوم بإجراء هذا الاستبيان الموجه إلى الموظفين بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث ان مدة الاجابة تكون سبع دقائق لا أكثر

نولي أهمية كبيرة لآرائكم القيمة،

تؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفاً وقتكم وتعاونكم المثمر.

أولاً: البيانات الشخصية يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	
العمر	☐ أقل من 30 سنة.	☐ من 30 إلى أقل من 45 سنة.	☐ 45 سنة فما فوق.
المستوى الدراسي	☐ ثانوي فما دون.	☐ جامعي (ليسانس/ماستر).	☐ ما بعد التدرج (دكتوراه).
الأقدمية المهنية	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 15 سنة.	☐ أكثر من 15 سنة.
الفئة الوظيفية الرتبة	☐ سلك التنفيذ (أعوان).	☐ سلك التطبيق (تقنيون).	☐ سلك التأطير (إطارات).

مفتاح الإستجابة	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة
المحور الأول: الترقية على أساس الأقدمية					
رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
1	تُطبَّق الترقية المرتبطة بالأقدمية داخل المؤسسة وفق الآجال المعتمدة بانتظام.				
2	أرى أن نظام الترقية على أساس الأقدمية يوفر مساراً مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة.				
3	أعتبر أن الترقية على أساس الأقدمية تحدّ من تأثير العلاقات الشخصية في قرارات الترقية.				
4	يعتمد نظام الترقية في المؤسسة بدرجة كبيرة على عدد سنوات الخدمة.				
5	أرى أن الترقية على أساس الأقدمية تمثل شكلاً من				

					أشكال الاعتراف بالاستمرارية في العمل داخل المؤسسة.	
					ألاحظ أن الترقية على أساس الأقدمية قد تتأخر أحياناً رغم استيفاء الشروط القانونية.	6
					تعالج المؤسسة حالات التأخر في الترقية بما يحفظ حقوق الموظف.	7
المحور الثاني: الترقية على أساس الكفاءة						
					معايير الكفاءة والمهارات المطلوبة للترقية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين داخل المؤسسة.	8
					تستند قرارات الترقية إلى تقييم موضوعي لكفاءة الموظف المهنية.	9
					تمنح الأولوية للمهارات التقنية والتخصصية عند المفاضلة بين المرشحين للترقية.	10

					يساهم نظام الترقية في تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.	11
					تتجح المؤسسة في إيصال الموظفين الأكثر استحقاقاً وجدارة مهنية إلى المناصب الأعلى.	12
المحور الثالث: نظام تقييم الأداء						
					تستند عملية تقييم أدائي السنوي إلى معايير موضوعية ونتائج ملموسة.	13
					توجد شفافية عالية في ربط نتائج التقييم السنوي بقرارات الترقية.	14
					أثق في موضوعية اللجان الإدارية المسؤولة عن دراسة ملفات الترقية.	15
					يعكس نظام التنقيط السنوي المجهود الفعلي الذي بذلته خلال العام.	16

					يتم تقديم نتائج التقييم السنوي بطريقة واضحة تساعد الموظف على فهم مستوى أدائه بشكل دقيق.	17
					تساعد تقارير التقييم في توضيح نقاط القوة والضعف في أدائي المهني.	18
					توفر المؤسسة إجراءات واضحة للاعتراض أو التظلم في حال الشعور بعدم عدالة التقييم السنوي.	19
المحور الرابع: الأداء الوظيفي						
أ. المواظبة والسلوك						
					ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي والقواعد الداخلية للمؤسسة بدقة.	20
					أحرص على حماية ممتلكات المؤسسة وترشيد استخدام مواردها.	21

					ألتزم بالانضباط في أداء المهام الموكلة إليّ وفق التعليمات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة.	22
ب . جودة وكمية الأداء						
					أنجز المهام الموكلة إليّ بالسرعة المطلوبة وفي الآجال المحددة.	23
					أطبق معايير الجودة في عملي لضمان خلو المخرجات من الأخطاء.	24
					أحافظ على انتظام أدائي في العمل حتى في ظروف الضغط وكثرة المهام.	25
ج . الفعالية المهنية والتطوير						
					أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي المهنية لمواكبة متطلبات العمل.	26

					أقدم مقترحات وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي تعترض سير العمل.	27
					أحرص على التعاون الفعال مع زملائي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.	28
					أشارك بفعالية في الأنشطة والتكليفات الجماعية التي تدعم تحسين أداء العمل داخل المؤسسة.	29

الملحق رقم 02:

وثائق المؤسسة

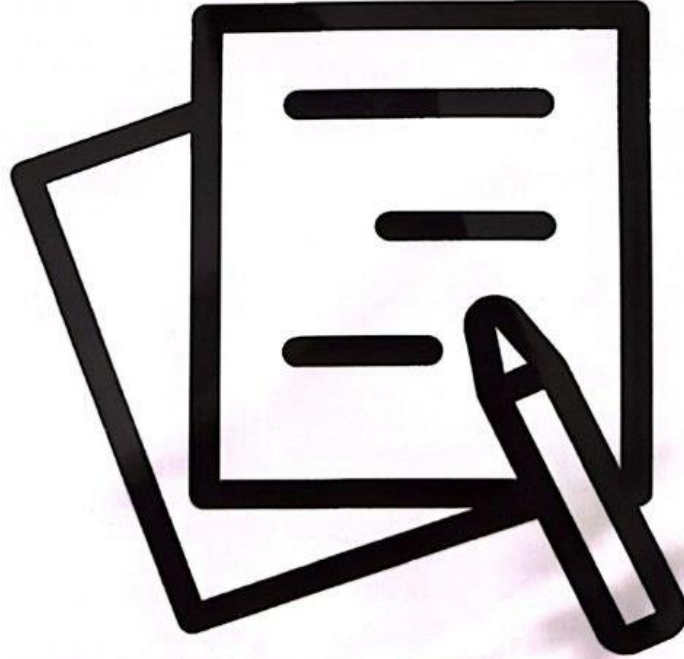


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات
السلكية واللاسلكية

مديرية الموارد البشرية
المديرية الفرعية للتكوين

الهيكل التنظيمي
لوزارة البريد والمواصلات
السلكية واللاسلكية
رقم 2020/40



مرسوم تنفيذي رقم 179-20 مؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1441 الموافق 6 يوليو سنة 2020، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 49-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعزل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 17-272 المؤرخ في 16 محرم عام 1439 الموافق 7 أكتوبر سنة 2017 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-178 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1441 الموافق 6 يوليو سنة 2020 الذي يحدد صلاحيات وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تشتمل الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي :

1 - **الأمين العام**، ويساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به مكتب البريد والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للوزارة.

2 - **رئيس الديوان**، ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي :

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها،

- تحضير الاتصال المرتبط بنشاطات الوزير والقطاع والعلاقات مع أجهزة الإعلام وتنظيم ذلك، وإعداد استراتيجية اتصال خاصة بالقطاع والسهر على تنفيذها.

- تحضير نشاطات الوزير وتنظيمها في مجال العلاقات الدولية والتعاون،

- تحضير نشاطات الوزير وتنظيمها في مجال العلاقات العمومية ومتابعة العلاقات مع الحركة الجمعوية والمنظمات المهنية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين،

- متابعة العلاقات مع القطاع الاقتصادي، ولا سيما منها المؤسسات الناشطة في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال،

- متابعة البرامج الكبرى لتطوير القطاع،

- تحليل الوضعية العامة للقطاع وخيط حصائل النشاطات،

- تحضير الملفات المتعلقة ببرامج البحث القطاعية ومتابعتها.

3 - **المفتشية العامة**، التي يحدد تنظيمها وسيورها بموجب مرسوم تنفيذي.

4 - **الهياكل الآتية :**

- المديرية العامة للبريد،

- المديرية العامة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال،

- المديرية العامة لمجتمع المعلومات،

- مديرية الإحصاء والدراسات والاستشراف،

- مديرية التنظيم والشؤون القانونية،

- مديرية التعاون والعلاقات الدولية،

- مديرية الموارد البشرية،

- مديرية إدارة الوسائل.

المادة 2 : المديرية العامة للبريد، وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- تحديد سياسة واستراتيجية تطوير الخدمات البريدية والمالية البريدية وإعدادهما،

- تحديد سياسة الحكومة في مجال الخدمة الشاملة والخدمة العمومية للبريد،

- تحديد السياسة العامة للتعمير المتعلقة بخدمات البريد،

- تحديد المعايير والشروط والمواصفات التقنية المطبقة على النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية،

- ترقية إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية،

الأحد 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ

الموافق 16 يوليو سنة 2006 م



العدد 46

السنة الثالثة والأربعون

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشورات، إعلانات وبلاعات

الإدارة والتحرير الأمانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ح.ج.ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	الاشتراك سنوي
	بلدان خارج دول المغرب العربي	
	سنة	سنة
	2675,00 د.ج	1070,00 د.ج
	5350,00 د.ج	2140,00 د.ج
	تزايد عليها نفقات الإرسال	
	النسخة الأصلية	
	النسخة الأصلية وترجمتها	

ثمن النسخة الأصلية 13,50 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 د.ج
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.
وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

المادة 94 : يمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم.

المادة 95 : تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 96 : يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع

تقييم الموظف

المادة 97 : يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

المادة 98 : يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99 : يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية،
- الفعالية و المرودية،
- كفاءة الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

المادة 100 : تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

المادة 101 : تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

المادة 102 : تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المادة 103 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس

التكوين

المادة 104 : يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقية المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

المادة 105 : تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

الفصل السادس

الترقية في الدرجات و الترقية في الرتب

المادة 106 : تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكفاءات التي تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 107 : تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكفاءات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

الباب الخامس التصنيف - الراتب

المادة 114 : تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف .

المادة 115 : تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للراتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

المادة 116 : يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال، في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية كما هو منصوص عليها في المادتين 114 و 115 أعلاه.

المادة 117 : إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 118 : تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من :

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 120 : يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

المادة 121 : يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف. ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

المادة 108 : يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 أعلاه، من التربص.

المادة 109 : تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

المادة 110 : تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في المادة 107 أعلاه، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 111 : يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تدرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل السابع

الأوسمة الشرفية والمكافآت

المادة 112 : يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة و شهادات وزارية.

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم .

المادة 113 : يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها و صلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم .

الملحق رقم 03 :

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V27

/VARIABLES=AQ1 AQ2 AQ3 AQ4 AQ5 AQ6 AQ7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	7

RELIABILITY

/VARIABLES=BQ1 BQ2 BQ3 BQ4 BQ5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

RELIABILITY

/VARIABLES=CQ1 CQ2 CQ3 CQ4 CQ5 CQ6 CQ7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	7

RELIABILITY

/VARIABLES=DaQ1 DaQ2 DaQ3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	3

RELIABILITY

/VARIABLES=DbQ1 DbQ2 DbQ3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	3

RELIABILITY

/VARIABLES=DcQ1 DcQ2 DcQ3 DcQ4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	173	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	4

DESCRIPTIVES VARIABLES=AQ1 AQ2 AQ3 AQ4 AQ5 AQ6 AQ7

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تُطَبَّق الترقية المرتبطة بالأقدمية داخل المؤسسة وفق الأجل المعتمدة بانتظام	173	1	5	3.07	1.274

أرى أن نظام الترقية على أساس الأقدمية يوفّر مساراً مهنيّاً واضحاً داخل المؤسسة	173	1	5	2.98	1.312
أعتبر أن الترقية على أساس الأقدمية تحدّ من تأثير العلاقات الشخصية في قرارات الترقية	173	1	5	2.95	1.335
يعتمد نظام الترقية في المؤسسة بدرجة كبيرة على عدد سنوات الخدمة	173	1	5	2.99	1.253
أرى أن الترقية على أساس الأقدمية تمثل شكلاً من أشكال الاعتراف بالاستمرارية في العمل داخل المؤسسة	173	1	5	3.05	1.315
ألاحظ أن الترقية على أساس الأقدمية قد تتأخّر أحياناً رغم استيفاء الشروط القانونية	173	1	5	2.99	1.307
تعالج المؤسسة حالات التأخر في الترقية بما يحفظ حقوق الموظف	173	1	5	3.02	1.280
Valid N (listwise)	173				

DESCRIPTIVES VARIABLES=BQ1 BQ2 BQ3 BQ4 BQ5

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
معايير الكفاءة والمهارات المطلوبة للترقية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين داخل المؤسسة	173	1	5	3.05	1.231
تستند قرارات الترقية إلى تقييم موضوعي لكفاءة الموظف المهنية	173	1	5	3.02	1.316
تمنح الأولوية للمهارات التقنية والتخصصية عند المفاضلة بين المرشحين للترقية	173	1	5	3.02	1.298

يساهم نظام الترقية في تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.	173	1	5	3.03	1.318
تتجح المؤسسة في إيصال الموظفين الأكثر استحقاقاً وجدارة مهنية إلى المناصب الأعلى	173	1	5	3.02	1.289
Valid N (listwise)	173				

DESCRIPTIVES VARIABLES=CQ1 CQ2 CQ3 CQ4 CQ5 CQ6 CQ7

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستند عملية تقييم أدائي السنوي إلى معايير موضوعية ونتائج ملموسة	173	1	5	3.07	1.246
توجد شفافية عالية في ربط نتائج التقييم السنوي بقرارات الترقية	173	1	5	2.98	1.273
أثق في موضوعية اللجان الإدارية المسؤولة عن دراسة ملفات الترقية	173	1	5	2.99	1.338
يعكس نظام التتقيط السنوي المجهود الفعلي الذي بذلته خلال العام	173	1	5	3.06	1.333
يتم تقديم نتائج التقييم السنوي بطريقة واضحة تساعد الموظف على فهم مستوى أدائه بشكل دقيق	173	1	5	3.00	1.276
تساعد تقارير التقييم في توضيح نقاط القوة والضعف في أدائي المهني	173	1	5	3.06	1.347

توفر المؤسسة إجراءات واضحة للاعتراض أو التظلم في حال الشعور بعدم عدالة التقييم السنوي	173	1	5	2.98	1.280
Valid N (listwise)	173				

DESCRIPTIVES VARIABLES=DaQ1 DaQ2 DaQ3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي والقواعد الداخلية للمؤسسة بدقة	173	1	5	2.97	1.342
أحرص على حماية ممتلكات المؤسسة وترشيد استخدام . مواردها	173	1	5	3.02	1.347
ألتزم بالانضباط في أداء المهام الموكلة إليّ وفق التعليمات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة	173	1	5	3.00	1.360
Valid N (listwise)	173				

DESCRIPTIVES VARIABLES=DbQ1 DbQ2 DbQ3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أنجز المهام الموكلة إليّ بالسرعة المطلوبة وفي الأجل المحددة.	173	1	5	2.99	1.360

أطبق معايير الجودة في عملي لضمان خلو المخرجات من الأخطاء	173	1	5	3.02	1.332
أحافظ على انتظام أدائي في العمل حتى في ظروف الضغط وكثرة المهام	173	1	5	2.98	1.329
Valid N (listwise)	173				

DESCRIPTIVES VARIABLES=DcQ1 DcQ2 DcQ3 DcQ4

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي المهنية لمواكبة متطلبات العمل	173	1	5	2.98	1.347
أقدم مقترحات وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي تعترض سير العمل	173	1	5	2.98	1.345
أحرص على التعاون الفعال مع زملائي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة	173	1	5	2.98	1.362
أشارك بفعالية في الأنشطة والتكليفات الجماعية التي تدعم تحسين أداء العمل داخل المؤسسة	173	1	5	3.02	1.329
Valid N (listwise)	173				

SAVE OUTFILE='C:\Users\DELL\Downloads\YOYOYOYOYO.sav'

/COMPRESSED.

COMPUTE AQ=(AQ1+AQ2+AQ3+AQ4+AQ5+AQ6+AQ7) / 7.

EXECUTE.

/NOTOTAL.

Case Processing Summary

Cases						
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
AQ	173	100.0%	0	0.0%	173	100.0%
BQ	173	100.0%	0	0.0%	173	100.0%
CQ	173	100.0%	0	0.0%	173	100.0%
DQ	173	100.0%	0	0.0%	173	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
AQ	Mean	3.0058	.07347
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.8608
		Upper Bound	3.1508
	5% Trimmed Mean	3.0073	
	Median	3.0000	
	Variance	.934	
	Std. Deviation	.96637	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.43	
	Skewness	-.057	.185
	Kurtosis	-.880	.367
BQ	Mean	3.0301	.07740

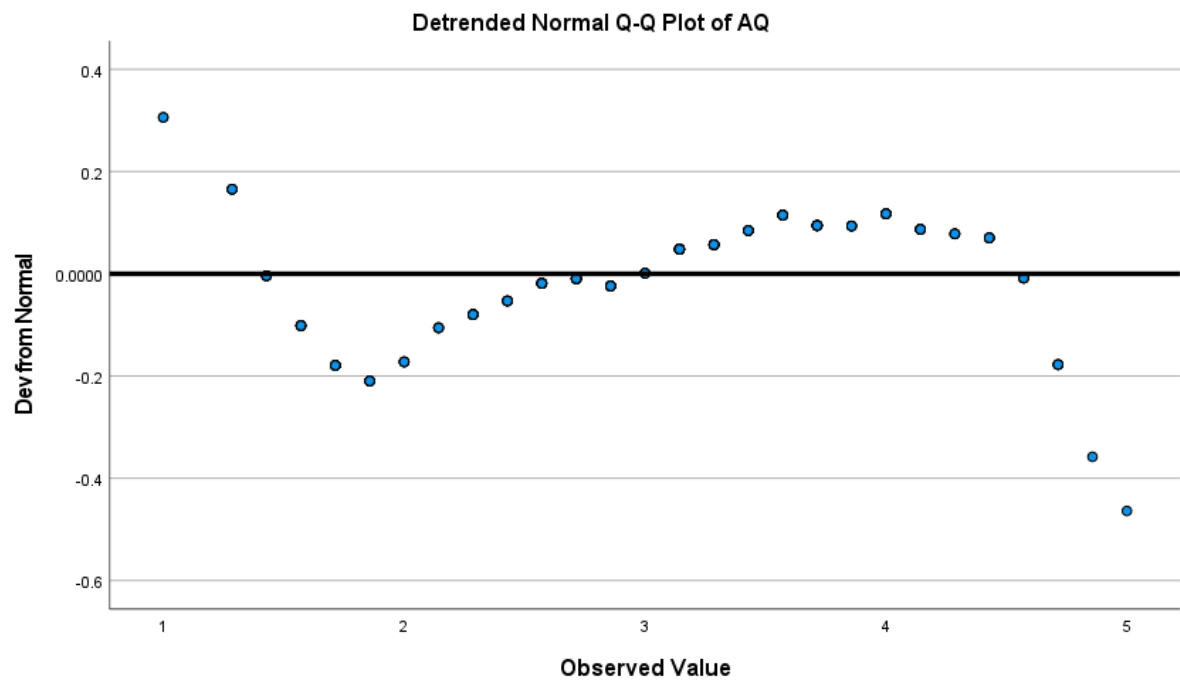
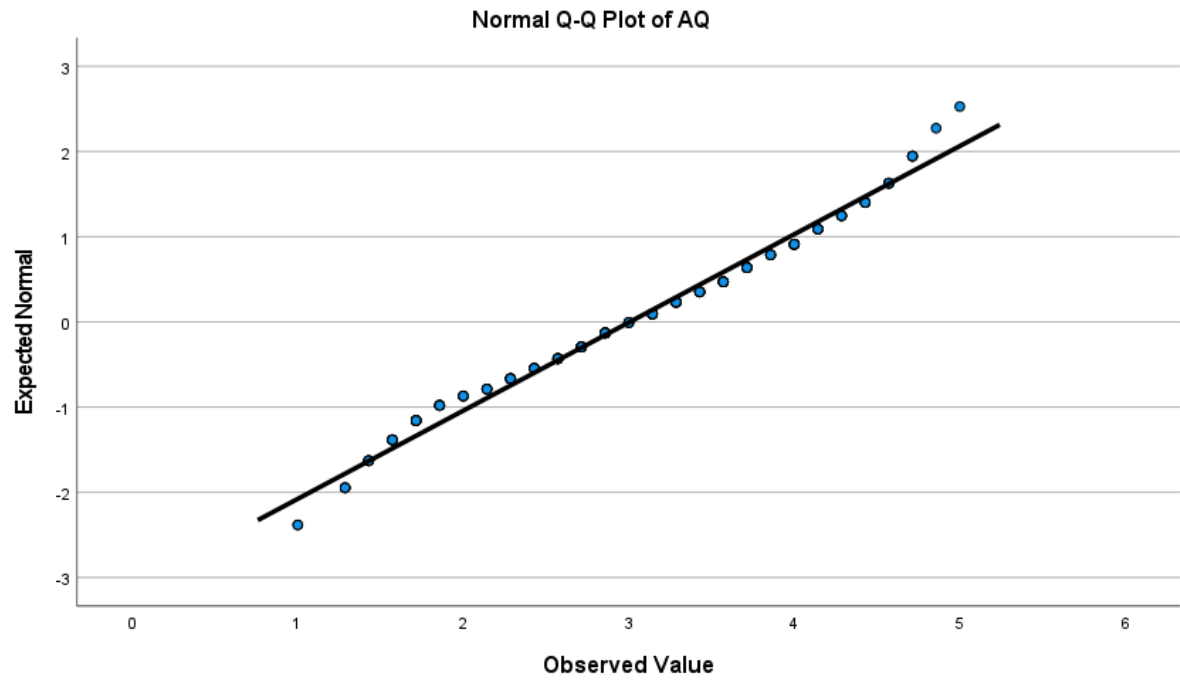
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.8773	
		Upper Bound	3.1828	
	5% Trimmed Mean		3.0334	
	Median		3.2000	
	Variance		1.036	
	Std. Deviation		1.01799	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.60	
	Skewness		-.132	.185
	Kurtosis		-.834	.367
CQ	Mean		3.0198	.07643
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.8690	
		Upper Bound	3.1707	
	5% Trimmed Mean		3.0187	
	Median		3.0000	
	Variance		1.011	
	Std. Deviation		1.00525	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.64	
	Skewness		.075	.185
	Kurtosis		-.925	.367

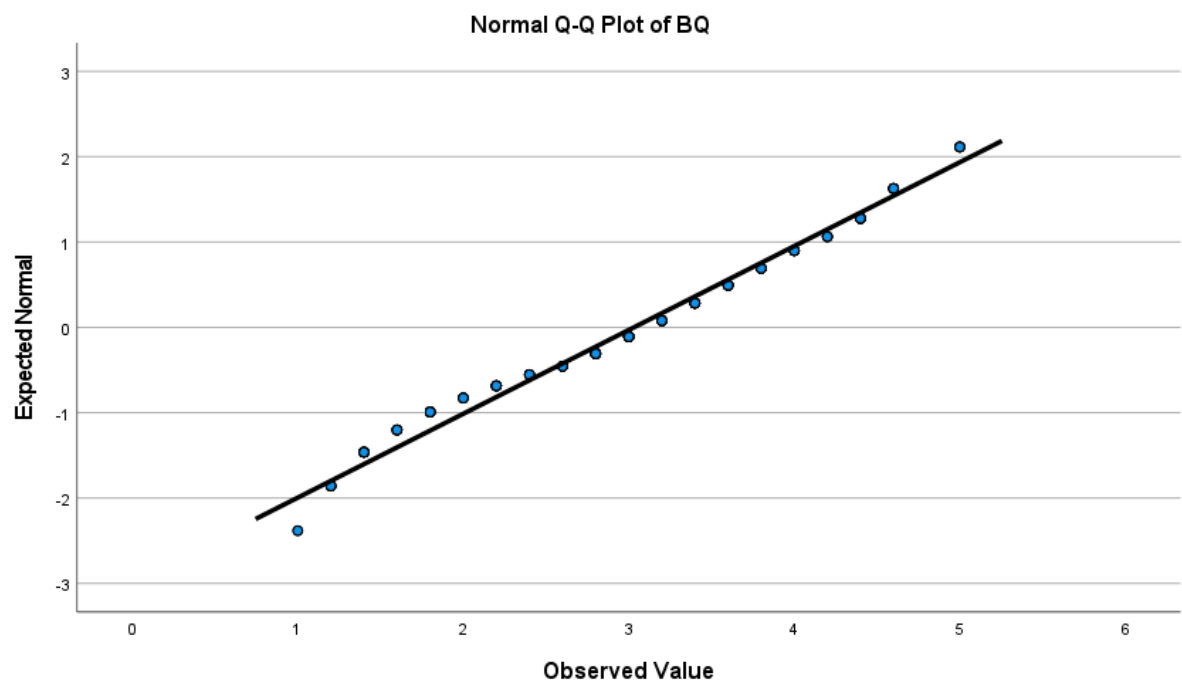
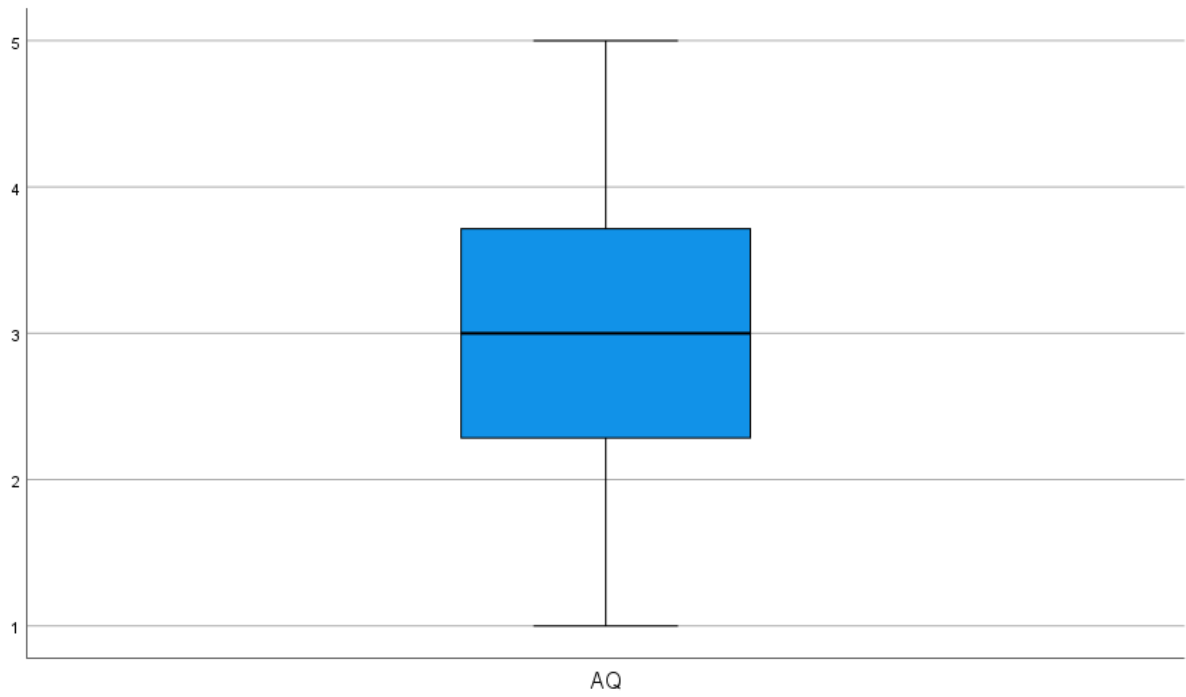
DQ	Mean		2.9936	.07945
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.8368	
		Upper Bound	3.1505	
	5% Trimmed Mean		2.9929	
	Median		3.0000	
	Variance		1.092	
	Std. Deviation		1.04499	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.70	
	Skewness		.068	.185
	Kurtosis		-1.006	.367

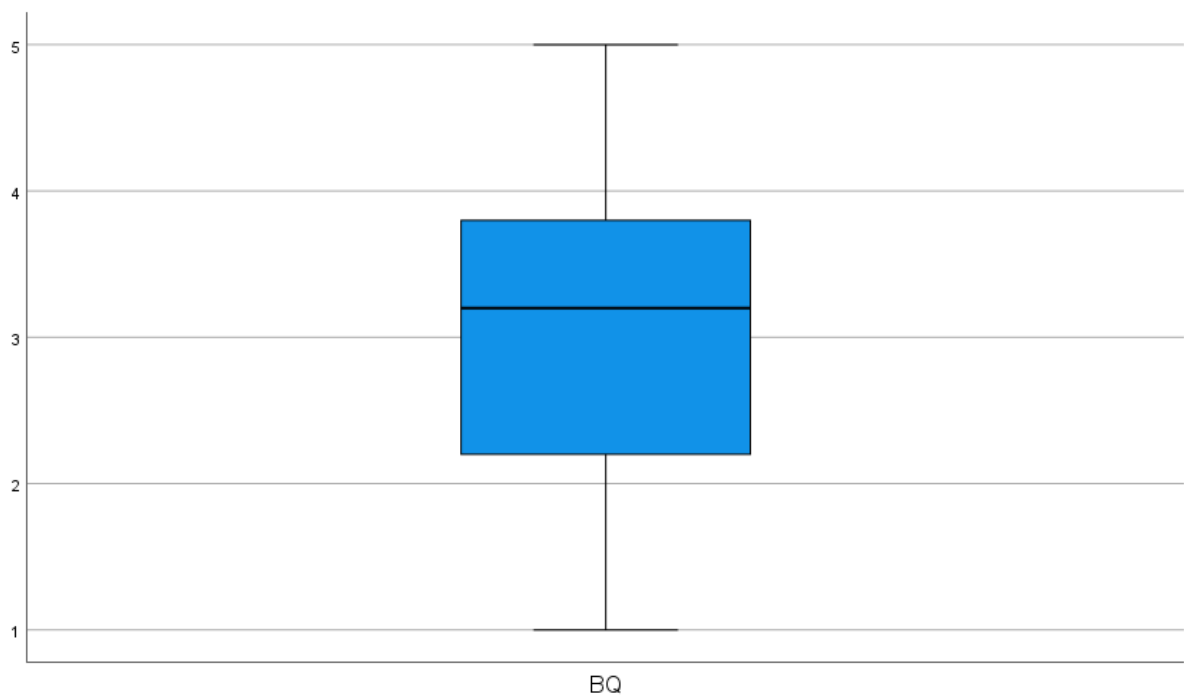
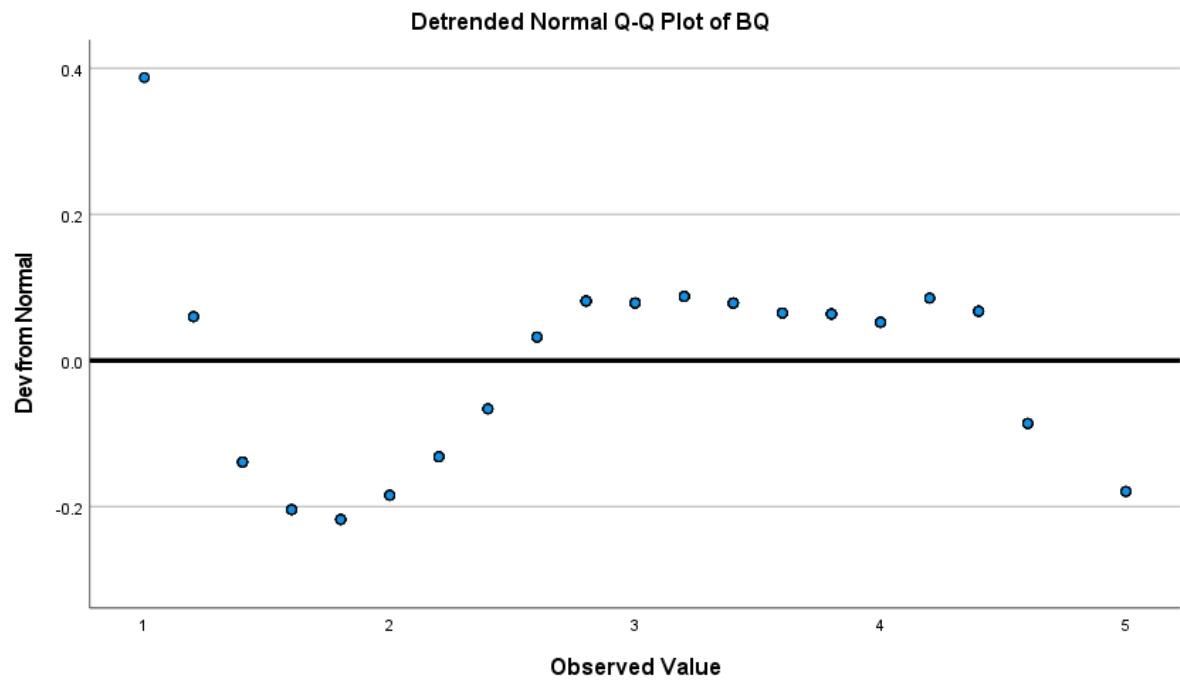
Tests of Normality

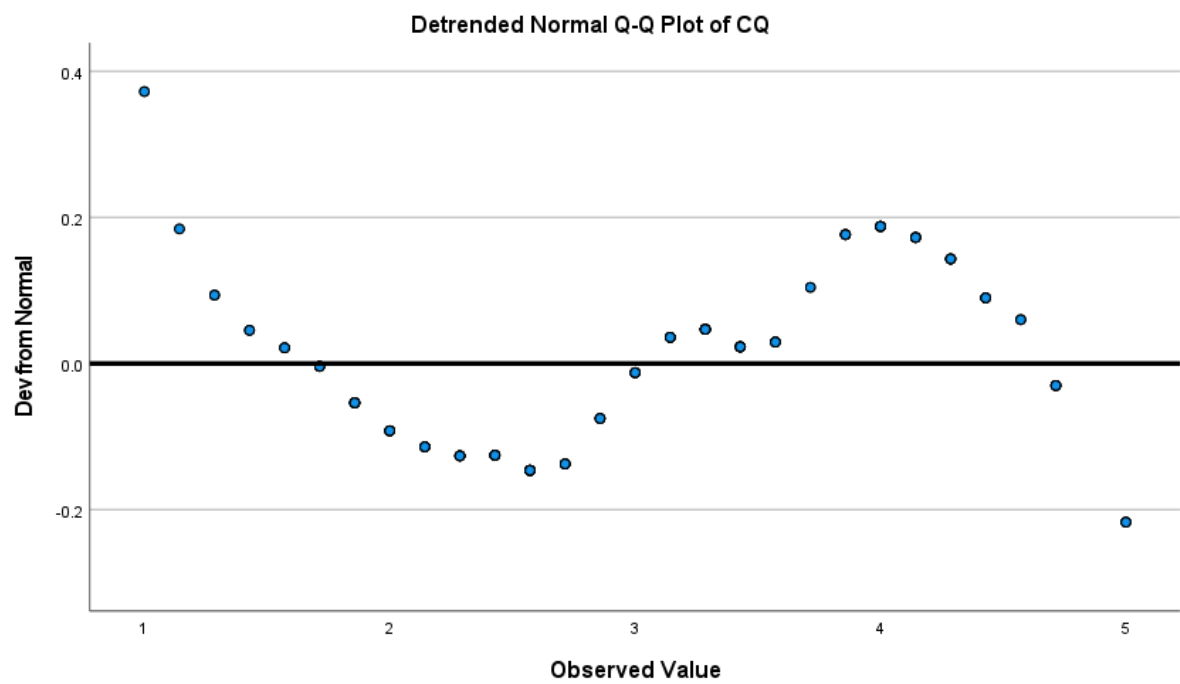
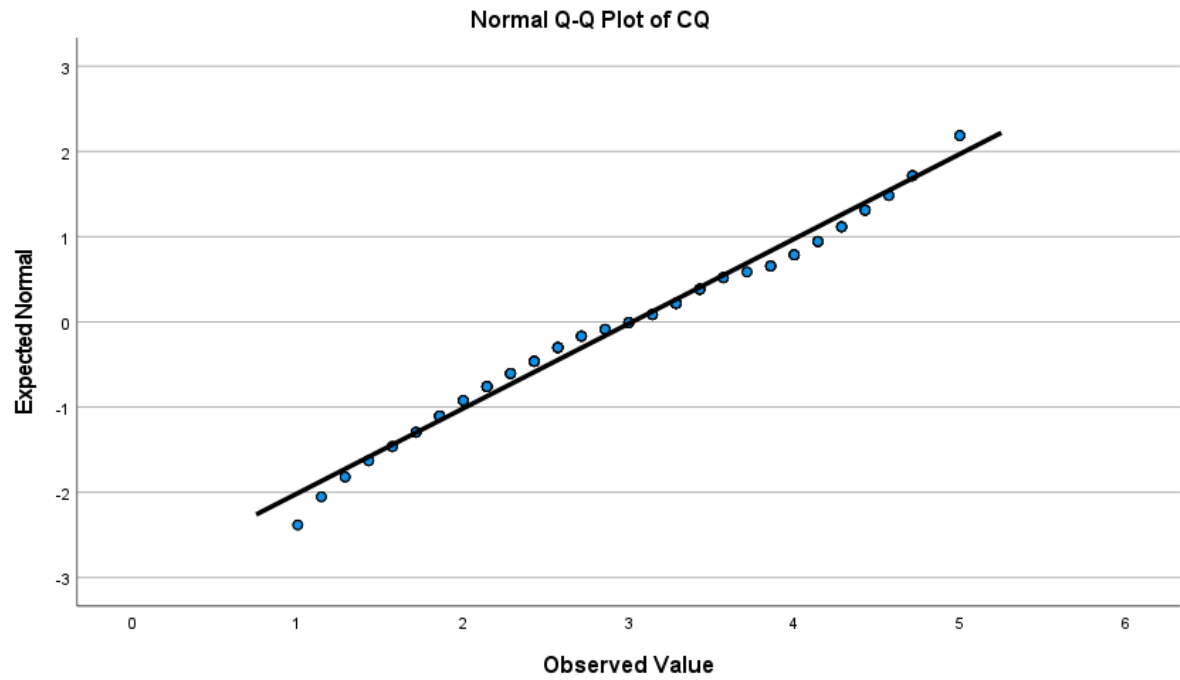
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AQ	.063	173	.090	.978	173	.007
BQ	.075	173	.018	.972	173	.001
CQ	.088	173	.002	.975	173	.003
DQ	.076	173	.016	.970	173	.001

a. Lilliefors Significance Correction





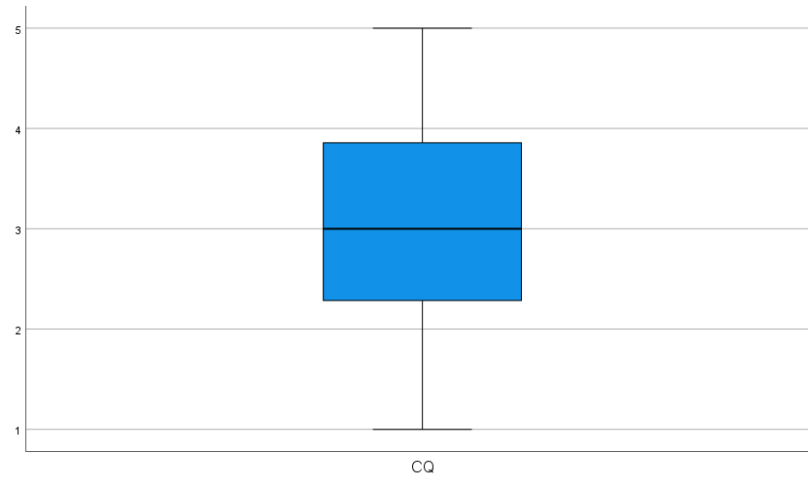




DQ

DQ Stem-and-

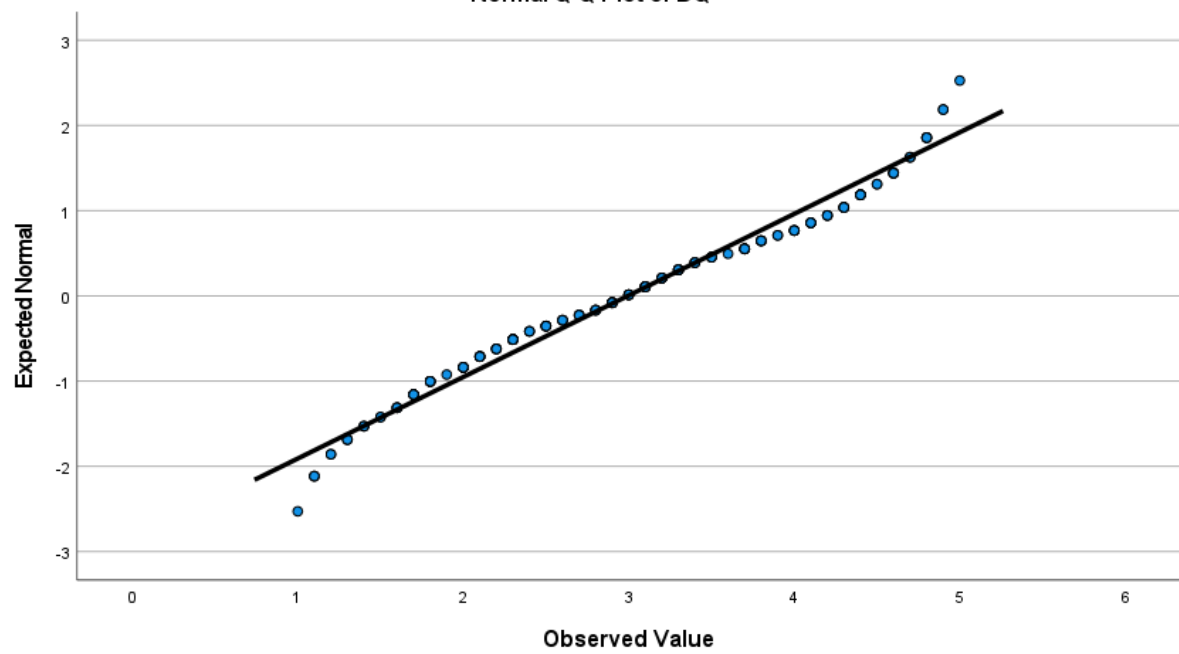
Frequency
Leaf

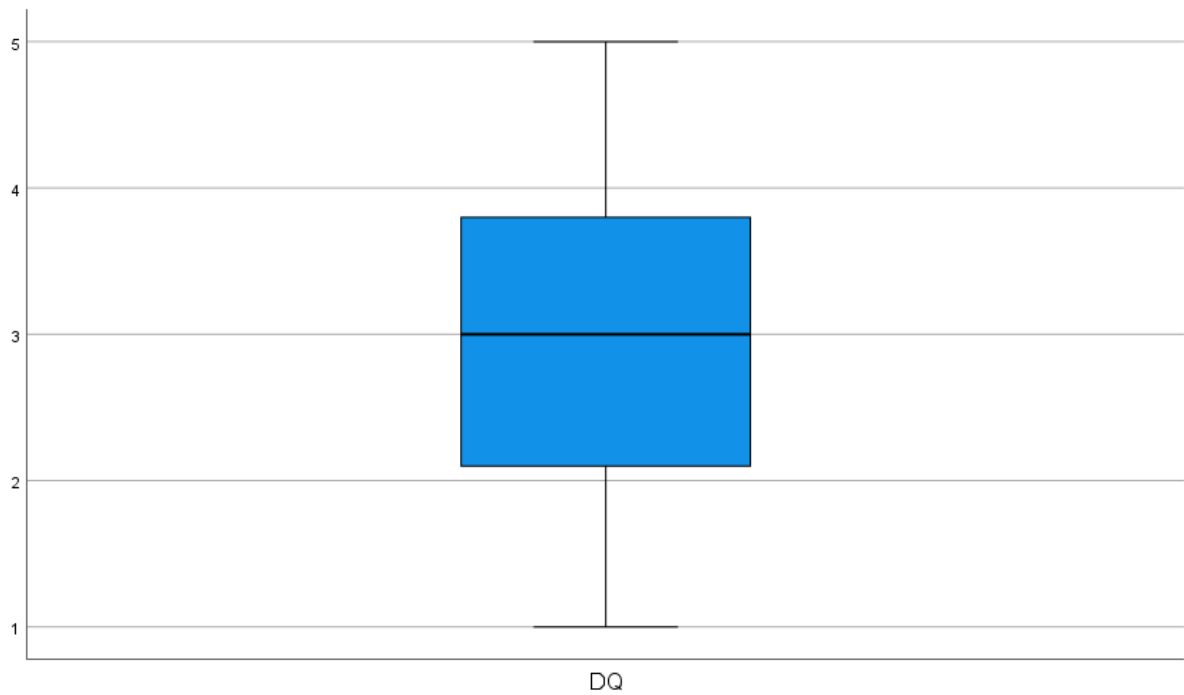
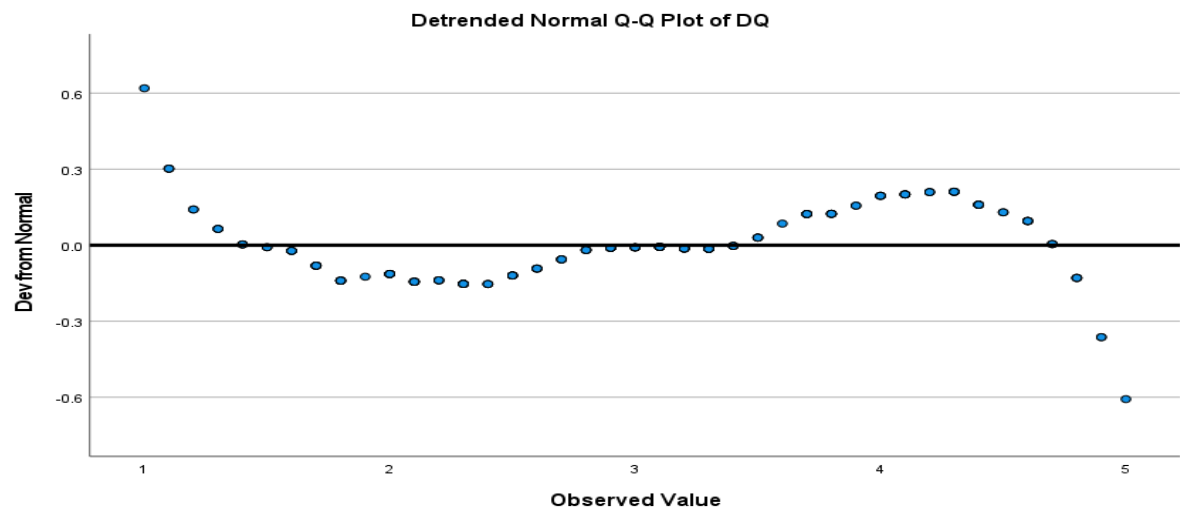


Leaf Plot

Stem &

Normal Q-Q Plot of DQ





NONPAR CORR

/VARIABLES=AQ BQ CQ DQ

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

			Correlations			
			AQ	BQ	CQ	DQ
Spearman's rho	AQ	Correlation Coefficient	1.000	.469**	.376**	.428**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	173	173	173	173
	BQ	Correlation Coefficient	.469**	1.000	.472**	.633**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	173	173	173	173
	CQ	Correlation Coefficient	.376**	.472**	1.000	.535**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	173	173	173	173
	DQ	Correlation Coefficient	.428**	.633**	.535**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	173	173	173	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CQ, AQ, BQ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: DQ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.506	.497	.74109

a. Predictors: (Constant), CQ, AQ, BQ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.007	3	31.669	57.663	.000 ^b
	Residual	92.816	169	.549		
	Total	187.823	172			

a. Dependent Variable: DQ

b. Predictors: (Constant), CQ, AQ, BQ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.266	.225		1.183	.239
	AQ	.142	.068	.132	2.110	.036
	BQ	.456	.068	.444	6.751	.000
	CQ	.304	.065	.292	4.689	.000

a. Dependent Variable: DQ

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
الخبرة		N	Mean Rank
DQ	أقل من 5 سنوات	54	82.77
	سنة 5-15	76	89.84
	أكثر من 15 سنة	43	87.29
	Total	173	

Test Statistics ^{a,b}		
DQ		
Kruskal-Wallis H		.632
df		2
Asymp. Sig.		.729

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

/MODEL=ALPHA.**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	29

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	173	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	173	100.0

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

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	29