

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القطب الجامعي بالقلية (تيبازة)



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص مناجنت الموارد البشرية
تحت عنوان :

النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف
دراسة حالة : المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياتها بدالي إبراهيم

من إعداد الطالب : بن حدوش محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الصفة	اللقب و الاسم
MCB	رئيس اللجنة	بلالي منير
MCB	مشرف	مزعاش اليزيد
MAA	ممتحن	سليماني عمر فاروق

السنة الجامعية 2020\2021

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الترقية في الوظيفة العمومية و كيف نظم المشرع الجزائري النظام القانوني للترقية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف العمومي من خلال الدراسة الميدانية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها بدالي إبراهيم ، قد افترضنا وجود علاقة بين الترقية المهنية و أداء الموظف ، كما استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الأسلوب الكمي التحليلي ، و استخدمنا الاستمارة الالكترونية لجمع بيانات الاستبيان في برنامج « Excel » ، ثم عرضها في جداول و أشكال من أجل تحليلها للوصول إلى نتائج ، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن نظام الترقية في الوظيفة العمومية متوسط ، و توصلنا إلى وجود علاقة بينها و بين أداء الموظف العمومي و ضرورة اعتماد معيار الكفاءة في الترقية.

الكلمات المفتاحية : الترقية المهنية - الأداء المهني - تقييم الأداء - الكفاءة - الأقدمية.

Résumé :

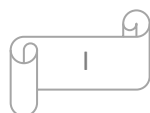
Le but de cette étude est d'identifier la réalité de la promotion dans la fonction publique et comment le législateur algérien a réglementé le système juridique de la promotion et dans quelle mesure il est intéressé par la performance professionnelle d'un fonctionnaire public , L'étude de terrain a été menée à l'École Supérieure En Sciences et Technologies Du Sport à Dali Ibrahim , Nous avons supposé qu'il y avait une relation entre la promotion professionnelle et la performance du salaries , Pour vérifier notre hypothèse nous avons utilisé l'approche analytique descriptive en adoptant la méthode analytique quantitative. Nous avons également utilisé le formulaire électronique du questionnaire pour recueillir les données dans logiciel «Excel » , et présenter dans des tableaux et des figures pour faire l'analyse de celles-ci , À travers les résultats de cette étude nous avons constaté que le système de promotion dans la fonction publique est intermédiaire et qu'il existe une relation entre ce système et la performance du salaries , Il a également été démontré la nécessité d'adopter le critère de la qualification et la compétence dans la promotion.

Mots clés : Promotion professionnelle - performance professionnelle - évaluation du performance - compétence – ancienneté.

Summary:

This study aims to recognize the reality of promotion in public employment and how the Algerian legislator organized the legal system of promotion and the extent of his care about the professional performance of the public employee through the field study at the Higher School of Sports Sciences and Technologies in Dali Ibrahim , We have assumed that there is a relationship between professional promotion and employee performance , and we used in our study the descriptive analytical method by adopting the quantitative analytical method , and we used the electronic form to collect the questionnaire data in the « Excel » program , and display it in the shape of tables and different forms figures , in order to analyze it to reach the results , We discovered through this study that the promotion system in public profiton is average . And also discovered the existance of a relationship between it and the performance of the public employee and the need to adopt a competency criterion for promotion.

Keywords : professional promotion - professional performance - performance evaluation - competence – seniority.



الشكر

بعد حمد لله تعالى وشكره

و الصلاة و السلام على نبيه محمد صلى الله عليه و سلم أما بعد :

أتقدم بخالص شكري للأستاذ المشرف 'مزعاش يزيد' الذي تعهدنا بنصائحه
الثمينة و معارفه القيمة في انجاز هذه المذكرة .

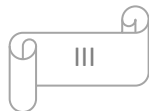
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي المدرسة العليا لعلوم الرياضة
و تكنولوجياتها بدالي إبراهيم ، و بالأخص المشرفة عن التربص ، برجان ليليا'
على جميع التسهيلات و مختلف التوضيحات و المعلومات المقدمة لإنجاز هذه المذكرة.

أوجه شكري إلى جميع أفراد عائلتي و لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد خاصة بكلمة طيبة و ابتسامة
من القلب في انجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	الشكر
III.....	فهرس المحتويات
V.....	فهرس الأشكال
VI.....	فهرس الجداول
VII.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
2.....	الفصل الأول : الإشكالية
2.....	1- سياق الدراسة
2.....	1-1 مبررات اختيار الموضوع
2.....	2-1 أهداف الدراسة
2.....	3-1 أهمية الدراسة
2.....	4-1 صعوبات الدراسة
3.....	2- أسئلة الدراسة
3.....	1-2 إشكالية الموضوع
3.....	2-2 الأسئلة الفرعية
3.....	3-2 الفرضيات
5.....	الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة
5.....	أولا : الدراسات السابقة
7.....	ثانيا : الإطار المفاهيمي للترقية المهنية والأداء المهني للموظف
7.....	المبحث الأول : مفهوم الترقية المهنية
7.....	المطلب الأول : تعريف الترقية المهنية
8.....	المطلب الثاني : أهمية الترقية المهنية
9.....	المطلب الثالث : أهداف الترقية المهنية
10.....	المبحث الثاني : ماهية الأداء المهني للموظف
10.....	المطلب الأول : تعريف الأداء المهني
10.....	المطلب الثاني : محددات الأداء المهني
11.....	المطلب الثالث : معايير الأداء المهني
12.....	المبحث الثالث : مفهوم تقييم الأداء المهني للموظفين
12.....	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء المهني للموظف
12.....	المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء المهني للموظفين



15	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء المهني للموظفين
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين
21	المطلب الأول : النظام القانوني لترقية الموظف العمومي بالجزائر
22	المطلب الأول : تطور نظام الترقية في الوظيفة العمومية
23	المطلب الثاني : أنواع و معايير عملية الترقية في الوظيفة العمومية
27	المطلب الثالث : شروط و إجراءات عملية ترقية الموظف العمومي
31	المبحث الثاني : أثر تقييم الأداء المهني للموظفين على عملية الترقية المهنية من أجل ضمان جودتها
31	المطلب الأول : أثر تقييم الأداء المهني للموظفين على عملية الترقية المهنية
31	المطلب الثاني : ضمان جودة عملية الترقية المهنية للموظف العمومي
34	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة
36	المبحث الأول : تعريف ميدان الدراسة
36	المطلب الأول : تقديم المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياتها
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمدرسة
41	المبحث الثاني : الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول : منهج الدراسة
41	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثالث : الأدوات المنهجية
43	المبحث الثالث : شرح وتحليل نتائج الدراسة
43	المطلب الأول : شرح وتحليل نتائج البيانات
63	المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة عامة
68	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1 : يوضح أهداف تقييم الأداء 14.....
- الشكل رقم 2: يوضح طريقة التقييم ب360° 18.....
- الشكل رقم 3 : يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياها 40.....
- الشكل رقم 4 : توزيع نسب الموظفين حسب موضوع الدراسة 42.....
- الشكل رقم 5 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن 44.....
- الشكل رقم 6 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 45.....
- الشكل رقم 7 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 46.....
- الشكل رقم 8 : دائرة نسبية توضح نسبة قيام المؤسسة بعملية الترقية 46.....
- الشكل رقم 9 : دائرة نسبية توضح نسبة تطبيق المؤسسة لإجراءات الترقية بصفة قانونية 47.....
- الشكل رقم 10 : دائرة نسبية توضح نسبة عدد الموظفين الذين تم منعهم من الترقية 48.....
- الشكل رقم 11 : دائرة نسبية توضح نسبة عدد الموظفين المرقيين في المؤسسة 49.....
- الشكل رقم 12 : دائرة نسبية توضح نسب عدد الموظفين المرقيين حسب نوع الترقية 50.....
- الشكل رقم 13 : دائرة نسبية توضح نسب عدد مرات الترقية في الرتبة 51.....
- الشكل رقم 14 : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة 52.....
- الشكل رقم 15 : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة 53.....
- الشكل رقم 16 : دائرة نسبية توضح نسب تقييم معايير الترقية من وجهة نظر الموظفين 54.....
- الشكل رقم 17 : دائرة نسبية توضح نسبة رضا الموظفين عن نظام الترقية في المؤسسة 56.....
- الشكل رقم 18 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية 57.....
- الشكل رقم 19 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة اعتماد المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين 58.....
- الشكل رقم 20 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة أهمية نظام تقييم أداء الموظفين في عملية الترقية 59.....
- الشكل رقم 21 : دائرة نسبية توضح نسبة تقييم أداء الموظفين من اجل الترقية 60.....
- الشكل رقم 22 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المحفز للموظفين 61.....
- الشكل رقم 23 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة تأثير الترقية على المسار المهني للموظف 62.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح نقاط التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة.....6
- الجدول رقم 2: يوضح طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين.....16
- الجدول رقم 3: يوضح طريقة التدرج البياني.....17
- الجدول رقم 4 : يوضح الترقية حسب الدرجة.....24
- الجدول رقم 5 : يوضح الشبكة الاستدلالية للمرتبات.....28
- الجدول رقم 6 : يوضح توزيع الاستمارة.....42
- الجدول رقم 7 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....43
- الجدول رقم 8 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....44
- الجدول رقم 9 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....45
- الجدول رقم 10 : يوضح مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات الترقية بصفة قانونية.....47
- الجدول رقم 11 : يوضح عدد الموظفين الذين تم منعهم من الترقية.....48
- الجدول رقم 12 : يوضح عدد الموظفين المرشحين في المؤسسة.....49
- الجدول رقم 13 : يوضح نوع الترقية التي تم الخضوع لها.....49
- الجدول رقم 14 : يوضح عدد مرات الترقية في الرتبة.....50
- الجدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة.....51
- الجدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب معايير الترقية التي تعتمدها المؤسسة.....53
- الجدول رقم 17 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم معايير الترقية من وجهة نظر الموظفين.....54
- الجدول رقم 18 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعيار الأنسب للترقية من وجهة نظر الموظفين.....55
- الجدول رقم 19 : يوضح مدى رضا الموظفين عن نظام الترقية في المؤسسة.....55
- الجدول رقم 20 : يوضح مدى وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية.....56
- الجدول رقم 21 : يوضح مدى اعتماد نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة.....57
- الجدول رقم 22 : يوضح مدى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين في عملية الترقية.....58
- الجدول رقم 23 : يوضح ما إذا تم تقييم أداء الموظف من اجل الترقية.....59
- الجدول رقم 24 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المحفز للموظفين.....60
- الجدول رقم 25 : يوضح مدى تأثير الترقية على المسار المهني للموظف.....61

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1 : يوضح استمارة التنقيط الإداري للترقية في الدرجة72
- الملحق رقم 2 : يوضح استمارة معايير لإعداد قوائم التأهيل للترقية لرتبة أعلى75
- الملحق رقم 3 : الاستبيان.....77

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تحظى الوظيفة العمومية بأهمية كبيرة في الدول المعاصرة ، فلا يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلا بوجود تنظيم قانوني وبشري دقيق ، و لأجل هذا تحرص كل دولة على وضع نظام على أساس الموضوعية و العقلانية في أجهزتها الإدارية المختلفة ، خاصة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر فعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية ، فالموظف عند تعيينه في الجهاز الإداري يتفرغ لأداء مهامه التي يكتسب من خلالها خبرات ومهارات جديدة تجعله أكثر قدرة وكفاءة على انجاز العمل و تحمل المسؤوليات ، و من أجل استمرارية الموظف في أدائه الجيد و الفعال لتحقيق التنمية الشاملة بات ضروريا على نظام الوظيفة العمومية الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الموظفين و تطوير مساهمهم و ذلك من خلال الترقية المهنية .

و للحرص على وجود نظام ترقية سليم مبني على أسس موضوعية و عادلة يتوجب الاعتماد على معايير دقيقة من أجل اختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم و كفاءتهم ، لأن نجاح نظام الوظيفة العمومية يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في وضع برنامج الترقية لتحقيق أهداف الموظفين و تلبية رغباتهم بعيدا عن الاعتبارات الشخصية و المحسوبية ، فالترقية تعتبر من أهم الوسائل المساهمة في خلق الرغبة لديه في تطوير الأداء و تحفيزه على بذل مجهود أكبر ، بصفتها حدث مهم يشهده الموظف و يضمن له التقدم خلال مساره المهني .

و لهذا اهتمامنا في دراستنا على الواقع القانوني لنظام الترقية في الوظيفة العمومية الحالي و إبراز مدى اهتمامه بأداء و كفاءة الموظف العمومي معتمدين في ذلك على :

هيكلية الدراسة :

لانجاز بحثنا هذا تم تقسيمه إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة تحت عنوان الإشكالية و يتضمن مبررات اختيار الدراسة ، أهداف و أهمية الدراسة ، الإشكالية البحثية ، الأسئلة الفرعية و الفرضيات . أما الفصل الثاني تحت عنوان الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة التي تتعلق بالترقية المهنية و الأداء المهني للموظف ، والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث الأول تناول مفهوم الترقية المهنية ، تعريفها ، أهميتها ، أهدافها ، أما المبحث الثاني و الثالث تحدث عن ماهية الأداء المهني للموظف ، محدداته ، معايير و طرق تقييمه . و الفصل الثالث تحت عنوان النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين ، حيث تناول المبحث الأول تحت عنوان النظام القانوني لترقية الموظف العمومي بالجزائر ، تطوره ، الشروط و الإجراءات المتعلقة بالترقية ، و في المبحث الثاني الترقية علاقتها بالأداء المهني للموظفين وكيفية ضمان جودتها.

و أخيرا في الفصل الرابع تضمن الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث : الأول التعريف بالمدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها و هيكلها التنظيمي ، و في المبحث الثاني الخطوات المنهجية للدراسة تم التقديم فيها مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى الأدوات المنهجية لحل الإشكالية الموضوعية و في المبحث الأخير تم شرح بيانات الاستبيان ثم تحليلها و تفسيرها ، واختبار فرضيات الدراسة للحصول على نتائج و الوقوف على الواقع القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف.

الفصل الأول : الإشكالية

الفصل الأول : الإشكالية

1- سياق الدراسة

1-1 مبررات اختيار الموضوع

- فهم الآليات والإجراءات القانونية والتنظيمية التي تنظم عملية الترقية المهنية بالوظيفة العمومية .
- معرفة مدى تكريس النصوص القانونية الخاصة بالترقية المهنية في الوظيفة العمومية.
- التعرف على نقائص وعوائق النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و أثرها على أداء الموظفين.
- معرفة آراء الموظفين حول نظام الترقية المهنية في الوظيفة العمومية.

2-1 أهداف الدراسة

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الترقية المهنية.
- التعرف على كيفية تطبيق نظام الترقية المهنية في الوظيفة العمومية.
- إبراز الأسس والمعايير والقواعد الأساسية المتبعة في الوظيفة العمومية التي تنظم نظام الترقية المهنية ومعرفة أهم نقائصها.
- التعرف على آراء الموظفين حول نظام الترقية المهنية وأثرها على الأداء المهني.
- بيان الأثر القانوني للترقية المهنية التي يمر بها الموظف و علاقته بالأداء المهني.
- إثراء المكتبة بالمعلومات العلمية.

3-1 أهمية الدراسة

- الأهمية البالغة لموضوع الترقية المهنية ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.
- المساهمة في توجيه الرؤية الإستراتيجية وتمكين الموظف من عمليات الترقية في المسار المهني .
- الترقية المهنية وأثرها الكبير في نفسية الموظفين ماديا و معنويا لتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل و كفاءة عالية مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.
- أهمية وضع معايير دقيقة لعملية الترقية المهنية في الوظيفة العمومية.

4-1 صعوبات الدراسة

- لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات وفي بحثنا هذا واجهتنا بعض الصعوبات منها :
- صعوبة البحث عن أهم المراجع خاصة مع الوضع الصحي التي تعيشه البلاد.
- قلة المراجع الحديثة التي تتناول جانب الترقية المهنية خاصة باللغة العربية.
- قلة الدراسات الحديثة لموضوع الترقية في الوظيفة العمومية.
- عدم تفهم بعض الموظفين لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما تطلب مجهود كبير لإقناعهم و شرح أهداف البحث.

2- أسئلة الدراسة

1-2 إشكالية الموضوع

- كيف نظم المشرع الجزائري مسألة نظام الترقية المهنية في الوظيفة العمومية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف ؟

2-2 الأسئلة الفرعية

بناء على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما هي الأسس و المعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها ؟
- ب. ما هي العلاقة بين الترقية المهنية و الأداء المهني للموظف ؟
- ج. هل معايير الترقية المهنية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها تلبى رغبات الموظفين ؟
- د. هل تقييم الأداء المهني للموظف دور في عملية الترقية المهنية ؟
- هـ. ما مدى اعتماد تقييم الكفاءة في نظام الترقية المهنية للموظف في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها ؟

3-2 الفرضيات

من اجل الإجابة على الإشكالية نطرح الفرضيات الآتية :

- المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها تطبق نظام الترقية المهنية بصفة قانونية .
- الاعتماد على الكفاءة هو المعيار الأساسي و الأهم للترقية المهنية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها.
- الاعتماد على الكفاءة هو المعيار الأساسي و الأهم للترقية المهنية بالنسبة للموظف العمومي .
- معايير الترقية المهنية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها تلبى رغبات الموظفين.
- اعتماد نظام تقييم الأداء المهني للموظفين يلعب دورا مهما في تحقيق نظام ترقية مهنية مبنية على أساس الكفاءة.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا : الدراسات السابقة

➤ الدراسة الأولى :

مقال للدكتور بلعربي عبد الكريم بالمركز الجامعي نور البشير بالبيض ، عنوانه نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، من مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، العدد الأول ، في ديسمبر 2013 .
تطرق الباحث في دراسته هذه إلى وضع النظام القانوني الذي يضبط الترقية في الوظيفة العمومية ، وفق الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 بما في ذلك الأهداف و الأسس و المعايير المعتمدة في هذا النظام ، و تطرق أيضا إلى أهمية الموظف العمومي الذي يعتبر المرآة العاكسة لها ، مما أكد إلى ضرورة الاهتمام به لكي يرقى بمستوى أفضل ويحقق طموحاته ، و ضرورة تحفيزه لتحسين أدائه باستمرار ما يضمن له بلوغ أعلى المناصب ، حيث تطرق إلى مراعاة الدولة إعطاء الموظف حرية إبراز قدراته ومؤهلاته بالتحفيز الكامل المادي والمعنوي .
بخصوص معايير الترقية بين أنه من الأجدر الأخذ بمعيار الكفاءة في الترقية إلى رتبة أعلى ، لأنها تشجع على القيام بأداء أفضل للموظفين و للإدارة ، ما يسهم في تطور و تحقيق إدارة عصرية وقوية مبنية على كفاءة موظفيها للمضي قدما.

➤ الدراسة الثانية :

مقال للدكتور مهدي بخدة في مقال تحت عنوان ضوابط ترقية الموظف في التشريع الجزائري ، بمركز مغرب القانون للدراسات و الأبحاث القانونية ، في 24 أبريل 2019 .
تطرق الباحث في دراسته إلى ضوابط الترقية التي وضعها المشرع الجزائري من اجل استفادة الموظف من الترقية باعتباره حق يقتضي بالتدرج إلى الوظائف العليا كما خص بالذكر معايير الترقية في الوظيفة العمومية التي يراها تحمل من الأولوية و الاهتمام بمعيار الأقدمية لاسيما الترقية في الدرجات و كذلك اقتترانه بمعيار الكفاءة بتقييم المؤهلات الشخصية والمهنية للموظف من اجل الترقية في درجة أعلى أو رتبة أعلى بحيث يعتبر أن الأولوية لمعيار الكفاءة على حساب الأقدمية .
فيما يرى الإطار التشريعي لاستيفاء الحق في الترقية يحتاج إلى عملية تنظيمية ، حيث نجد عبارة تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم ، وفي الكثير من الحالات لا يوجد هذا التنظيم لهذا يتوجب وضع قواعد كافية وملائمة وموحدة في الكثير من الجوانب .

➤ الدراسة الثالثة :

مقال للدكتورة نبيلة اقوجيل بعنوان خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 03\06 من مجلة الاجتهاد القضائي المجلد 13 العدد 1 في مارس 2021 بجامعة محمد خيضر بسكرة.

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى موضوع الترقية وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة و أكدت على ضرورة العمل بمعايير الترقية من اجل منح الموظف إمكانية تقلد مناصب أعلى ، حيث جاءت الترقية للسعي نحو تحقيق التطور بمستوى فاعلية وكفاءة الإدارة و لا يتحقق ذلك إلا باعتماد الكفاءة كأساس للترقية ، بصفتها تساهم في ارتقاء و تطوير شؤون الوظيفة العمومية ، وتحقيق إدارة عصرية بعيدة عن سوء استعمال السلطة والتعسف .

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

- و قد بينت تأثير سلبيات هذه الأحكام بالنسبة للموظف من بينها :
- عدم موضوعية نظام الترقية في الدرجة بسبب التأثيرات الشخصية التي تقتل روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين .
 - عدم الاعتماد على الكفاءة المهنية ، لان الأقدمية ستقف كعائق أمام الموظفين الأكفاء للتقدم في الدرجات و الرتب ، ما ينعكس سلبا على أدائهم و مردودهم بل يتجهون إلى الخمول وعدم تحسين الأداء ، و هذا لكون الكفاءة أكثر مردودية ونفعا للخدمة العمومية .
- من خلال ما تطرقت إليه الدراسات السابقة يمكننا استخلاص أوجه الشبه و الاختلاف كما موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 1: يوضح نقاط التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة

-	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	دراستنا
أوجه التشابه بين دراستنا و الدراسات السابقة	- دراسة الوضع القانوني لنظام الترقية في الوظيفة العمومية . - ضرورة الاهتمام بأداء الموظف العمومي . - الاعتماد على معيار الكفاءة كأساس للترقية العادلة في الوظيفة العمومية .			
أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة	- الاهتمام بجانب التحفيز الكامل المادي والمعنوي للموظف العمومي .	- الحاجة إلى إعادة التنظيم للأحكام التشريعية.	- الحاجة إلى إعادة النظر في نظام الترقية في الدرجة و بنائه على أسس موضوعية.	- اعتبار التكوين المتخصص معيار للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و ليس نوع من أنواع الترقية.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

ثانيا : الإطار المفاهيمي للترقية المهنية والأداء المهني للموظف

يعتبر موضوع الترقية المهنية أمر يشغل بال الكثير من الموظفين حيث بمجرد توظيفه، ينصب اهتمامه على المناصب المستقبلية التي تنتظره و أهم المزايا و المكاسب التي سيحصل عليها خلال مساره المهني . بحيث يتقصد الموظف المناصب الشاغرة في المؤسسة نتيجة شغور المنصب الذي يتطلب شغله موظفين أكفاء، فترقية الموظف هي خطوة مهمة في مساره المهني خاصة عندما تتساوى الفرص و الحظوظ في الارتقاء في السلم الوظيفي و من هنا يكمن دور الأداء المهني للموظف و أهميته في عملية الترقية فكلما كان أداءه أفضل كلما زادت فرصته في الفوز بالترقية .

ونظرا لما يكسبه مفهوم الترقية المهنية و الأداء المهني من أهمية بالغة في دراستنا هذه سنتطرق في المبحث الأول إلى تعريف الترقية ، أهميتها، أهدافها أما المبحث الثاني و الثالث فيتحدث عن مفهوم الأداء المهني للموظف و طرق تقييم أداء الموظفين .

المبحث الأول : مفهوم الترقية المهنية

المطلب الأول : تعريف الترقية المهنية

الترقية لغة : الترقية هي اسم فعل رقي ، برقي ، ترقية ، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي . فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية¹.

اصطلاحا : يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتبة أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة ، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادنى درجات السلم الوظيفي ، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله ، و الترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات².

كما يرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل ، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها"³.

و تعرف على أنها "عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية ، وعادة تتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد ، إذ أن مسؤولياته ستزداد ، وراتبه وأجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته ، وغالبا ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل"⁴.

كما عرفها محمد أنس وقاسم جعفر في كتابهما أن الترقية هي : أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها ، ويترتب عن ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفي⁵.

¹ محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها في مبادئ التنظيم ، دار المعارف، القاهرة ، 1997 ص 54
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2000، ص145
³ المرجع السابق
⁴ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، ط2، 2004 ، ص275
⁵ محمد أنس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية، 2001 ، ص20

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية : " هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي ، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب¹ .
تشريعيا : الترقية في التشريع حسب المرسوم رقم 59\85 نصت المادة 54 الفقرة 1 و 2 على ما يلي " : تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وتترجم إما تغيير الرتبة في سلك ذاته أو بتغيير السلك ..."² .
حسب الأمر 03\06 جاء تعريف الترقية في المادة 106 كما يلي : تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة ، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم³ .

المطلب الثاني : أهمية الترقية المهنية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة والموظفين فيها لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرسومة لإستراتيجية المؤسسة ؛ لأن الموظف الذي يسعى إلى التطور في مجال عمله و يحدد أهدافه و يخطط مساره المهني يجعل هذا الهدف غايته وأمله من أجل تحسين دخله ومستوى معيشته و منصبه الوظيفي و الاجتماعي ، إذ أن غياب الآفاق المهنية يؤدي بالموظف الطموح و الكفاء إلى مغادرة المؤسسة مما يؤثر على أهدافها و إستراتيجيتها .
التطبيق الفعال لعملية الترقية يساعد كل من الإدارة و الموظف لتحقيق أهدافهم ، وهنا تكمن أهميتها في محيط العمل ، و هذه بعض النقاط التي تبرز أهميتها :

- 1- بالنسبة للإدارة :** عندما يقوم تطبيق نظام الترقية المهنية على أسس علمية ، موضوعية ، قانونية و عادلة ، يخلق نوعا من الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين ، مما يساعد كذلك في قبول القرارات و التعليمات الإدارية⁴ .
 - ✓ الكشف عن مهارات و انجازات الموظفين مما يدفع إدارة الموارد البشرية للتخطيط بفعالية⁵ .
 - ✓ تلبية احتياجات المؤسسة من العمالة من خلال نظام الترقية .
 - ✓ المحافظة على الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الواسعة و العلم و التجربة .
 - ✓ وجود نظام عادل للترقية يكسب المؤسسة سمعة واسعة في السوق الخارجي .
 - ✓ خفض معدل الدوران الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المنظمة⁶ .
 - ✓ رفع المنافسة بين الموظفين في العمل لإبراز الكفاءة مما يعود بالأثر الايجابي على الإدارة و الموظف .
- 2- بالنسبة للموظف :** من أجل تحسين أداء الموظف للقيام بمهامه يفرض عليه القانون واجبات و يوفر له في المقابل ضمانات للاضطلاع بهذه الواجبات ، و من هذه الضمانات نظام الترقية المهنية و يكسب بفضلها مزايا تمكنه الوصول إلى أعلى المناصب لتحقيق طموحاته المادية و المعنوية ، و يمكن إبراز أهمية الترقية و انعكاساتها على نفسية الموظفين و مستوى أدائهم من خلال ما يلي⁷ :

1 أحمد مصطفى خاطر و آخرون ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2001 ص252
2 المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم 85 / 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ج ر، العدد13 ، الصادر في 24 مارس 1985، ص 340
3 المادة 106 من الأمر رقم 03 \06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية - العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006 ، ص10
4 خاطر علي ، الوجيز في القانون الإداري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 471
5 نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء لمنشر و التوزيع ، 2000 ص186
6 مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص276
7 حبيش فوزي ، الموظف العام : حقوقه و واجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1982 ، ص8

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين أصحاب الكفاءة في المؤسسة ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.
- ✓ التعرف على المناصب العليا بعد الترقية في المنصب مما يسمح بالاتصال والإحساس بتحمل المسؤولية.
- ✓ تحفيز الموظف على بذل الجهود وقدرات عالية وسعيه على تطويرها للفوز بالترقية¹.
- ✓ تحقيق مكاسب مادية تؤدي إلى تحسين حياته المعيشية و رفع المستوى المعيشي والاجتماعي للموظف².
- ✓ خلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود من خلال تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب³.

المطلب الثالث : أهداف الترقية المهنية

من بين أهم الأهداف للترقية المهنية نذكر ما يلي:

- استثمار المهارات و الكفاءات التي تتوفر عليها الموارد البشرية في المؤسسة.
 - ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى.
 - خلق حافز قوي لدى الموظفين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم⁴.
 - أهداف نفسية تتمثل في الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء إلى المؤسسة و بالتالي تشجع و تحفز الموظف على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
 - أهداف ثقافية تتمثل في : الكفاءة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين لاكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
 - أهداف اجتماعية تتمثل في بذل أقصى الجهود للفوز بالترقية و بالتالي الشعور بتحمل المسؤولية و رفع مكانته الاجتماعية .
 - تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- إذا الترقية المهنية تحقق نفعاً عاماً للموظف و الإدارة معا حيث تشمل على أهداف و أهمية بالغة في تحقيق المصلحة العامة أولاً ثم تحقيق المصلحة المادية و المعنوية للموظفين⁵.

¹ خطار علي ، مرجع سابق، ص 472

² طماوي محمد سليمان، الأسس العامة لنظم الترقية و الترفيع، مجلة العلوم الإدارية ، 1965 ، العدد 7 ص191

³ نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص147

⁴ رمضان بطيخ، الوسيط في القانون الإداري، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1997، ص476

⁵ طماوي محمد سليمان ، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي ، عين شمس ، ط5 ص 578

المبحث الثاني : ماهية الأداء المهني للموظف

يعتبر الأداء المهني للموظف احد أهم أهداف المؤسسة ، حيث تتوقف فاعلية كل مؤسسة في انجاز مهامها و تحقيق أهدافها على فعالية أداء موظفيها و مدى كفاءتهم من أجل استمرار و بقاء المؤسسات ، ولا تتحقق هذه الأهداف لولا كفاءة أداء مواردها البشرية ، لهذا يجب عليها الاهتمام بعملية بتحسين أداء الموظفين و تقييم أدائهم و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : تعريف الأداء المهني

هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة ، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب¹. يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس².

و يعرف انه القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية و المرتبة من طرف المؤسسة³. و يعرف من الناحية الإدارية وفق ما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة⁴.

المطلب الثاني : محددات الأداء المهني

إن الأداء المهني هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مختلف المهام و الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ناتج عن تضافر عدة عناصر المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا و التي تتمثل في محددات الأداء و هي⁵ :

1. **الجهد** : هو الطاقة المبذولة من طرف الموظف ويتكون من الجهد الفكري أو الجهد الجسدي الذي يبذله لأداء مهامه في وظيفته.
2. **القدرات** : هي سمات و خصائص الموظف المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. **إدراك الدور** : معرفة الموظف للمهام المهنية و الأنشطة المهنية المطلوبة منه في العمل المهني.
4. **متطلبات العمل** : هي كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات و الوسائل و الأساليب المستخدمة لأداء العمل .
5. **بيئة التنظيم** : تتكون من العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء و التي تتضمن: مناخ العمل، نظام الإدارة، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز... الخ ، أما العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية.

¹ نوال شنافي ، الأداء البشري بين التقييم و الأسس ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2020 ، ص 43

² عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص15

³ احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، 2009

⁴ أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310

⁵ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص21

المطلب الثالث : معايير الأداء المهني

- من أجل مراقبة و تقييم أداء الموظفين بصفة مستمرة يتوجب وضع معايير خاصة بالأداء للتعرف على أي خلل في مستوى الأداء بغرض معالجة الاختلالات و التدخل في الوقت المناسب ، فيما يلي تتمثل أهم معايير الأداء في ¹ :
- 1- **جودة العمل** : هي قياس نوعية الأداء في العمل بمؤشرات خاصة من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ، على أن تتناسب الجودة مع الإمكانيات المتاحة .
 - 2- **كمية العمل** : هي حجم العمل المنجز من الموظف بفضل أدائه وقدراته و إمكانياته ، بحيث لا يقل عن معدل حجم العمل المتوقع عليه ، لان ذلك يؤدي بالموظف إلى التراخي واللامبالاة .
 - 3- **الوقت** : يعتبر معيار مهم لأنه مورد غير قابل للتعويض لذا يجب حسن استغلاله و عدم التفريط فيه من قبل الموظفين .
 - 4- **إجراءات العمل** : هي الخطوات و الأساليب و الطرق الواجب القيام بها والمتفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين و كذلك تطبيق القواعد والقوانين والتعليمات لتحقيق الأهداف .

¹ عتيقة حرايرية ، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، 2015 ، ص 66

المبحث الثالث : مفهوم تقييم الأداء المهني للموظفين

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء المهني للموظف

تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصريحاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر و ترقيته لوظيفة أخرى¹.

و يعرف بأنه عملية تقدير لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير المستوى و نوعية أدائه و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فاعلية أكبر إذا كان مرتبطا باستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة².

و يتمثل أيضا في مجموعة من الطرق و الأساليب التي تستخدم لتقييم أداء الأفراد لتحسين أدائهم من قبل العديد من متخصصي الأعمال ابتداء من المدراء و نزولا إلى المستويات الوظيفية الأخرى³.

و يعتبرها *Jean Marie Peretti* بأنها العملية التي تمكن من التقدم و التطور التدريجي للفرد فهي تسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد⁴.

و يقصد به كذلك قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليه و تحقيق الأهداف المطلوبة منه ، و مدى تقديرهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي و زيادة الأجور⁵.

كما يعرف على أنه عملية مستمرة و دورية و مهمتها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ، و من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المؤسسة مسبقا⁶.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء المهني للموظفين

الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء المهني للموظفين

يلجأ إلى عملية تقييم الأداء بغية الوصول إلى الأهداف المحددة حيث تهدف هذه العملية إلى :

1- من منظور المنظمة⁷:

- يساعد في وضع نظام فعال للرقابة من خلال تتبع أداء الموظف ومراقبته باستمرار.
- اكتشاف العوامل التي تعرقل أداء المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها.
- رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تشجيع المنافسة بين الموظفين بفضل الفروقات الفردية في الأداء و بالتالي تحسين في أداء المنظمة .
- يساعد في إعداد سياسة ترقيّة عادلة مبنية على أساس الكفاءة.
- يساعد في إعداد سياسة التدريب للموظفين من أجل تنمية أدائهم بناء على نتائج التقييم .
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل عن طريق تحسين علاقات العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص367

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مدير النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، 2004 ، ص123

³ نوال يونس آل محمود، نظام تقييم أداء العاملين و انعكاساته في قرارات إدارتها ، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2013 ص 44

⁴ نوال شنافي ، مرجع سابق ، ص 81

⁵ زهير الثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ، ص87

⁶ موقف محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ، ص78

⁷ نوال يونس آل محمود ، مرجع سابق ، ص 58

2- من منظور الموظفين¹:

- اكتشاف الفروقات بين أداء الموظفين للتعرف على أوجه القصور و العمل على اجتنابها مستقبلا .
 - تنمية المنافسة بين الموظفين وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر لإثبات وجودهم في المنظمة .
 - يمنح الشعور بالدافعية للموظفين لتحسين أدائهم .
 - تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
 - يساعد الموظف على الفوز بالمكافآت و الحصول على الترقية بفضل إثبات كفاءته عن طريق التقييم .
 - الحصول على التدريب للموظفين ذوي الأداء المتوسط من اجل تنمية أدائهم و كفاءتهم.
- و يمكن أن نستخلص هذه الأهداف في ثلاث أهداف رئيسية هي² :

أ- الأهداف الإستراتيجية :

تهدف عملية التقييم إلى الربط والتكامل بين نشاطات العاملين ومحاولة اقتناص الفرص، فيما يدعي انتهاج العاملين سلوكيات تتماشى مع المواقف المحتدمة ، مع ضرورة مراعاة الهدف التطويري.

ب- الأهداف التطويرية :

عن طريق اكتشاف نقاط الضعف للموظفين و تحديدها ثم تصحيحها و تطويرها مما تؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال و الذي يتحقق كذلك بفضل تحفيز الموظفين عند بناء نظام تقييم على أساس الموضوعية.

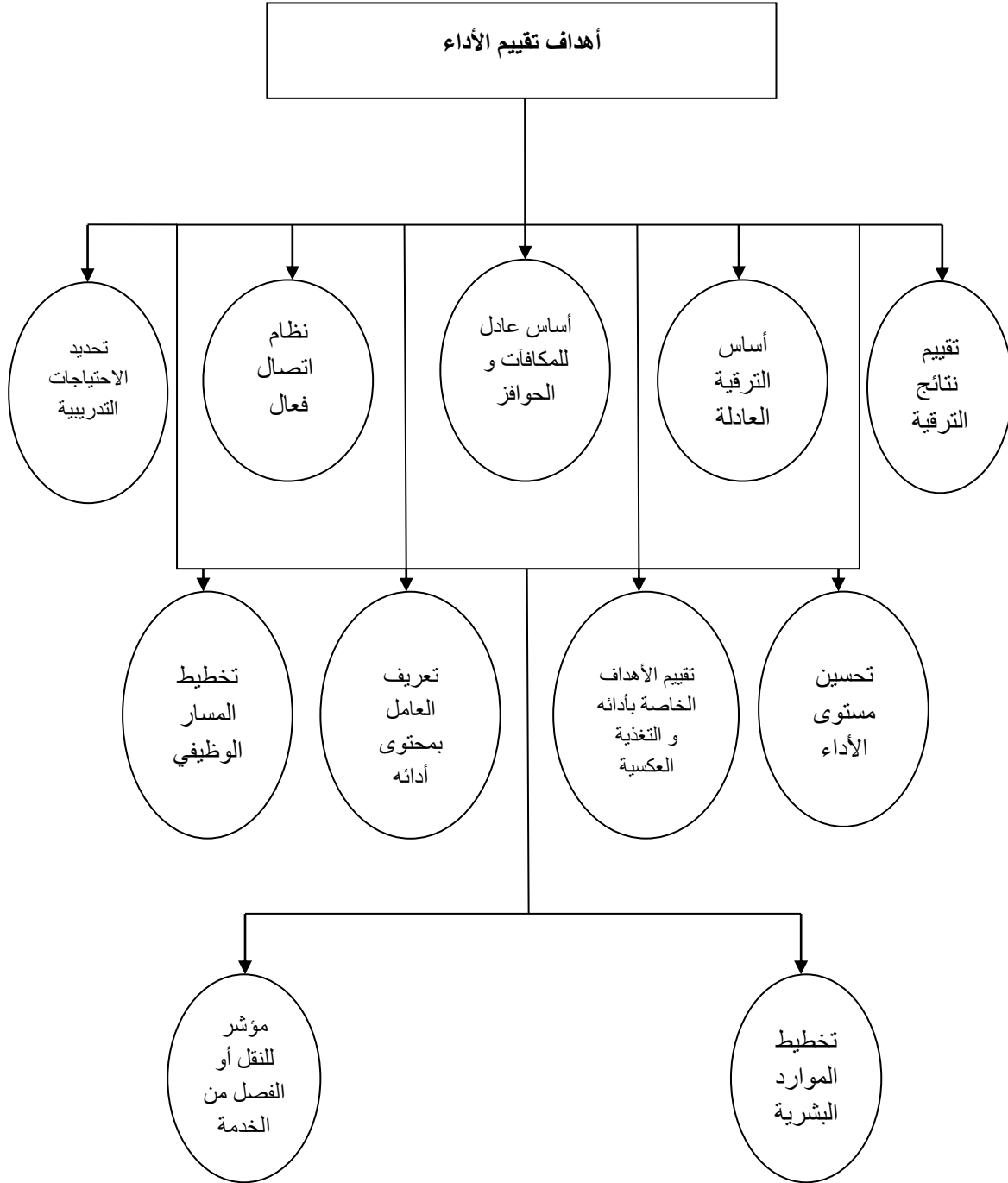
ت- الأهداف الإدارية :

هي استعمال نتائج التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية المتعلقة بالموظف كالرواتب، الترقيات ، النقل ، التسريح ، إنهاء العمل ، التكريم و المكافآت.

¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل الاستراتيجي ، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 139

² نوال يونس آل محمود ، مرجع سابق ، ص 57

الشكل رقم 1 : يوضح أهداف تقييم الأداء



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 301

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء المهني للموظفين

نظرا لأهمية عملية التقييم في المنظمة ودورها في تحقيق أهدافها المحددة حيث تكمن أهمية تقييم الأداء عادة على جانبين هما الموظف والموظفة على حد سواء ونبين ذلك في :

المنظمة 1:

- تنمية المهارات و القدرات الفكرية للموظف و تعزيز روح الإبداع .
- تحقيق العدالة بين جميع الموظفين فيما يتعلق بقرارات الترقية أو إنهاء العمل.
- اكتشاف نقاط ضعف أداء الموظفين و إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة.
- تطوير الموظفين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة عن طريق التدريب أو التكوين.

الموظفين 2:

- تحسين العلاقات فيما بينهم بتحقيق عدالة في عملية التقييم .
- تشخيص العوائق المؤثرة على الأداء بدل استمرارها.
- تطوير أداء الأفراد العاملين و تحسين إنتاجيتهم .
- زيادة مستوى رضا الموظف والشعور بالمسؤولية نتيجة العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة.
- تشجيع المنافسة على تحسين الأداء من خلال تحديد المتميزين في العمل و ترقيتهم إلى مناصب وظيفية أعلى.

المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء المهني للموظفين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم لقياس كفاءة الموظف عن طريق أسس و معايير تخص كل أسلوب يوجد العديد من الطرق لتقييم أداء الموظفين يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة نذكر منها :

1. طرق تقليدية 3:

1-1 طريقة الترتيب العام : يتم ترتيب العاملين ترتيبا تصاعديا أو تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأدائهم ، حيث يتم إعطاء تقدير معين لأداء كل عامل من طرف المقيم ثم تحديد مستوى الأداء الاسوء و الأحسن بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص ، و بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكل من الأفضل والأسوأ.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في تطبيقها و لكنها لا تقيس الفروق بين الموظفين و عدم تحديدها لمواطن الضعف والقصور بوضوح.

1-2 طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين : يقوم المقيم بمقارنات ثنائية بين كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم من خلال معايير معينة و يتحدد في كل مرة الفرد الأفضل ثم تجميع المقارنات و ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا . تتميز هذه الطريقة بسهولة و بساطتها في التطبيق والسرعة في التقييم ، كما تتناسب مع المؤسسات صغيرة الحجم بسبب صعوبة تطبيقها في المؤسسات ذات عمالة كبيرة ، و أنه لا يمكن الكشف عن الفروقات الفردية بين الأفراد الذين يكونون في رتب متقاربة. و نوضح ذلك في الجدول التالي :

¹ نوال يونس آل محمود ، مرجع سابق ، ص 58

² نوال شنافي ، مرجع سابق ، ص 84

³ المرجع السابق ، ص 91

الفصل الثاني : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي للدراسة

مثال : إذا كان لدينا خمسة أفراد هم " أ ، ب ، ج ، د ، هـ " فإنه يتم تكوين مجموعات على الشكل التالي :

أ ب ، أ ج ، أ د ، أ هـ

ب ج ، ب د ، ب هـ

ج د ، ج هـ

د هـ

الجدول رقم 2: يوضح طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

الترتيب	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	الفرد
5	0	أ
1	4	ب
3	2	ج
2	3	د
4	1	هـ

المصدر : مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق ، ص 91

3-1 طريقة التدرج البياني : تعتبر من أبسط طرق تقييم الأداء، بحيث تعتمد على تحديد معايير تتمثل في مجموعة من الصفات أو السمات يتم توزيع النقاط عليها لتحديد مدى توافرها في أداء الفرد، ثم يتم تجميع النقاط المتحصل عليها للمقارنة بين العاملين . و فيما يلي مثال توضيحي لهذه الطريقة¹ :

¹ مصطفى نجيب شوايش ، مرجع سابق ، ص 91

الجدول رقم 3: يوضح طريقة التدرج البياني

ممتاز / 10	جيد / 08	مرض / 06	مقبول / 04	ضعيف / 02	مجالات القياس
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع المرؤوسين
					العلاقة مع الرؤساء
					الدقة في المواعيد
					السرعة في إنجاز العمل
					القدرة على التفاهم
					المجموع

المصدر : مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق ، ص 90

2. الطرق الحديثة¹:

1-2 طريقة التقييم الذاتي : تعتبر من الطرق الحديثة لتقييم الأداء تتمثل في إعطاء الفرصة للعامل من أجل تقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه و مستوى أدائه ، مما يسمح له باكتشاف نقاط القوة والضعف ومن ثم تقديم اقتراحاته لتحسين مستواه ، من سلبياته هو ميول العامل إلى تبرير ضعف أدائه إلى عوامل أخرى خارج نطاقه.

2-2 طريقة تقارير الكفاءة : تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي معايير لتقييم الأداء الوظيفي ، معايير لتقييم السلوك الوظيفي ومعايير لتقييم السلوك الشخصي للعمال ، يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود يحتوي كل بند على علامة معينة ليتم جمعها ومطابقتها حسب مستوى كفاءة العامل. تتميز هذه الطريقة بالدقة والشفافية لأنها تشمل كل من الصفات الكمية والنوعية في التقييم ، إلا أن ما يعاب عليها وقوعها في التحيز كالتعميم أو التساهل.

3-2 طريقة التقييم ب 360 : يتم فيها تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به متمثلين في أربع محاور رئيسية فيشكل دائرة 360° تتكون من الرئيس المباشر، الزملاء ، المرؤوسين و العملاء ، ينتشر استخدام هذه الطريقة في المؤسسات لتفادي النظرة الشخصية من خلال عدم التقييم من طرف شخص واحد فقط للتقليل من التحيز ، و ضمان الموضوعية و الشمولية بالحصول على المعلومات من أطراف مختلفة ، وتبين كذلك للفرد نقاط قوته وضعفه ، لكن ما يعيبها هو تطلبها لوقت كبير لتطبيقها مما يشكل عائق للقيام بالعملية . و نوضح ذلك وفق الشكل التالي :

¹ نوال شنافي ، مرجع سابق ، ص 93

الشكل رقم 2: يوضح طريقة التقييم بـ 360°



المصدر : جرد بواسطة الباحث

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل أولاً إلى ماهية نظام الترقية المهنية ، حيث قمنا بتعريفها و ذكر أهدافها ، أهميتها و توصلنا إلى معرفة الدور المهم للترقية المهنية بالنسبة للموظف و ضرورتها في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها و هذا لا يتحقق إلا بفضل موظفيها حيث تساهم الترقية في تحسين أدائهم و تحفيزهم لبلوغ أعلى المناصب لهذا اهتمنا بالأداء المهني للموظف فتطرقنا إلى تعريفه ، محدداته و معاييرها و من أجل قياسه و معرفة مستوى الأداء لكل موظف تطرقنا إلى تقييم أداء الموظفين تعريفه أهدافه ، أهميته و طرق تقييمه ، حيث استنتجنا العلاقة الموجودة بين الترقية المهنية و الأداء المهني للموظف لأن الموظف عند ترقيته لوظيفة أعلى و اختياره عن باقي الموظفين يعني تميزه في الأداء و تفوقه و لإثبات كفاءته يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء لاعتباره أحد المؤشرات التي يعتمد عليها في عملية الترقية .

**الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في
الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين**

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

تعتبر الوظيفة العمومية أساس التنظيم الإداري في سائر النظم السياسية، والاجتماعية، وتشكل ارتباطا مهما بالدولة، وبالإدارة بصفة خاصة، بصفتها تجسد مظهر السلطة العامة في المجتمع¹.

وتسعى الوظيفة العمومية لتنفيذ السياسة العامة للدولة و المساهمة في تطورها ورفيها، بفضل الموظف العمومي الذي يمثل المحرك الأساسي في تحقيق مجالاتها المختلفة لكنه يحتاج إلى تحفيزات مادية ومعنوية لتحقيق تلك المجالات ويستمر في تنفيذ السياسة باستمرار، فيفضل مستوى الأداء الجيد لموظفيها و كفاءتهم و جدارتهم علو و ترقى ، و تنزل درجتها بضعفهم في تنفيذ سياستها.

حيث يعتبر بعض الموظفون العموميون بأنها مهنة مؤقتة لفترة زمنية قصيرة و محددة وتكون علاقتهم بالدولة أو الإدارة علاقة تعاقدية لهذا لا يمكن تطبيق نظام الترقية فيها . كما يعتبرها البعض الأخر مهنة بصفة دائمة (الاستقرار) لذلك يسعى الموظف العمومي لبذل كل جهده و تقديم الأداء المميز لكسب راتبه والحصول على الترقية في السلم الإداري بشكل تدريجي².

و لهذا سنتطرق في المبحث الأول عن النظام القانوني لترقية الموظف العمومي بالجزائر بالجزائر ، تطوره ، الشروط و الإجراءات القانونية لعملية الترقية و في المبحث الثاني أتر تقييم الأداء المهني للموظفين على عملية الترقية المهنية و كيفية ضمان جودتها.

¹ عادل عامر، الترقية في الوظائف العامة، دنيا الوطن، مصر، 2019-06-26

² وليد سعود القاضي ، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة) ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن، 2012 ، ص21 و 79

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

المبحث الأول : النظام القانوني لترقية الموظف العمومي بالجزائر

المطلب الأول : تطور نظام الترقية في الوظيفة العمومية

بعد الاستقلال سنة 1962 شهدت الجزائر فراغا قانونيا ، وتنظيما في مختلف المجالات وتفاديا لتعطيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية في انتظار وضع القوانين والتنظيمات القانونية و نتيجة لعدم تهيؤ الإدارة الجزائرية لتحقيق الإصلاح الإداري بسبب نقص الموظفين وعدم وجود الإطارات والكفاءات أثناء تلك الحقبة مما دفع بها العمل بالنصوص الفرنسية باستثناء ما تعارض منه مع السيادة الوطنية.

و هذه أهم المراحل التي مرت بها ابتداء من استعادة السيادة الوطنية عام 1962 إلى بداية عام 2006 تاريخ صدور القانون الأخير للوظيفة العمومية و كان صدور أول نظام المتمثل في الأمر رقم 133 - 66 بتاريخ 08\06\1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وقد جاء ببعض المستجدات والتغيرات الجذرية لعدة مبادئ تقوم عليها الوظيفة العمومية الجزائرية وإعادة النظر في الأجور والتكوين والمراتب... الخ ، وحدد بوضوح الشروط الجديدة للتوظيف وكافة المناصب الدائمة والإدارة العمومية من أجل ضمان تنمية المجتمع في جميع الميادين¹. ثم بعده صدور القانون رقم 12 / 78 / المؤرخ في 05\08\1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل الذي يهدف إلى توحيد عالم الشغل من حقوق وواجبات والعمل على إعادة تنظيمه وتطويره ، في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها².

أما في بداية الثمانينات ولوضع حد لهذا التداخل صدرت القوانين والنصوص التنظيمية من أجل وضع انسجام في الرؤية والذي أدى إلى إصدار المرسوم رقم 59 / 85 المؤرخ في 23\03\1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، فقد طرا تغيير على عمليات الترقية منها الترقية في الدرجات ، التي عرفت وتائر زمنية جديدة محددة تبعا للمرجع السلمي الاستدلالي المنصوص عليه في المرسوم رقم 59 / 85 فبعدما كانت تخضع إلى طريقة 3 / 5 / 2 على 10 في قانون 1966 أصبحت المادة 75 من أحكام المرسوم 59 / 58 تنص على أن الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة تتم وفق نسب الوتائر التالية 4 / 4 / 2 على 10 أو طبقا لما تحدده القوانين الأساسية الخاصة بأسلاك أو رتب الانتماء ، كما عرفت الترقية الاستثنائية تغيير في حدود النسبة المئوية المخصصة للتعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنية بالإدارة المستخدمة ، حيث يحصل الموظف على ترقية استثنائية مبنية على الكفاءة بنسبة لا تتجاوز 5% من المناصب الشاغرة³، والذي بقي ساري المفعول إلى غاية صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر 03 / 06 / المؤرخ في 15 / 07 / 2006 المتضمن القانون الأساس العام للوظيفة العمومية ونصوصه التنظيمية ، الذي نص على الترقية بمختلف أنواعها و اقر أنها تتوج بزيادة في الراتب بالإضافة إلى التغيير في المهام والمسؤوليات، هذا ما يعث في نفس الموظف بالأمن و الاستقرار الوظيفي و السعي إلى بذل الجهد و تقديم الأفضل لرفع مستواه و التقدم في مساره المهني .

إن اهتمام المشرع الجزائري للنصوص القانونية الخاصة بالموظفين العموميين لتطوير نظام الوظيفة العمومية، نتيجة للتغيرات والتطورات على مستوى المجتمع و الدولة من حيث تطور أجهزتها والاهتمام بالموارد البشري الذي

¹ ميلودي محمد ، " سياسات التوظيف في الجزائر واقع وتحديات" ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد الثالث ، كلية الحقوق والعلوم السياسية - الأغواط ، سنة 2016 ، ص 365

² سعيد مقدم ، تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، العدد 49 ، 2018 ، ص 16

³ المادة 55 من المرسوم رقم 59 / 85 ، مرجع سابق، ص 341

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

يمثل عنصر مهم و فعال في الدولة، الأمر الذي أدى إلى وضع هيئات ونظام قانوني للموظف لتسيير الموارد البشرية وتنظيم علاقة العمل مع الموظفين الذين لهم حقوق و ضمانات و عليهم واجبات و التزامات.

خلال المسار المهني للموظف العمومي يمر بمراحل منذ توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد بالاعتماد على تطبيق قوانين أساسية ، يتم الانتقال بين هذه المراحل عن طريق الترقية المهنية الذي يعتبر من أهم الحقوق في الحياة المهنية للموظف لما تحققه من (زيادة الراتب ، التعويضات و المكافآت ، امتيازات ، علاوة المردودية ، تحسين الأداء ، تقلد المناصب العليا، تحمل مسؤوليات جديدة) وأهميتها الكبيرة للموظف لتحقيق الاستقرار العائلي وبالمقابل تهتم الإدارة المستخدمة بالموظف عن طريق التكوين و التقييم المستمر لأدائه وكفاءته ، وتم تفصيلها في القوانين الأساسية الخاصة والتي تكون إما بالترقية في الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى أو من درجة إلى درجة أعلى مباشرة.

المطلب الثاني : أنواع و معايير عملية الترقية في الوظيفة العمومية

الفرع الأول : أنواع عملية الترقية في الوظيفة العمومية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تلجا إليها المؤسسة لملء المناصب الشاغرة دون اللجوء إلى التوظيف الخارجي حيث تسمح للموظفين بالصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي وكذلك تغيير الرتب داخل نفس السلك أو إلى سلك لآخر بتجسيد ذلك من خلال آلياتها بالتساوي بين الموظفين.

ومن هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة.

1. الترقية في الدرجة :

إن ترقية الموظف في الدرجة هي صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و في سلمه الإداري الذي يتحدد بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف¹ ، يقتضي الترقية في الدرجة زيادة مالية في مرتب الموظف دون تغيير في رتبته ، كما تعتمد على الأقدمية بدرجة أساسية والأخذ بمعيار الأقدمية لضمان ضد أي تعسف أو محاباة شخصية ، و أن تتوافر لديه الكفاءة و التي تقاس عن طريق التقييم السنوي والذي يكون من خلال استمارة التنقيط (المرفقة في الملحق رقم 1)².

الترقية في الدرجة تتم حسب ثلاث 03 مدد تتمثل في المدة الدنيا، المدة الوسطى، و المدة القصوى وترتبط بالارتفاع في الأقدمية فتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة ، فالسنوات اللازمة المحددة للترقية من الدرجة الأدنى إلى الدرجة الأخرى الأعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة في مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة طبقا للجدول التالي³ :

¹ المادة 106 من الأمر رقم 03-06 ، مرجع سابق ، ص 10

² زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة ، دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، 1979 ، ص 389

³ المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007 ، ص 12

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

الجدول رقم 4 : يوضح الترقية حسب الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان (2) و ستة (6) أشهر	ثلاث (3) سنوات	ثلاث سنوات (3) و ستة (6) أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007

2. الترقية في الرتبة :

يقصد بالترقية في قوانين الوظيفة العمومية انتقال الموظف من رتبة معينة إلى رتبة أعلى منها مباشرة في نفس السلك أو الانتقال من رتبة معينة في سلك معين إلى رتبة أخرى في السلك الأعلى مباشرة وفقا لشروط معينة و محددة قانونا يحصل من خلالها الموظف على واجبات و مسؤوليات أكبر ، و كذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات¹.

لا يمكن إجراء عمليات الترقية في الرتب إذا لم يتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية². و نجد أن في نظام الوظيفة العمومية عدة قوانين أساسية خاصة تنظم كل سلك وظيفي، و أن كل أنواع و شروط الترقية تنطبق على جميع الموظفين في هذه الأسلاك باستثناء سلك الأساتذة الذي يعتمد على أساس الشهادة فقط ، أما في باقي الأسلاك تتم الترقية في الرتبة حسب الحالات التالية :

- ✓ على أساس الشهادة .
- ✓ الامتحان المهني .
- ✓ الترقية الاختيارية.

1-2 الترقية على أساس الشهادة :

يسمح القانون للموظفين بعد توظيفهم خلال مسارهم المهني حق متابعة الدراسات الجامعية أو تكوينات بمراكز التكوين المهني و كذلك مدارس التكوين الخاصة والتي تسمح له بإحراز مؤهلات و شهادات تمنحهم حق الترقية و الانتقال من رتبة إلى أخرى وذلك في حدود عدد المناصب الشاغرة و المطابقة لتأهيلهم أو شهادتهم الجديدة ، ما عدا سلك الأساتذة الذي يرقى بصفة مباشرة أي ترقية تلقائية بعد حصوله على الشهادة بعد موافقة اللجنة العلمية.

2-2 الترقية على أساس الامتحان المهني :

يسمح للموظفين و العمال المهنيين المثبتين في رتبهم الأصلية ، و الذين أثبتوا الأقدمية المطلوبة في رتبهم بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى بعد إجراء امتحان مهني، أما في بعض الرتب يشترط إجراء تكوين بعد النجاح في الامتحان المهني من أجل الترقية إلى رتبة أعلى وذلك في حدود عدد المناصب الشاغرة³.

¹ المادة 107 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق ، ص 10

² مراسلة رقم 654 مؤرخة في 2014/02/09

³ المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 04 / 08 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، ص 5

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

3-2 الترقية على أساس الاختيار :

الترقية الاختيارية تعني تقدم الموظف برتبة واحدة الأعلى من رتبته مباشرة ، و بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي بعد توافر الشروط و المعايير المنصوص عليها قانونا و حسب عدد المناصب المالية الشاغرة، بهدف منح الموظفين فرصة تحسين و تطوير حياتهم المهنية¹.

الفرع الثاني : معايير عملية الترقية في الوظيفة العمومية

1- معيار الأقدمية :

يعتبر المعيار الأساسي للترقية في الوظيفة العمومية ، إذ يعتمد على أساس الفترة الزمنية التي يمضيها الفرد في رتبة أو درجة معينة منذ بداية توظيفه بحيث يقضي مدة زمنية محدودة في كل درجة أو رتبة ، ومن ثم يرقى إلى درجة أو رتبة أعلى².

و يكون للموظف الذي يمضي أطول فترة زمنية من تلك التي يمضيها الآخرون في نفس رتبته أولوية الترقية إلى الرتبة الأعلى الشاغرة .

1-1 ايجابياته : تتمثل ايجابيات هذا المعيار في³ :

➤ تحقيق الاطمئنان للموظف العمومي و زرع روح الثقة في داخله ، حيث يشعر الموظف أن الترقية مسألة وقت فقط نظرا لانعدام المحسوبية أو تعسف الإدارة أو محاباتها لأحد الموظفين.

➤ تحقيق العدالة والموضوعية بفضل تطبيقه على جميع الموظفين، مما يدفعهم إلى العمل دون خوف أو قلق على مستقبلهم.

➤ تسمح الأقدمية في جعل الموظف الأقدم يشرف على الأحدث.

➤ يصعب للإدارة إساءة استعمال السلطة في هذا المعيار.

➤ التشجيع على البقاء في المؤسسة وزيادة الولاء الوظيفي ومنه التقليل من دوران العمل.

➤ الأقدمية تزيد من خبرة الموظف وكفاءته.

2-1 سلبياته : تتمثل سلبياته في :

➤ يؤدي إلى التراخي في بذل الجهد للموظف لما يقتنع بان الترقية مضمونة و مسألة وقت فقط ، وهذا بدوره يؤدي إلى خلل في التسيير.

➤ التساوي بين الموظف صاحب الكفاءة و المهارة مع الموظف العادي في هذا المعيار يؤدي إلى قتل الإبداع و خلق النزاعات الوظيفية.

➤ الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.

➤ قد يؤدي هذا المعيار إلى تقلد موظفين غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة ما ينتج عنه سوء في التسيير.

¹ عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص116

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 322

³ المرجع السابق ، ص 327

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

2- معيار التكوين المتخصص :

تضمنت النصوص التنظيمية للوظيفة العمومية ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ، حيث أن هناك بعض الرتب يتوجب فيها على الموظف أن يخضع لتكوين قبل ترقيته لتلك الرتبة بشرط توافر الأقدمية المطلوبة، تقوم الإدارة العمومية بإرسالهم إلى معاهد ومدارس متخصصة جهوية أو وطنية أو دولية لنيل الشهادات واكتساب مهارات ومؤهلات تؤهلهم للترقية طبقا لتنظيم المعمول به و حسب مخطط التسيير السنوي¹ .

3- معيار الأقدمية والكفاءة معا :

تتم هذه الترقية على أساس كفاءة الموظف و مهاراته وقدراته و مستوى أدائه بشرط قضائه مدة زمنية محددة في رتبته ليصبح مؤهلا للترقية إلى الرتبة الأعلى².

يتم العمل بهذا المعيار خاصة في المناصب العليا نظرا لأهميتها و المسؤوليات المرتبطة بها ، كما يعتمد قانون الوظيفة العمومية في تقييم كفاءة الموظف على النقطة المتحصل عليها عند تقييم أدائه ، فعند توافر الأقدمية و جب ترقية صاحب الكفاءة المتحصل على أعلى نقطة³.

إن تطبيقه في عملية الترقية يمكن من الحصول على أفضل أداء للموارد البشرية بفضل خبراتهم و كفاءاتهم ، و كذلك الحفاظ على العلاقات بين الموظفين و عدم إثارة النزاعات فيما بينهم⁴.

ومن مميزاته كذلك تحقيق المصلحة العامة بتحقيق التوازن بين مصلحة الموظف والإدارة على أداء مهامها ، و ضمان حسن سير المرفق العام من خلال الحصول على أداء فعال من قبل الموظفين المتنافسين على الفوز بالترقية.

1-3 أسباب العمل بهذا المعيار :

- ✓ اختيار الموظفين ذوي الخبرات و الكفاءات.
- ✓ منع التمييز و المحاباة و المؤثرات الشخصية.
- ✓ تحفيز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عند الشعور بنظام ترقية عادل .

¹ المادة 107 ، الأمر رقم 06-03 ، مرجع سابق ، ص 10

² عادل جرحوش صالح ، مؤيد السعيد السالم ، الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 236

³ المادة 101 و 102 من الأمر رقم 06-03 ، مرجع سابق ، ص 10

⁴ طماوي محمد سليمان ، الأسس العامة لنظم الترقية و الترفيع ، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية ، العدد 33 القاهرة ، 1968 ، ص 7

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

المطلب الثالث : شروط و إجراءات عملية ترقية الموظف العمومي

قبل حدوث عملية الترقية المهنية في الوظيفة العمومية يجب توافر مجموعة من الشروط و القيام بإجراءات معينة في كل نوع من أنواع الترقية و تتمثل في :

1- الترقية في الدرجة :

1-1 شروطها :

من خلال جدول الترقية حسب الدرجة نستنتج أن كل موظف يبدأ احتساب أقدميته بعد تعيينه و تنصيبه في وظيفته و عند تحقق الشروط القانونية فيه يتم ترقيته في الدرجة حسب المدد المبينة في الجدول و تتمثل في¹ : نجد من خلال الجدول أن الموظف ذو الكفاءة و المؤهلات و المتحصل على تنقيط جيد و تتوافر لديه الأقدمية اللازمة تتم ترقيته مباشرة في المدة الدنيا ، أما بالنسبة للموظف المتهاون في واجباته و غير ملتزم في عمله و المتحصل على تنقيط سيء تكون ترقيته حسب المدة المتوسطة أو القصوى ، وبالتالي من أجل الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة يشترط على الموظفين أن تتوافر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين (2 سنتين و 6 سنة أشهر) كحد أدنى ، (3 سنوات و 6 سنة أشهر) كحد أقصى بالإضافة إلى علامة التنقيط السنوية التي يتحصل عليها الموظف من الإدارة المستخدمة.

حيث أن الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة تحدد بثلاث مدد (دنيا ، متوسطة و قصوى) ، و تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن 10 موظفين أي 4 موظفين ، 4 موظفين ، و 2 موظفين من ضمن 10 موظفين، وهذا يعني ترقية أربعة موظفين على أساس المدة الدنيا ، أربعة موظفين على أساس المدة المتوسطة ، و موظفين اثنين على أساس المدة القصوى . و إذا كرس القانون الأساسي الخاص و تيرتين فقط للترقية في الدرجة ، فإن النسب تكون على التوالي بستة 6 ، و أربعة 4 من ضمن عشرة 10 موظفين ، أي ترقية 6 موظفين على أساس المدة الدنيا ، و 4 موظفين على أساس المدة القصوى².

كما أن الموظف صاحب منصب عالي أو وظيفة عليا في الدولة يترقى في الدرجة حسب المدة الدنيا و بقوة القانون³.

2-1 إجراءاتها :

- من أجل القيام بعملية الترقية حسب الدرجة في الوظيفة العمومية يتوجب عليها اتخاذ إجراءات نذكرها فيما يلي :
- أ. تحضير استمارة التنقيط و ملئها من طرف مصلحة المستخدمين وإرسالها إلى المسؤول عن التنقيط (المرفقة في الملحق رقم 1) ، و يكون المسؤول عن التنقيط هو مدير المؤسسة بعد استشارة المسؤول المباشر لكل موظف.
 - ب. اطلاع الموظف على النقطة و الإمضاء على بطاقة التنقيط، بالإضافة إلى إمكانية تقديم الملاحظات عليها.
 - ج. تقديم التقدير العام إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.
 - د. دراسة اللجنة المتساوية الأعضاء لجميع الملفات المرفقة بجدول الترقية.
 - هـ. تحرير محضر الاجتماع و الإمضاء عليه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء .
 - و. مصادقة السلطة المعنية التي لها صلاحية التعيين و التوقيع عليه.
 - ز. استخراج نسخ قرارات الترقية لكل موظف و إبلاغها للمعنيين.

¹ المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 ، مرجع سابق ، ص 12

² المادة 12 ، المرجع السابق

³ المادة 14 ، المرجع السابق

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

و بعد ترقية الموظف في الرتبة يتم إعادة تصنيفه في الدرجة التي توافق الرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي كان فيها قبل ترقينه ، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة و يتضح هذا من خلال الجدول التالي ¹ :

الجدول رقم 5 : يوضح الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الدرجة	المرتبة	الرقم الاستدلالي للدرجات										الرقم الاستدلالي الأدنى	المرتبة		
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر			الحادية عشرة	الثانية عشرة
د	1	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	200	
	2	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	219	
	3	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	240	
	4	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	263	
	5	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	288	
	6	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	315	
	7	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	348	
ج	8	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	379	
	9	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	418	
ب	10	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	453	
	11	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	498	
	12	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	537	
	13	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	578	
	14	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	621	
	15	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	666	
	16	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	713	
	17	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	762	
	أ	قسم فرعي 1	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558	930
		قسم فرعي 2	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594	990
قسم فرعي 3		53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	1055	
قسم فرعي 4		56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	1125	
قسم فرعي 5		60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	1200	
قسم فرعي 6		64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	1280	
قسم فرعي 7		74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	1480	

المصدر : المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية ، العدد 61 لسنة 2007

¹ المادة 15 ، المرجع السابق

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

2- الترقية في الرتبة : من أجل الترقية في الرتبة حدد المشرع عدة شروط يجب توافرها في الموظف المؤهل ، و حدد الإجراءات الخاصة لكل نوع من أنواع الترقية في الرتبة ، تجنباً لأي تعسف من الإدارة في استعمال السلطة ضد موظفيها مثل الأقدمية و الكفاءة.

1-2 الترقية على أساس الشهادة :

1-1-2 شروطها :

يجب التأكد من أن الشهادات و المؤهلات المتحصل عليها تتناسب مع التخصصات المطلوبة في الرتبة أو السلك الذي ينتمي إليه الموظف ، كما يجب أن تكون مناصب شاغرة لها تمويل في الميزانية ، ولا يمكن الاستفادة من الترقية في الرتبة أعلى على أساس الشهادة إذا كان تاريخ حصول الشهادة قبل التوظيف¹.

2-1-2 إجراءاتها :

تقديم الطلب من الموظف للإدارة و من ثم تقديم الشهادة المتحصل عليها ، و بعد ذلك تتم ترقيته إلى رتبة أعلى مباشرة في حدود المناصب المالية المتوفرة خلال السنة الحالية.

2-2 الترقية على أساس الامتحان المهني :

1-2-2 شروطها :

- توافر الأقدمية المطلوبة في الرتبة ، أي إثبات 5 خمس سنوات من المدة الفعلية لهذه الصفة أما في بعض النصوص القانونية تشترط 7 سبع سنوات.
- عدم تجاوز النسب من عدد المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف المنصوص عليها في القوانين الخاصة ، أي في حدود 30% من المناصب الشاغرة و أن لا تتجاوز نسبة 50% .

2-2-2 إجراءاتها²:

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- الإعلان عن قائمة الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية حسب كل رتبة.
- تحديد نسبة المناصب المالية الشاغرة الخاصة بالرتبة.
- اختيار مراكز إجراء الامتحان المهني.
- الإعلان عن النتائج.
- إجراء تكوين متخصص بالنسبة لبعض الرتب بعد النجاح في الامتحان المهني.
- تثبيت الإدارة للموظفين الناجحين بقرار فردي في رتبهم الجديدة.

¹ مراسلة رقم 6242 ، مؤرخة في 2014/07/15

² المرسوم التنفيذي رقم 12-194 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، المؤرخ في 25-04-2012 ، الجريدة الرسمية، عدد 26

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

3-2 الترقية على أساس الاختيار :

1-3-2 شروطها 1:

- استيفاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف وتقدر بعشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية.
- وجوب التسجيل في قوائم التأهيل (المرفقة في الملحق رقم 2) للذين تتوافر فيهم شرط الأقدمية .
- وجوب توافر المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود 10 % وفي بعض الرتب تحدد ب 20 % بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.
- إثبات الكفاءة المهنية عن طريق معدل التنقيط المتحصل عليه في التقييم.
- الأخذ بعين الاعتبار السن ، الحالة العائلية ، عدد الأولاد في تقييم الموظف.
- إجراء تكوين متخصص بالنسبة لبعض الرتب بعد القبول في الترقية الاختيارية.
- عدم جواز استفادة الموظف من الترقية الاختيارية مرتين متتاليتين.
- لا يجوز ترقية موظف الذي تمت معاقبته تأديبيا إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها في القانون.

2-3-2 إجراءاتها 2:

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- القيام بإحصاء الموظفين الذين تتوافر فيهم شرط الأقدمية في الرتبة والتي تقدر ب10 سنوات.
- تحديد نسبة المناصب المالية الشاغرة الخاصة بالرتبة.
- النظر في ملفات المعنيين بالترقية من أجل استخراج قرارات التعيين.
- إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية³.
- تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء.

¹ المادة 109 و 110 من الأمر رقم 06-03 ، مرجع سابق ، ص 10

² عبد الحكيم سواكر، رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان ، مطوية رقم 22 تم انجازها في نوفمبر 2019

³ منشور رقم 86 ، المؤرخ في 10/03/2001 ، متضمن إجراءات التسجيل في قوائم التأهيل للترقية إلى منصب أعلى

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

المبحث الثاني : أثر تقييم الأداء المهني للموظفين على عملية الترقية المهنية من اجل ضمان جودتها

المطلب الأول : أثر تقييم الأداء المهني للموظفين على عملية الترقية المهنية

نظرا لأهمية نظام تقييم الأداء في عملية الترقية و اعتباره عملية مهمة و حاسمة في الحياة المهنية للموظف ، إذ هو وسيلة رسمية تعتمد عليها المنظمة في ترقية الموظفين و تحسيسهم بأنهم تحت المراقبة المستمرة ، مما يدفعهم لبذل مجهود أكبر من اجل رفع مستوى أدائهم و تمكينهم من بلوغ الوظائف العليا، وهو الطريقة الأكثر علمية وموضوعية لاختيار ذوي المهارة و الكفاءة لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة من خلال نتائج التقييم ، حيث يبين المؤهلات و القدرات لكل مرشح للترقية ومدى أحقيته و استحقاقه بها ليتم اختياره وفق النتائج التي توفرها عملية تقييم الأداء . كما تساعد عملية تقييم الأداء في تخطيط المسار المهني للموظفين بالمنظمة ، فهي توضح قدرات المرشح و مستوى أدائه و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها.

و يكون نظام التقييم مقترن بكفاءتهم وأقدميتهم وخاصة في الترقية في الدرجة ، فالكفاءة والأقدمية شرط أساسي للتسجيل في جدول الترقية ، ثم يتم اختيارهم و ترتيبهم بناءا علامة التنقيط.

المطلب الثاني : ضمان جودة عملية الترقية المهنية للموظف العمومي

من خلال نظرنا لنظام الترقية في الوظيفة العمومية تبين لنا أن المعايير التي يتم الاعتماد عليها في ترقية الموظف العمومي و التي تتمثل في (الأقدمية ، التكوين ، الأقدمية بالكفاءة) تعتمد بشكل أساسي على الفترة التي يمضيها مع الأخذ بعين الاعتبار علامة التنقيط في عملية التقييم ، بحيث لا يرقى الموظف قبل انقضاء المدة القانونية للترقية بالرغم من مهاراته و قدراته و أدائه المتميز الذي قد يقدمه ، و السبب الراجع للعمل بهذه المعايير في قانون الوظيفة العمومية هو تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف العمومي وتقليل معدل دوران العمل ، لكن في المقابل نجد أن هناك نقطة ضعف تتمثل في الموظف الكفاء صاحب الأداء المتميز الذي يتوجب عليه إثبات الأقدمية من اجل الترقية إلى رتبة أعلى كباقي الموظفين الذين لا تتوافر لديهم نفس الكفاءة ، أي أن الموظفين في نظام الوظيفة العمومية بمختلف أنواعهم من أبسط موظف إلى أعلى موظف يخضعون إلى نفس القانون، حيث تعتبر غير محفزة بالنسبة له و الأمر الذي يؤدي إلى هجرة الكفاءات و ضعف جودة الترقية.

و لضمان جودة عملية الترقية اقترحنا إضافة معيار الكفاءة أو الاستحقاق و الذي سبق العمل به إلى غاية صدور الأمر رقم 03 \06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تحت اسم التأهيل المهني بنسبة 5 % من المناصب الشاغرة ، و تم إلغاءه لأسباب قد تتعلق بالضائقة المالية للدولة ، لكننا نرى ضرورة إعادة اعتماده من اجل ضمان جودة عملية الترقية من خلال فرض الرقابة الصارمة و نظام تقييم فعال لأداء الموظف العام لإثبات كفاءته حيث انه يستدعي التنافس بين الموظفين للظفر بالترقية فالأمر الذي ينهض بالإدارة ويرفع فعاليتها.

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

1- تعريف الكفاءة : تعني مجموعة المؤهلات الشخصية و الفنية و المهنية، تمكن الموظف من القيام بأداء متميز يفوق المعدلات العادية ، وتساهم في رفع مستواهم و تحسين أدائهم باستمرار¹ .

2- تعريف معيار الكفاءة :

يقصد بمعيار الكفاءة في الترقية حق الإدارة بترقية الموظفين في رتبهم على أساس كفاءتهم و جدارتهم لا على أساس أقدميتهم ، من خلال الأداء المتميز و العمل البطولي الذي يقوم به الموظف العام ، أي الذي يثبت كفاءته يحق له بان يترقى دون شرط قضاء المدة القانونية للترقية في الرتبة .

1-2 شروطه :

حيث تكون الأولوية في الترقية لصاحب الكفاءة سواء توافرت فيه الأقدمية أم لا، كما لا يجوز ترقية الموظف الأحدث وتخطي الأقدم إلا إذا كان الأحدث أكفا من الأقدم ، فإن تساويا في الكفاءة وجب ترقية صاحب الأقدمية ، على أن تكون الكفاءة ثابتة ووفقا لأسس موضوعية يتم قياسها بالاعتماد على نظام تقييم الأداء بصفة مستمرة و بنسبة محددة قانونا من المناصب المالية الشاغرة.

و من اجل الكشف عن قدرات و جدارة الموظفين يستلزم وضع الأساليب التالية²:

ا - اختبارات الترقية : هي اختبارات تخص الرتبة المرقي إليها الموظف ، بهدف الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء تلك الوظيفة.

ب - المقابلات : مقابلة المرشحين للترقية من قبل مدراء و مختصين من اجل اكتشاف مدى توافر القدرات والمهارات لشغل الرتبة المرقي لها.

ج - تقارير تقييم الأداء : هو تقرير سنوي أو سداسي يعد من قبل الرئيس المباشر للموظف ، وتتضمن تقييم مستوى أدائه و كفاءته بالحصول على علامة معينة في كل مرة ، و من ثم الاختيار من بين المترشحين ذوي الكفاءة الموظف المتحصل على أعلى علامة في أكثر من مرة.

د - اجتياز البرامج التدريبية و التكوينية : يتم فيه إجراء بعض البرامج التدريبية و التكوينية المتخصصة للمترشحين ثم ترقية الأكفاء من خلال نتائج اجتياز التدريب أو التكوين.

هـ - التجريب : يعني وضع المترشح تحت التجربة لمدة معينة من اجل اكتشاف مدى قدرته وكفاءته في أداء واجبات ومسؤوليات الرتبة المرقي لها.

2-2 مميزاته :

- تتميز هذه الطريقة باعتمادها على الفاعلية والكفاءة بدلا من الأقدمية من اجل منح الفرصة للموظفين المهرة في تقلد المناصب الإدارية القيادية.

- خلق التنافس بين الموظفين ما يشجع على التطوير والابتكار.

- تحقيق الفاعلية في الأداء.

- تحفيز و دفع الموظفين إلى بذل الجهد أكثر من اجل الفوز بالترقية في مدة اقل من المدة القانونية اللازمة.

- رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.

- زيادة الاهتمام بنظام تقييم الأداء.

¹ فوزي حبيش ، الوظيفة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1991 ، ص 225

² نادر احمد أبو الشيخة ، إدارة الموارد البشرية، ط8 ، دار صفاء،الأردن ، 2000 ، ص 290،288

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

3-2 سلبياته :

رغم إيجابيات هذا المعيار إلا أنه يواجه بعض النقاط السلبية التي تتمثل في صعوبة قياس معارف و مهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق و كذلك تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة كالمحسوبية و المحاباة و هذا يحتاج إلى تطبيق الرقابة الصارمة و نظام تقييم أداء فعال.

الفصل الثالث : النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و علاقتها بالأداء المهني للموظفين

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى النظام القانوني الذي ينظم الترقية المهنية في الوظيفة العمومية بالجزائر ، حيث قمنا بذكر تطوره من الاستقلال إلى يومنا هذا ثم ذكرنا أنواع و معايير الترقية ، و بعد ذلك شروطها و إجراءاتها وفقا للأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ثم تناولنا العلاقة بين الترقية المهنية و الأداء المهني للموظف العمومي ، و كيفية ضمان جودة الترقية من خلال نظرنا لمعايير الترقية الحالية في نظام الوظيفة العمومية ، حيث لاحظنا اهتمامه مبني على الاستقرار الوظيفي للموظف العمومي ، فيما نجد بالمقابل نقص في الاهتمام بكفاءة الموظف ، لهذا اقترحنا اعتماد معيار الكفاءة كمعيار لبناء ترقية عادلة و إبراز أهميته الكبيرة للموظف العمومي مما يساهم بذلك في تحقيق أهداف و سياسة الوظيفة العمومية .

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : تعريف ميدان الدراسة.

المطلب الأول : تقديم المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياياتها.

هي المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياياتها الكائن مقرها بالحي الأولمبي 5جويلية، دالي إبراهيم، الجزائر، تتربع على مساحة قدرها 24 هكتار، تدير إداريا تحت الوصاية الإدارية لوزارة الشباب والرياضة . وتسير بيداغوجيا (تربويا) تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الفرع الأول : النشأة والتأسيس

1975: نشأة المركز الوطني للرياضات (CNS) عوضا للمركز الوطني للتربية الوطنية والرياضية (CNPES).

1978: تغيير تسمية المركز الوطني للرياضات إلى معهد علوم و تكنولوجيا الرياضة (ISTS) بالمرسوم التنفيذي رقم 127-79 بتاريخ 28 جويلية 1979.

1988: معهد علوم و تكنولوجيا الرياضة يرتقي إلى المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيا الرياضة على أساس المرسومين التنفيذيين رقم 85-243 بتاريخ 01 أكتوبر 1985 ورقم 88-80 بتاريخ 12 أبريل 1988 المحدد لقانون و تنظيم و شكل تسيير المعاهد الوطنية للتكوين العالي.

2011: سنة تحويل المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيا الرياضة إلى مدرسة عليا خارج الجامعة تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 11-03 بتاريخ 05 يناير 2011 بتسمية المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياياتها (ENS/STS) والتي تدير طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 05-500 بتاريخ 29 ديسمبر 2005 المحدد للمهام والقواعد الخاصة التنظيمية و الوظيفية للمدرسة خارج الجامعة و بهذا أصبحت ES STS مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي و مهني حائزة على الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية.

الفرع الثاني : أهداف المدرسة

تتمثل أهداف المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياياتها في التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

- فيما يخص التكوين العالي، يتوجب على المدرسة :

1. تأمين تكوين إطارات عالية الكفاءة.

2. المساهمة في إنتاج و بث العلم و المعارف و اكتسابهم و تطويرهم.

3. تعليم الطلاب طرق البحث و تأمين التكوين عن طريق البحث و من أجل البحث.

- فيما يخص التعليم العالي و التطوير التكنولوجي، فإن مهام المدرسة تتمثل في :

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

2. ترقية تطوير العلوم و التقنيات.

3. المساهمة في تقوية القدرات التقنية الوطنية.

4. تقديم نتائج البحث العلمي و بث المعلومة العلمية و التقنية.

5. المساهمة مع المجتمع العلمي الدولي في تبادل المعارف و إثرائها .

الفرع الثالث : نشاطات المدرسة

حتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بصورة متميزة فهي تعتمد على تقوية القدرات التجهيزية والإنسانية إلى جانب الاتجاه إلى تسيير عصري يصبو إلى العلاقات والشراكة مع قطاعات نشاط أخرى في إطار التعاون و تبادل الخبرات والمعارف محليا ودوليا من خلال تنشيط مختلف الفعاليات والملتقيات والأيام الدراسية. وتجسيدا لتكوين نوعي بالنظر إلى الامتياز في المنتج والبحث العلمي، يسهر على المدرسة ترسانة بشرية قوامها 232 عاملا و موظفا في نهاية سنة 2020 تشمل مختلف الرتب والوظائف والتخصصات وبمشاركة كل الأساتذة الباحثين بالتعاون مع قطاعات أخرى ، إلى جانب هذا خصصت للمدرسة ميزانية بعنوان السنة المالية 2018-2019 قدرت ب 410.000.000.00 دج مقسمة بين التجهيز والتسيير . أما عن منتجها فهو عبارة عن الطلبة المتكويين للحصول على رتبة مستشار في الرياضة لمختلف التخصصات بعد خمس سنوات من الدراسة والبحث.

الفرع الرابع : مجلس الإدارة

حسب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 7 جويلية 2015 المتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياتها لدالي إبراهيم، وبمقتضى المادة الأولى منه فإن أعضاء المجلس المعينين كالتالي:

ممثل وزير الشباب والرياضة، رئيسا.

ممثل نائب وزير الدفاع الوطني.

ممثل وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

ممثل وزير المالية.

ممثل وزيرة التربية الوطنية.

ممثل وزير التكوين والتعليم المهنيين.

ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ممثل السلطة المكلفة بالبحث العلمي.

ممثل رئيس اللجنة الوطنية الأولمبية.

ممثل منتخب عن الأساتذة ذوي مصاف الأستاذية عن قسم التربصات الميدانية والمحاكاة المهنية.

ممثل منتخب عن الأساتذة ذوي مصاف الأستاذية عن قسم علوم الرياضة.

ممثل منتخب عن الأساتذة ذوي مصاف الأستاذية عن قسم تكنولوجية التدريب الرياضي.

ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.

ممثل منتخب عن الموظفين الإداريين.

ممثل منتخب عن الموظفين التقنيين.

ممثلين منتخبين عن الطلبة.

تشارك الشخصيات الخارجية المعنية بحكم كفاءتها في أشغال المجلس بصوت استشاري، فيما يتولى مدير المدرسة أمانة ملس الإدارة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمدرسة

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 جمادي الثانية عام 1439 الموافق 25 فبراير سنة 2018. وتطبيقاً لأحكام المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 16-17 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 ، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري للمدرسة العليا وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها.

الفرع الأول : الطاقم الإداري

يساعد مدير المدرسة طاقم من الإطارات السامية ، يسهرون على السير الأمثل لسياسة المدرسة وتحقيق أهدافها، متمثلين في :

1. مدير مساعد مكلف بالتعليم و الشهادات و التكوين المتواصل.
2. مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و الابتكار و ترقية المقاولاتية.
3. مدير مساعد مكلف بأنظمة الإعلام و الاتصال و العلاقات الخارجية.
4. الأمين العام.
5. مدير المكتبة.
6. رئيس قسم.

الفرع الثاني : المصالح التقنية للمدرسة

للمدرسة العديد من المصالح التقنية متمثلة في :

1. مركز الطبع و السمع و البصري.
2. مركز أنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد.
3. البهو التكنولوجي لمنشآت الرياضية الداخلية و الخارجية.
4. المركز الطبي.

الفرع الثالث : المكتبة

يكلف مدير المكتبة بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي.
 - تسيير التوثيق في ميدان اختصاص المدرسة.
 - مسك بطاقة الرسائل و المذكرات للطور الثاني و الثالث.
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق الملائمة للمعالجة و الترتيب و المسك اليومي لجردها.
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة و مساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.
- و يساعده كل من :

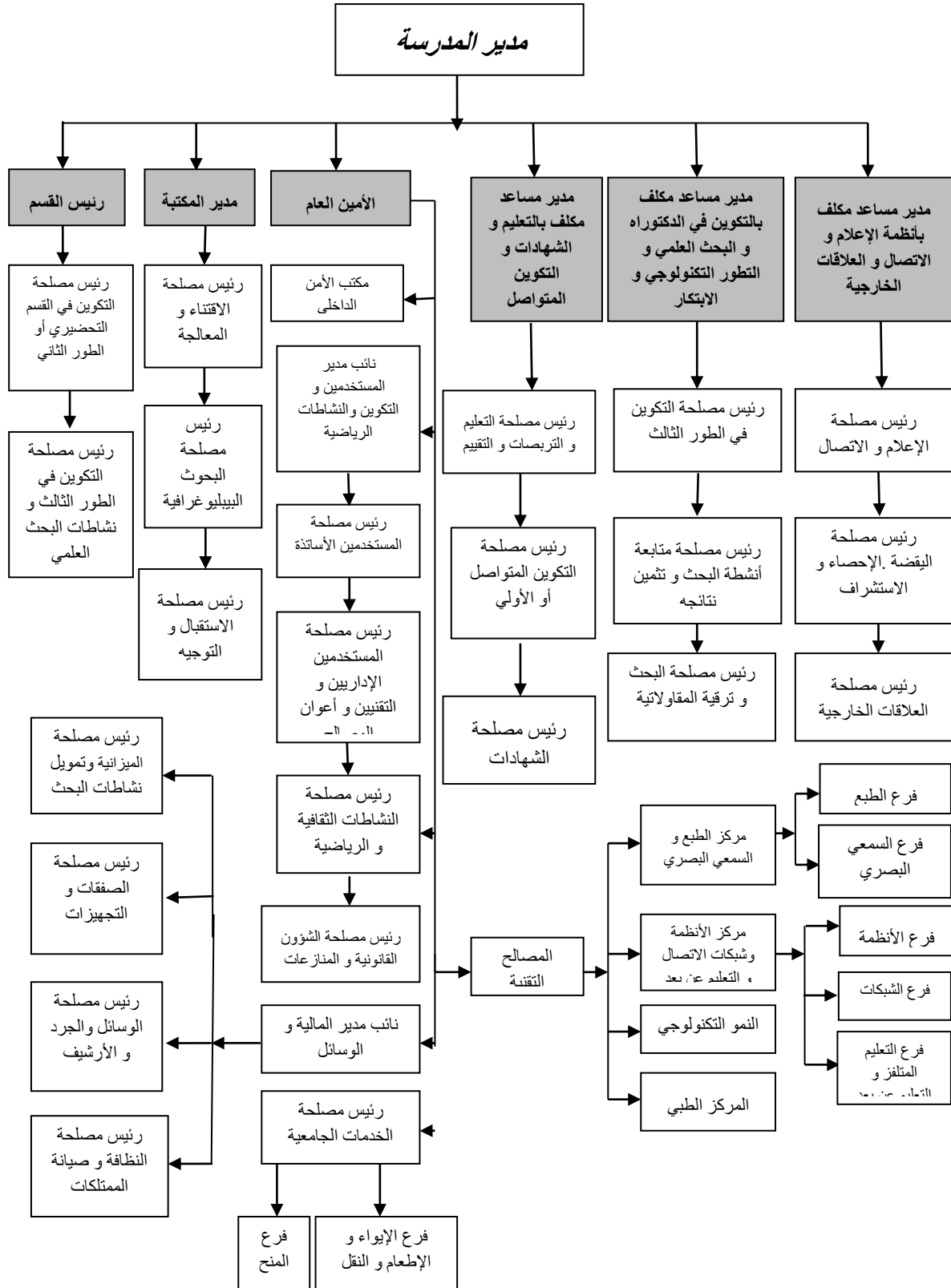
- رئيس مصلحة الاقتناء و المعالجة.
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية.
- رئيس مصلحة الاستقبال و التوجيه.

الفرع الرابع : رؤساء الأقسام

يساعد رئيس القسم :

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث.
- وعند الاقتضاء رؤساء المخابر.

الشكل رقم 3 : يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها



المصدر: قرار وزاري مؤرخ في 25 فيفري 2018 يحدد التنظيم الإداري للمدرسة العليا

المبحث الثاني : الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : منهج الدراسة

نتبع في دراستنا المنهج الذي يتماشى مع الأهداف المرجوة ، لهذا سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير و تحليل الظاهرة المدروسة من خلال تحديد أسبابها وأثرها و العوامل التي تتحكم فيها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي دقيق و متكامل لهذه الدراسة و الحقائق المرتبطة بها¹ . ولأنه أيضا يساعد الباحث في تحديد وضبط دراسة وفق فرضيات موضوعة و محتملة مسبقا و وفق خطة بحث معينة ، وذلك من خلال تجميع البيانات وتحليلها ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

ويعرف كذلك أنه طريق لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع المعلومات المقننة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة².

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

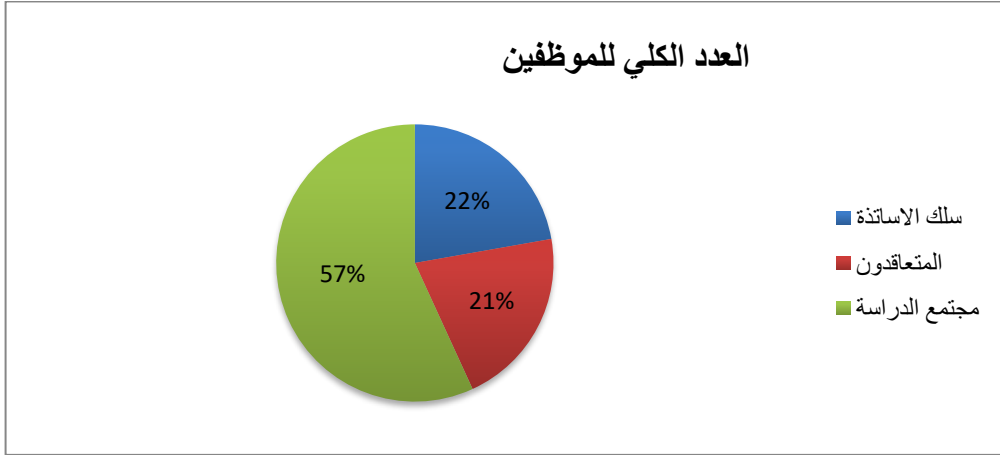
مجتمع الدراسة : نقصد بمجتمع الدراسة هي الجماعة التي تود أن تختار منها العينة ، كما أنها هي الجماعة التي ستعمم عليها ، و في دراستنا هذه تتمثل في عدد الموظفين في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها الذين يعملون بصفة دائمة و ينتمون إلى أسلاك مختلفة ما عدا سلك الأساتذة الذي لا ينطبق عليهم نفس نظام الترقية كباقي الموظفين العموميين في الأسلاك الأخرى ، واستثنينا أيضا الموظفين المتعاقدين من مجتمع الدراسة لأنهم لا يخضعون لنظام الترقية داخل المؤسسة و لا تنطبق عليهم دراستنا هذه .

عينة الدراسة : هي جزء من مجتمع الدراسة يتم تحديدها بطريقة منهجية أو عشوائية، ثم تفسيرها و تحليلها لتعميم النتائج على باقي مجتمع الدراسة³.

و قد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب العينة كطريقة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة و صعوبة مسحه مسحا شاملا ، حيث يقدر عدد الموظفين الكلي 232 موظف استثنينا منهم 47 موظف متعاقد و 52 موظف من سلك الأساتذة أي 133 موظف يمثل مجتمع الدراسة وهو عدد يصعب مسحه جميعا لذا أخذنا منه عينة عشوائية بنسبة 35 % تمثل ثلث مجتمع الدراسة أي 45 موظف من اجل تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي، فيما أنها ستكون عشوائية أي كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي يستطيع الإجابة على الاستبيان ، و نوضح ذلك في الشكل الآتي :

1 أحمد عبد الله لالح وآخرون، البحث العلمي(تعريفه،خطواته،مناهجه،المفاهيم الإحصائية) الدار الجامعية،الإسكندرية 2001،ص 43
2 عمار بوحوش وآخرون،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، 2003 ص140
3 عليان ربحي مصطفى و غنيم عثمان محمد ، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص

الشكل رقم 4 : توزيع نسب الموظفين حسب موضوع الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

الجدول رقم 6 : يوضح توزيع الاستثمارة

الاستثمارة	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	45	%100
الاستثمارات المستردة	45	%100
الاستثمارات الضائعة	00	%0

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

المطلب الثالث : الأدوات المنهجية

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وأن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات¹.

لقد قمنا في دراستنا هذه باستبيان والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لكل أفراد العينة ، وعند جمع البيانات المتعلقة بدراستنا و المتمحورة حول نظام الترقية في الوظيفة العمومية ومدى اهتمامه بأداء الموظفين اعتمدنا على تقنية أساسية وهي الاستثمارة الالكترونية عبر « Google Forms » ثم جمع هذه البيانات في برنامج « Excel » لتحليلها .

وتعرف الاستثمارة على أنها مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة² . هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تقدم إلى الأشخاص المعنيين قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة³.

¹ سيد علي شتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ، مكتبة الأشعة الفنية ، مصر ، 1997 ، ص 256

² جمال محمد أبو نسيم ، البحث العلمي التصميم والتنفيذ التجريبي ، ج 6 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 153

³ محمد غريب وآخرون ، البحث العلمي ، مكتبة نهج الشروق ، مصر ، ص 108

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

تضمنت الاستمارة الالكترونية أسئلة بسيطة و واضحة تشمل بيانات نوعية وكمية ليتمكن أي موظف الإجابة عليها وقد تمت صياغتها على حسب فرضيات دراستنا بعد مراجعتها و ضبطها على الشكل النهائي ، وقد قسمناها إلى محورين الجانب الشخصي و الجانب المهني وهما كالتالي :

الجانب الشخصي : تتمحور أسئلته حول البيانات الشخصية للموظف، ويتكون من ثلاثة 03 أسئلة تتمثل في السن و الجنس و المستوى التعليمي.

الجانب المهني : و هو عبارة عن نوعين من الأسئلة :

- أسئلة حول الترقية المهنية وتتكون من 12 سؤال.

- أسئلة حول علاقة الأداء المهني بالترقية المهنية وتتكون من 05 أسئلة.

و هكذا يكون مجموع الأسئلة ب 20 سؤال.

الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة :

من اجل التعبير لفهم الظاهرة المدروسة اعتمدنا في المنهج الوصفي التحليلي على أسلوب التحليل الكمي، و ذلك من خلال جداول ودوائر نسبية ثم تقديم معطيات إحصائية في شكل تكرارات ونسب مئوية لتحليل إجابات أفراد العينة و معرفة اتجاهاتهم ، حيث تدل هذه الإجابات على مؤشرات ذات علاقة ترابطية ، التي تساهم في استخلاص النتائج ومناقشتها مناقشة علمية.

المبحث الثالث : شرح وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض و شرح البيانات المجمع من الاستبيان و تحليل نتائجها مع اختبار فرضيات الدراسة، و محاولة الوصول على إجابة لإشكالية الدراسة.

المطلب الأول : شرح وتحليل نتائج البيانات.

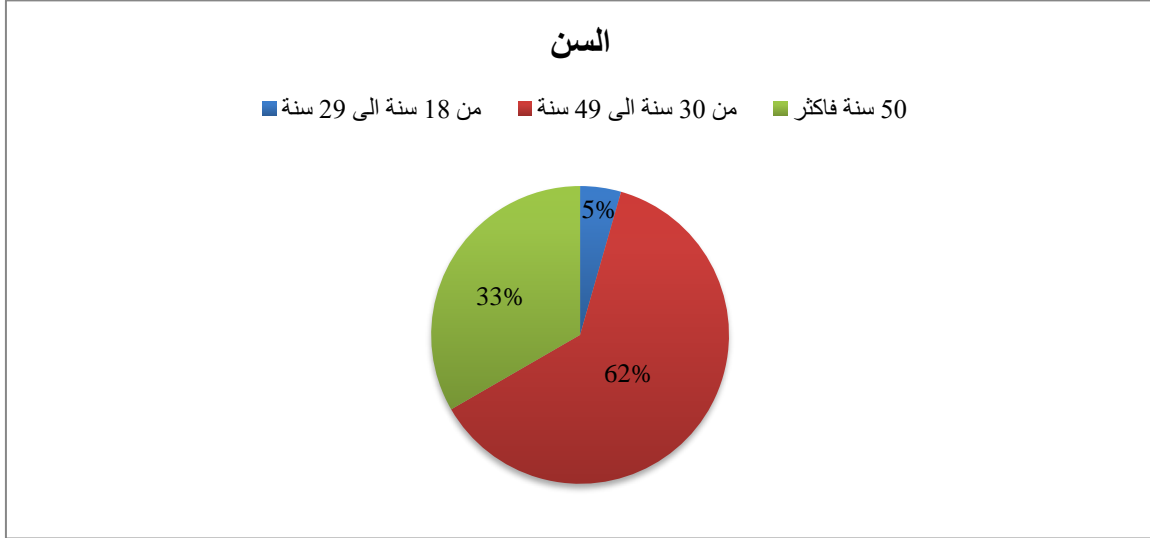
الجدول رقم 7 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار
من 18 سنة إلى 29 سنة	2
من 30 سنة إلى 49 سنة	28
50 سنة فأكثر	15
المجموع	45

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح توزيع السن بين أفراد العينة بالشكل التالي :

الشكل رقم 5 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود نسبة 62% من أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 سنة إلى 49 سنة، تليها نسبة 33% الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر في حين نجد أن نسبة 5% تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة إلى 29 سنة، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الفئة التي بين 30 سنة إلى 49 سنة كونها الفئة المنوالية حيث تتكون من 28 موظف ، و التي تعتبر الأكثر نشاطا و لها القدرة على تحمل المسؤولية ، و تليها فئة 50 سنة فأكثر تتكون من 15 موظف و التي تعتبر الفئة الأكثر أقدمية و خبرة في المؤسسة ، كما نجد أن فئة الشباب ما بين 18 سنة إلى 29 سنة لها نسبة قليلة جدا تتكون من موظفين فقط و يمكن أن يرجع ذلك إلى التفرغ لإكمال الدراسات العليا و عدم توافر الخبرة المهنية للتوظيف.

الجدول رقم 8 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

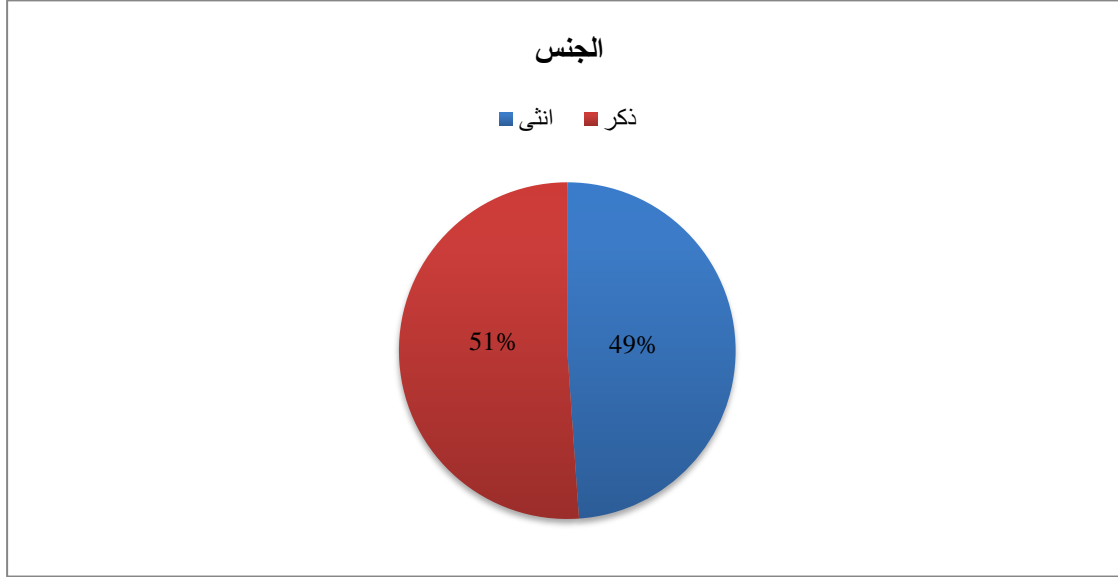
الجنس	التكرار
أنثى	23
ذكر	22
المجموع	45

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي :

الشكل رقم 6 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه و الموضحة بالشكل رقم (6) أن نسبة الذكور تمثل 49 % من أفراد العينة أي 22 موظف ذكر حيث تتساوى تقريبا مع نسبة الإناث بـ 51 % ما يعادل 23 موظف أنثى وهذا ما يدل على التوزيع العادل في التوظيف بين الجنسين في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياها.

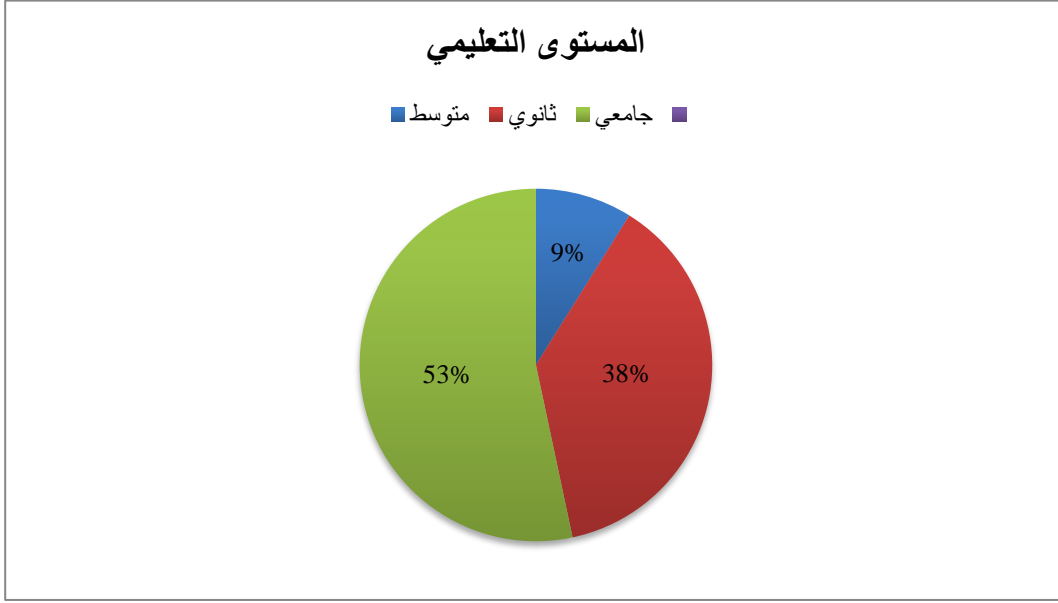
الجدول رقم 9 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرار	المستوى التعليمي
4	متوسط
17	ثانوي
24	جامعي
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالشكل التالي :

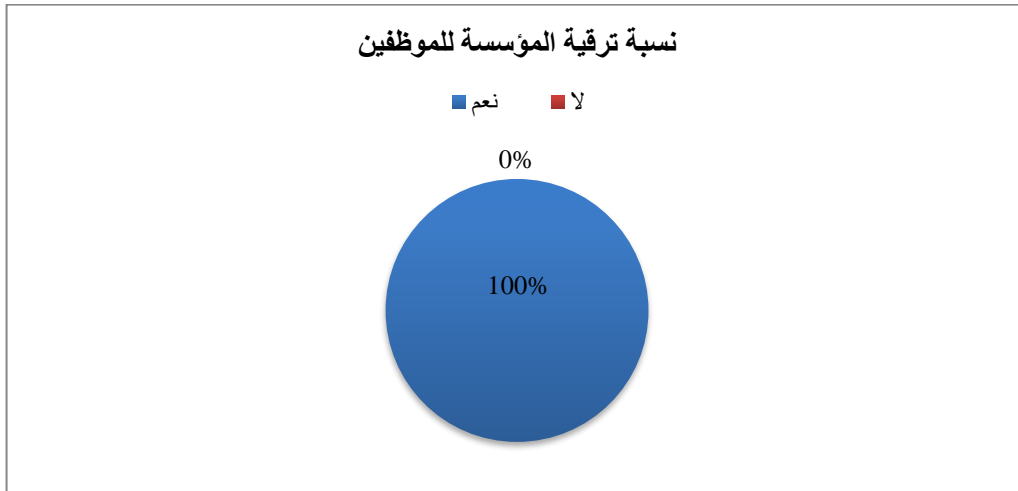
الشكل رقم 7 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

تظهر نتائج الجدول رقم (9) و الموضحة بالشكل رقم (7) أن نسبة المستوى الجامعي تشكل الأغلبية بنسبة 53% وهي الفئة المنوالية ب 24 موظف مما يعني أن المؤسسة تستقطب عمال ذو كفاءة علمية ومهنية عالية نظرا لأن المناصب العليا تتطلب مستوى تعليمي عالي، تليها نسبة الموظفين ذو مستوى ثانوي التي شكلت نسبتهم 38 % أي 17 موظف و الأمر راجع أن المناصب الإدارية المتوسطة و الدنيا لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، ثالثا نسبة 9% لذوي مستوى المتوسط ما يعادل 4 موظفين و هذه النسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى و يرجع ذلك إلى قلة المناصب التي تتطلب هذا المستوى في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجيااتها.

الشكل رقم 8 : دائرة نسبية توضح نسبة قيام المؤسسة بعملية الترقية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الشكل رقم 8 اعلاه ان نسبة قيام المؤسسة بعملية الترقية 100% و هذا يعني أنها تتيح الفرصة لجميع موظفيها و تفتح لهم المجال عندما تتوافر فيهم الشروط القانونية للترقية في الرتبة و في الدرجة.

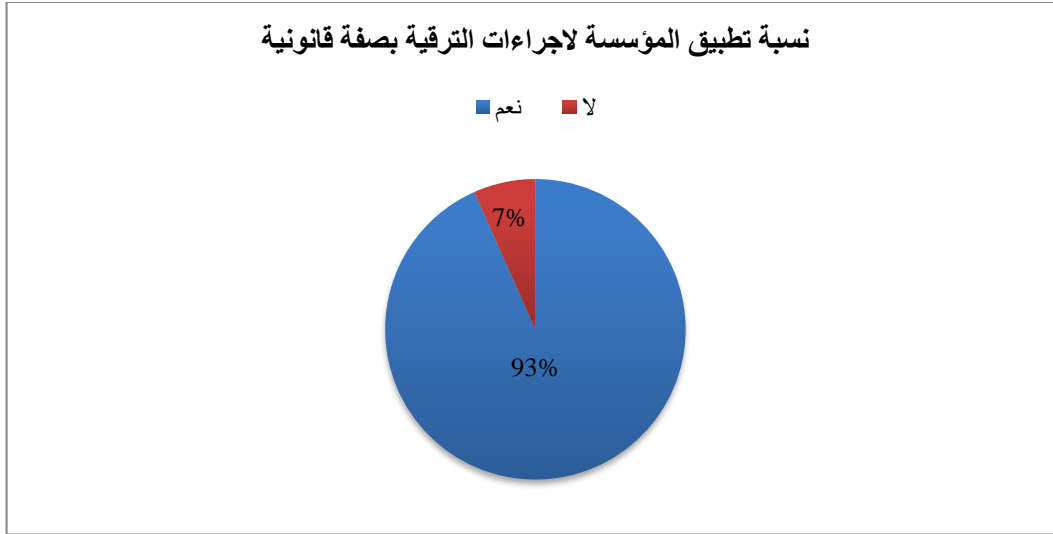
الجدول رقم 10 : يوضح مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات الترقية بصفة قانونية

التكرار	تطبيق المؤسسة لإجراءات الترقية بصفة قانونية
42	نعم
3	لا
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 9 : دائرة نسبية توضح نسبة تطبيق المؤسسة لإجراءات الترقية بصفة قانونية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول و الشكل السابقين أن نسبة تطبيق إجراءات الترقية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها بصفة قانونية هي 93% أي ما يمثل 42 موظف من أفراد العينة يرونها أنها تقوم وفق شروط قانونية لا يمكن التلاعب فيها ، أما نسبة 7% ما يعادل 3 موظفين يرون بأنها غير قانونية و هذا قد يرجع إلى سوء التسيير في المؤسسة أو عدم الفهم لقوانين و شروط الترقية من قبل هؤلاء الموظفين.

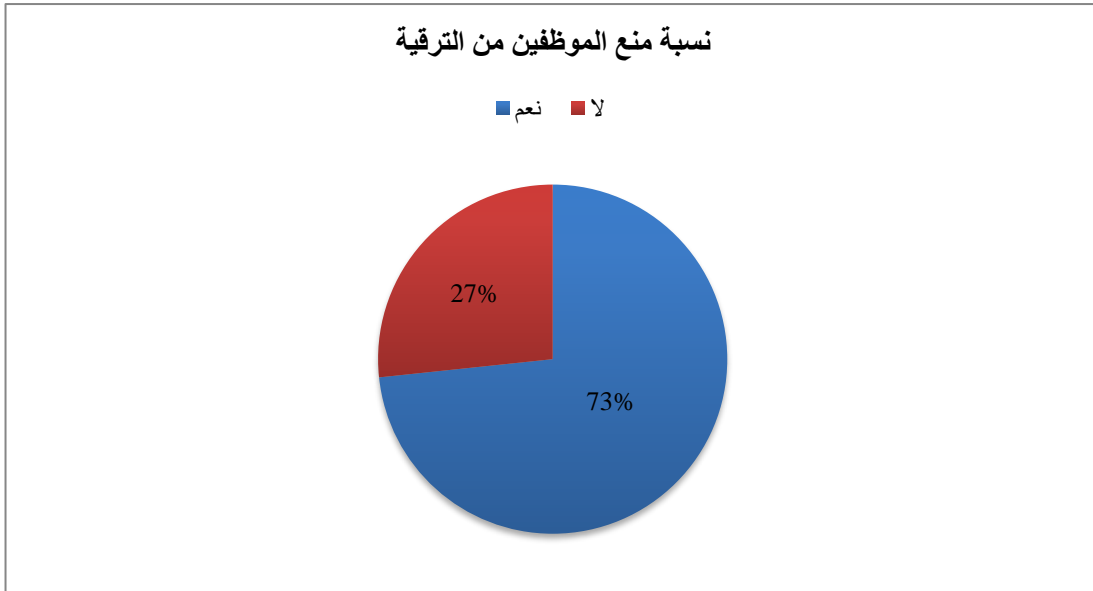
الجدول رقم 11 : يوضح عدد الموظفين الذين تم منعهم من الترقية

التكرار	منعوا من الترقية
12	نعم
33	لا
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : دائرة نسبية توضح نسبة عدد الموظفين الذين تم منعهم من الترقية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية الموظفين لم يتم منعهم من الترقية حيث بلغت نسبتهم 73% من أفراد العينة ما يعادل 33 موظف ، فمنهم من ترقى بصفة قانونية و منهم لم يحين وقت الترقية له لعدم استيفاء الشروط القانونية ، أما باقي الموظفين الذين بلغت نسبتهم 27% ما يمثل 12 موظف تم منعهم من الترقية و هذا يرجع لأحد الأسباب التالية :

- عدم توافر المناصب المالية الشاغرة بالرغم من استيفاء الموظف لشروط الترقية كالأقدمية.
- عدم الفهم الكامل للموظفين لشروط الترقية و إجراءاتها.
- سوء التسيير في المؤسسة نتيجة للمحسوبية و المحاباة و المصالح الشخصية .
- تعرض الموظف لقرار تأديبي يمنعه من الترقية إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها في القانون.

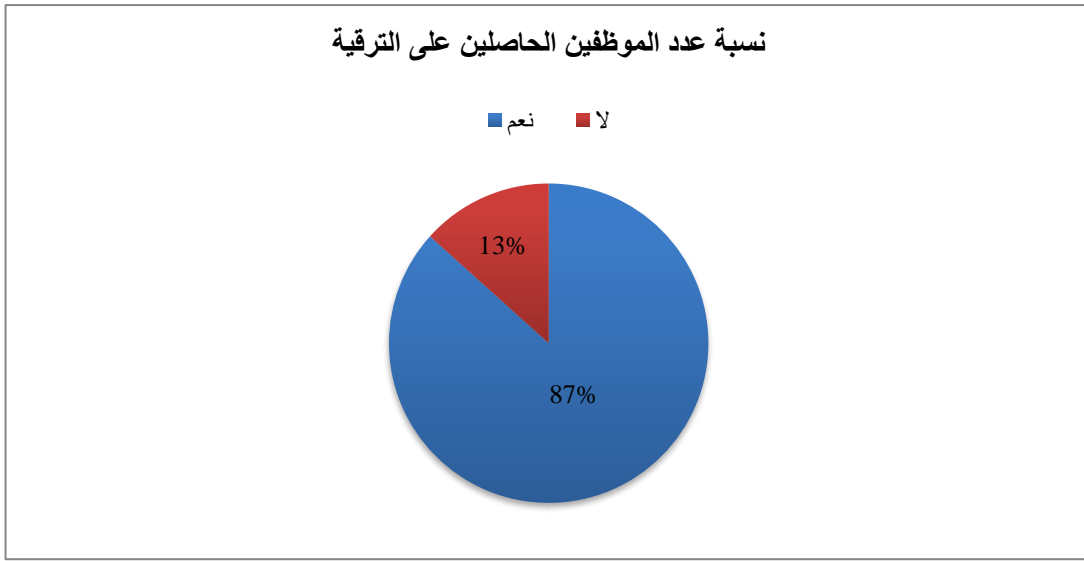
الجدول رقم 12 : يوضح عدد الموظفين المرقيين في المؤسسة

التكرار	حاصلين على الترقية
39	نعم
6	لا
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 11 : دائرة نسبية توضح نسبة عدد الموظفين المرقيين في المؤسسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 و الشكل رقم 11 أن نسبة 87% من العينة المدروسة ما يمثل 39 موظف تمت ترقيةهم سواء في الدرجة أو في رتبهم ، أي توافرت فيهم شروط الترقية ، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة حيث نسبتهم 13% ما يمثل 6 موظفين فقط لم يحصلوا على الترقية بعد سواء في الدرجة أو في الرتبة نتيجة عدم توافر الشروط القانونية للترقية .

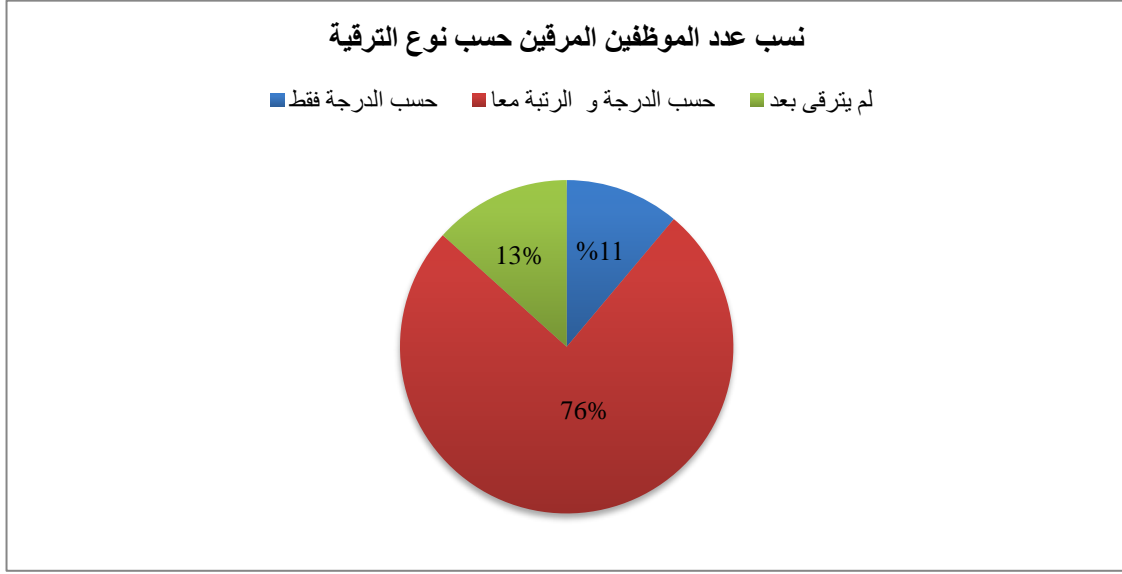
الجدول رقم 13 : يوضح نوع الترقية التي تم الخضوع لها

التكرار	نوع الترقية التي تم الخضوع لها
5	حسب الدرجة فقط
34	حسب الدرجة و الرتبة معا
6	لم يترقى بعد
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 12 : دائرة نسبية توضح نسب عدد الموظفين المرقيين حسب نوع الترقية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن 34 موظف ما يمثل نسبة 76% من أفراد العينة تحصلوا على الترقية في الرتبة ما يتبعها ترقية في الدرجة بصفة تلقائية ، ما يدل على استيفاء الموظفين لشروط الترقية ، كما بلغت نسبة 11% من أفراد العينة ما يساوي عددهم 5 موظفين الذين تحصلوا على ترقية حسب الدرجة فقط و لم يترقوا في رتبهم و ذلك نتيجة عدم توافر الأقدمية المطلوبة للترقية في الرتبة أو لعدم توافر المناصب المالية الشاغرة ، أما باقي الموظفين بلغت نسبتهم 13% من أفراد العينة ما يعادل 6 موظفين لم يحصلوا على الترقية لا في الدرجة و لا في الرتبة نتيجة عدم توافر الأقدمية المطلوبة حسب مدد الترقية في الدرجة بسبب توظيفهم الجديد في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها.

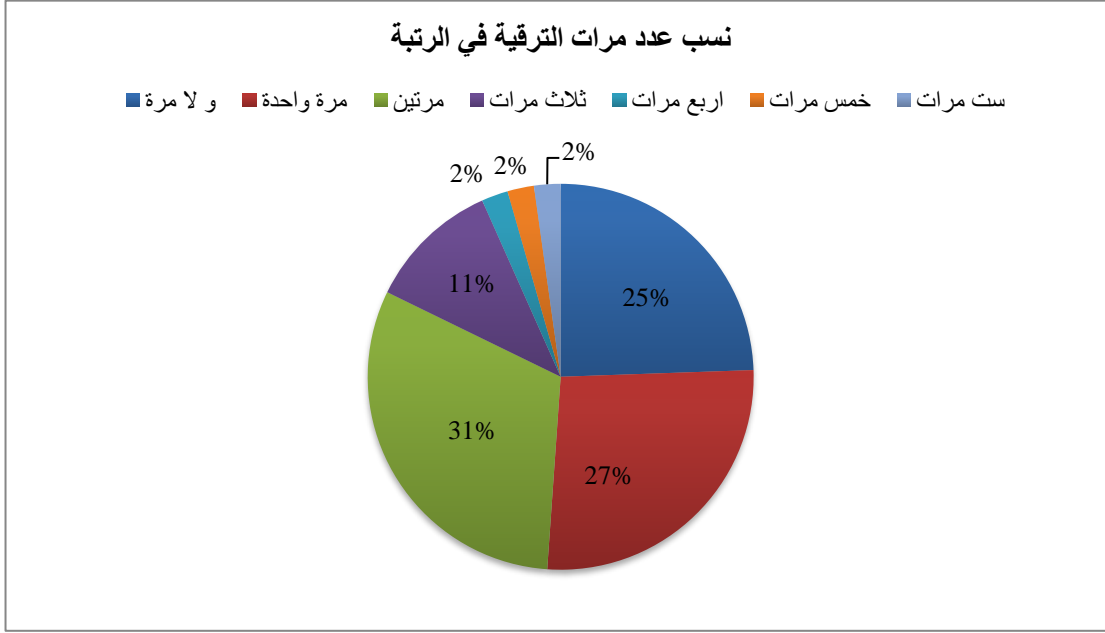
الجدول رقم 14 : يوضح عدد مرات الترقية في الرتبة

عدد مرات الترقية في الرتبة	التكرار
و لا مرة	11
مرة واحدة	12
مرتين	14
ثلاث مرات	5
أربع مرات	1
خمس مرات	1
ست مرات	1
المجموع	45

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 13 : دائرة نسبية توضح نسب عدد مرات الترقية في الرتبة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الشكل رقم 13 أعلاه يبين عدد مرات الترقية في الرتبة لأفراد العينة باستثناء الموظفين الذين لم يترقوا بعد بصفتهم حصلوا على ترقية في الدرجة فقط و الذين لم يترقوا قط في الدرجة حيث عددهم 11 موظف بنسبة 25%، أما 34 موظف قد تم ترقيتهم في الرتبة بحيث نجد أعلى نسبة للموظفين الذين تم ترقيتهم مرتين 31% عددهم 14 موظف يليها الموظفون المرقون مرة واحدة بنسبة 27% عددهم 12 موظف، و يرجع الأمر للسن لان الفئة التي بين 30 سنة إلى 49 سنة هي الفئة العمرية الأكبر نسبة في المؤسسة ، ذلك لان الموظف الذي يحصل على اكبر عدد من الترقية يكون بطبيعة الحال لديه مدة طويلة في المؤسسة أي في الفئة العمرية الأكبر سنا ، و يتضح ذلك في أن الموظفين الذين حصلوا على أربع ترقيات فأكثر ينتمون للفئة العمرية 50 سنة فأكثر مما نستنتج أن العلاقة بين السن و عدد مرات الترقية لهم علاقة طردية أي كلما زاد السن كلما زادت عدد مرات الترقية في الرتبة أو بما يعرف بالأقدمية .

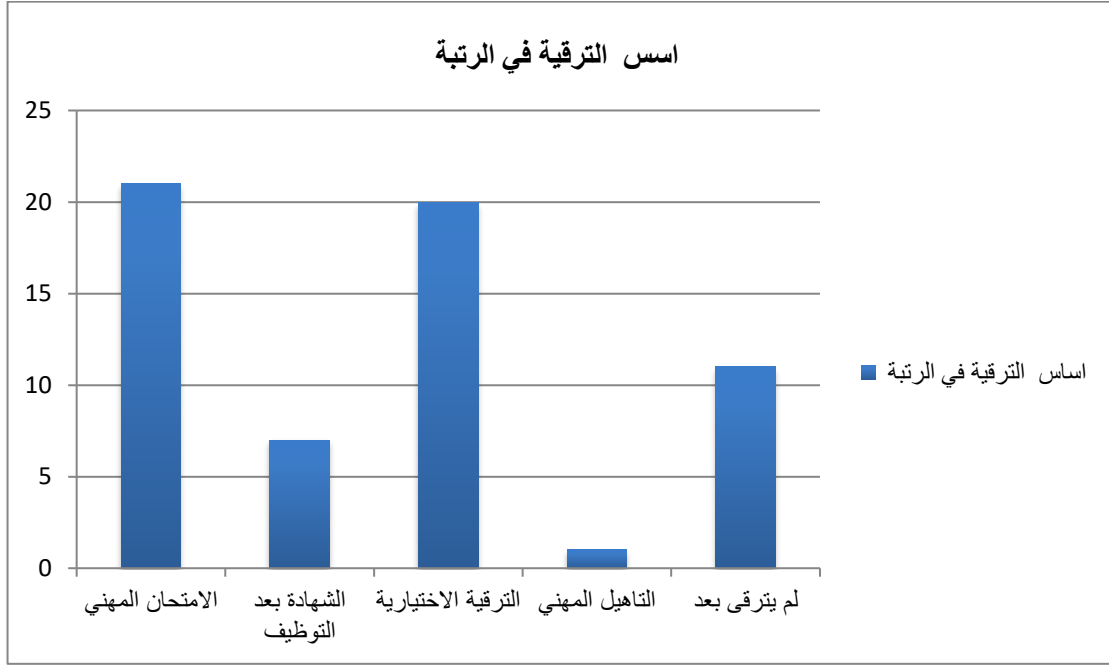
الجدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة

أسس الترقية في الرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
الامتحان المهني	21\45	47%
الشهادة بعد التوظيف	7\45	16%
الترقية الاختيارية	20\45	44%
لم يترقى بعد	11\45	24%
التأهيل المهني	1\45	2%

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

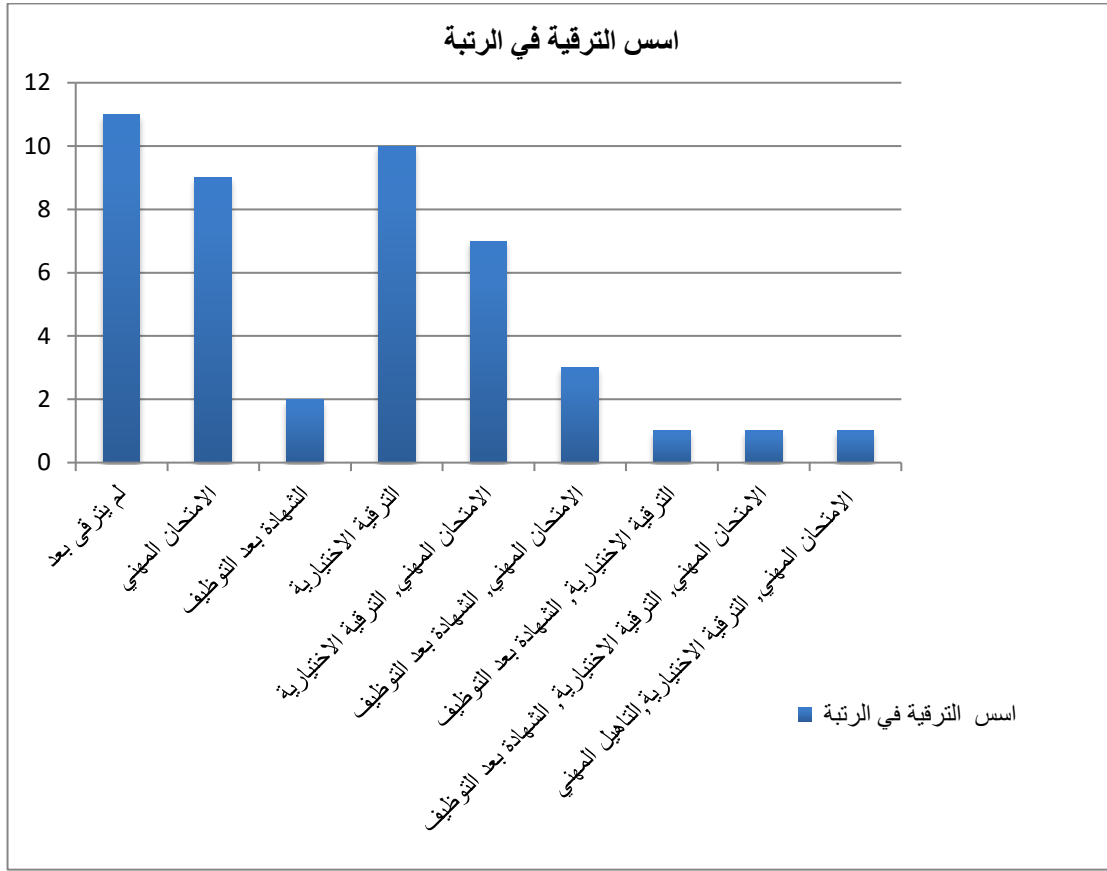
الشكل رقم 14 : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أعلاه أن أغلبية ترقية الموظفين في الرتب تتمثل في الترقية الاختيارية و الامتحان المهني ، حيث بلغت نسبتهم 44% و 47% على التوالي من أفراد العينة نظرا لارتباطهم بالأقدمية في الرتبة و المدة التي تم قضاؤها في المؤسسة ، أما بالنسبة للترقية بالشهادة بعد التوظيف بلغت نسبتها 16% أي 7 موظفين فقط و السبب في قلة هذه النسبة يعود لصعوبة أغلبية الموظفين في التوفيق بين الحياة المهنية و الدراسة من اجل نيل الشهادة، كما نجد موظف واحد فقط في هذه العينة ترقى في الرتبة على أساس التأهيل المهني أو ما يعرف سابقا بالترقية الاستثنائية التي نسبتها 5% من المناصب المالية الشاغرة حيث استفاد منها قبل إلغائها سنة 2006 حسب الأمر رقم 06-03 ، فيما بقي 11 موظف لم يحصلوا على الترقية في الرتبة بعد كما اشرنا إليه سابقا . كما نشير بالذكر أن الموظفين الذين تحصلوا على ترقية في الرتبة منهم من ترقى على أساس واحد فقط و منهم من ترقى على أساسين و منهم من ترقى على ثلاث أسس و نوضح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم 15 : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب أساس الترقية في الرتبة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

الجدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب معايير الترقية التي تعتمدها المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	معايير الترقية في المؤسسة
87%	39\45	الأقدمية
60%	27\45	التكوين
33%	15\45	الكفاءة

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم 16 المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية ، حيث نجد أغلبية الموظفين ما يبلغ عددهم 39 من أصل 45 يرون أنها تعتمد على الأقدمية لأنها شرط أساسي في عملية الترقية ، أما بالنسبة لمعيار التكوين فنجد 27 موظف من أفراد العينة ، ذلك لان بعض الرتب يتوجب فيها القيام بتكوين للالتحاق بالرتبة الأعلى ، كما نجد في معيار الكفاءة 15 موظف بحيث يتم الاعتماد على تقييم كفاءة الموظف من اجل الترقية خاصة في المناصب الإدارية العليا.

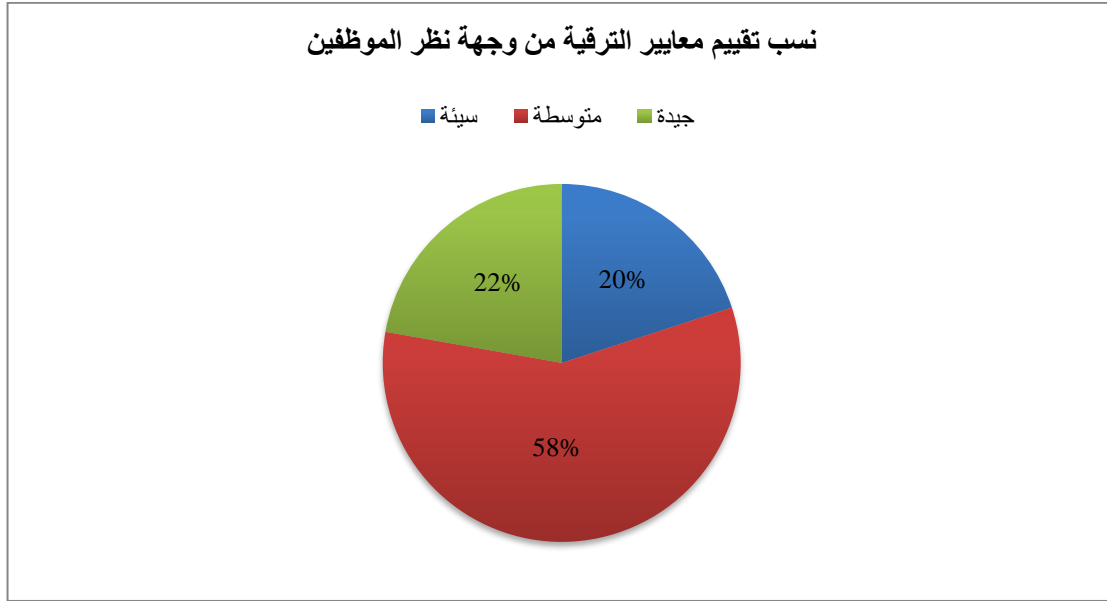
الجدول رقم 17 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم معايير الترقية من وجهة نظر الموظفين

التكرار	معايير الترقية من وجهة نظر الموظفين
9	سيئة
26	متوسطة
10	جيدة
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 16 : دائرة نسبية توضح نسب تقييم معايير الترقية من وجهة نظر الموظفين



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 17 و الشكل رقم 16 نستنتج أن الأغلبية من الموظفين البالغ عددهم 26 موظف من أفراد العينة ما تقارب نسبتهم 58% يرون أن معايير الترقية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياها متوسطة ، لاعتمادها بصفة اكبر على الأقدمية و عدم منح الفرصة الكاملة لكفاءة الموظف في الترقية ، كما يرون 22% من أفراد العينة البالغ عددهم 10 موظف أنها جيدة و تساعدهم للوصول إلى الرتب العليا ، أما باقي أفراد العينة عددهم 9 بنسبة 20% يرون بأنها سيئة بحيث لا تلبى رغباتهم و لا تشجعهم مما تؤثر سلبا على أدائهم المهني.

الجدول رقم 18 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعيار الأنسب للترقية من وجهة نظر الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	المعيار الأنسب للترقية من وجهة نظر الموظفين
49%	22	الأقدمية
64%	29	التكوين
91%	41	الكفاءة

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول رقم 18 أن 91% من أفراد العينة أي ما يساوي 41 موظف يرون أن المعيار الأنسب للترقية هو الكفاءة ، بمعنى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كفاءة الموظفين أولاً للقيام بعملية الترقية ، فيما نجد ثانياً 64% من أفراد العينة أي 29 موظف يرون ضرورة التكوين من أجل الترقية فالموظف قبل ترقيته يحتاج إلى تكوين لشغل تلك الرتبة بسبب عدم معرفته للمهام و الواجبات التي تنتظره ، و نجد ثالثاً معيار الأقدمية بنسبة 49% من العينة المدروسة ما يبلغ عددهم 22 موظف حيث نستنتج أن الموظفين يستاءون خصوصاً عند إثبات المدة الفعلية للخدمة من أجل الترقية مما يشعرهم بالتساوي بين الموظف الكفاء و الموظف المتهاون .

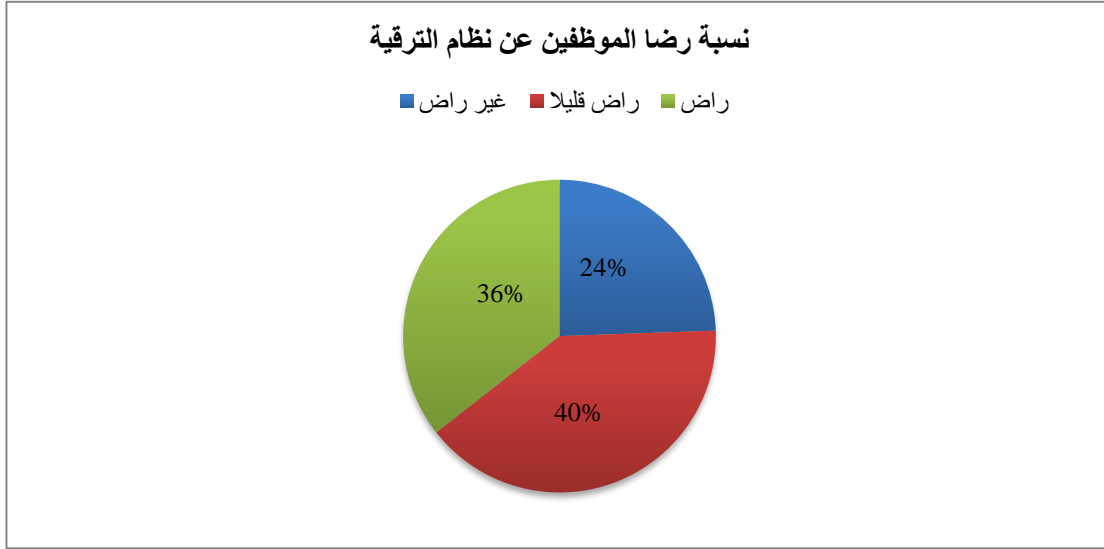
الجدول رقم 19 : يوضح مدى رضا الموظفين عن نظام الترقية في المؤسسة

التكرار	رضا الموظفين عن نظام الترقية
11	غير راض
18	راض قليلاً
16	راض
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 17 : دائرة نسبية توضح نسبة رضا الموظفين عن نظام الترقية في المؤسسة



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 36% من أفراد العينة ما يبلغ عددهم 16 موظف راضين عن نظام الترقية في المدرسة مما يشجعهم لبلوغ أعلى المناصب ، و نجد كذلك الموظفين الراضين قليلاً عن نظام الترقية بنسبة 40% حيث تمثل الفئة المنوالية في العينة ب18 موظف ، و يرجع ذلك إلى معايير الترقية التي تبدو لهم متوسطة ولا تلبي جميع رغباتهم ، في حين نجد نسبة 24% من أفراد العينة ما يبلغ عددهم 11 موظف غير راضين عن نظام الترقية نتيجة عدم الرضا عن معايير الترقية التي تعتمدها المؤسسة.

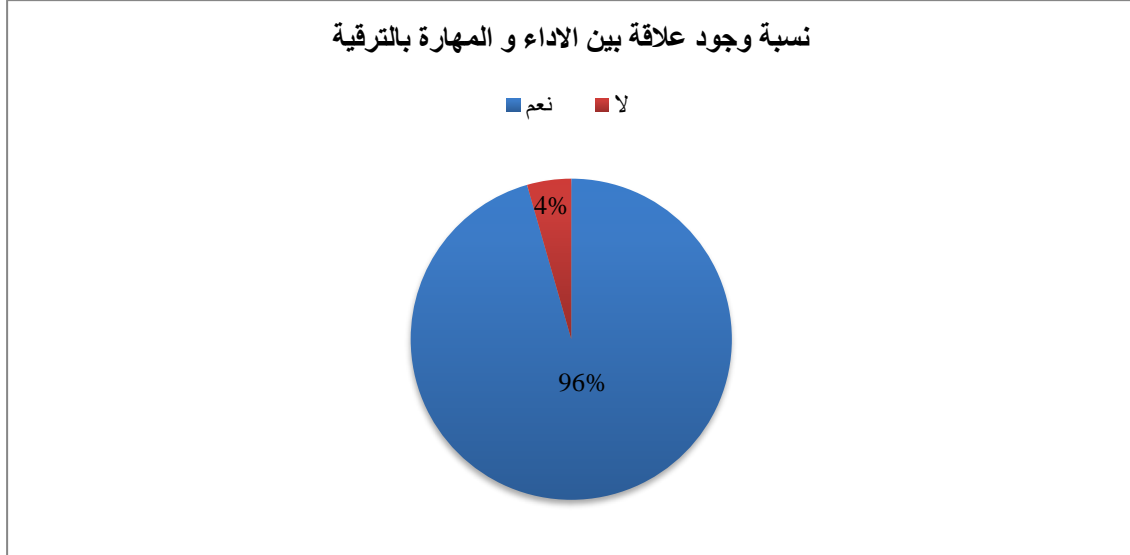
الجدول رقم 20 : يوضح مدى وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية

التكرار	وجود علاقة بين الأداء و المهارة بالترقية
39	نعم
6	لا
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 18 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول و الشكل السابقين مدى نسبة وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية ، حيث نجد الأغلبية من الموظفين في العينة المدروسة بنسبة 96% ما يساوي عددهم 43 موظف يرون بوجود هذه العلاقة ، لان الموظف ذو الأداء المتميز و صاحب الكفاءة له الأولوية في الترقية شرط توافر الأقدمية المطلوبة ، في حين يرى البعض من أفراد العينة ما يبلغ عددهم 2 موظفين بنسبة 4% أنه لا توجد علاقة بين الأداء و الترقية وهذا باعتبارهم أن الترقية مسالة وقت فقط ، لكن هذا لا ينطبق دائما لان في حالة تساوي الأقدمية بين الموظفين من اجل الترقية يتوجب ترقية الاكفاء.

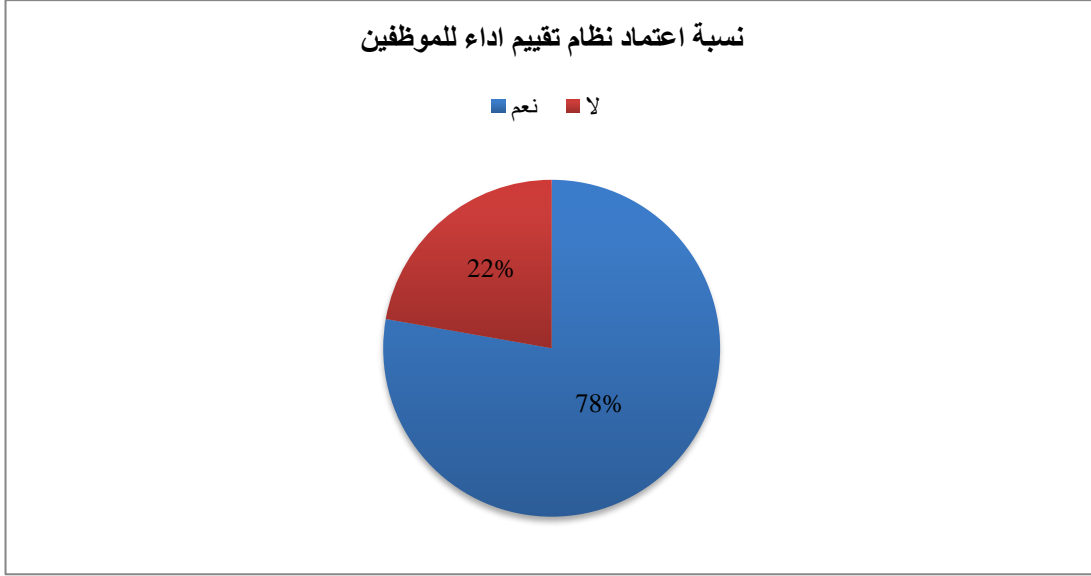
الجدول رقم 21 : يوضح مدى اعتماد نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة

التكرار	اعتماد نظام تقييم أداء الموظفين
35	نعم
10	لا
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 19 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة اعتماد المؤسسة نظام تقييم أداء الموظفين



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول 21 و الشكل رقم 19 أن أكبر نسبة من الموظفين في العينة المقدرة ب 78 % و عددهم 35 موظف يرون أن المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها تقوم بعملية تقييم أداء الموظفين لتسهيل ترفيتهم إلى الرتب الأعلى ، خاصة في المناصب الإدارية العليا التي تحتاج إلى إثبات كفاءة الموظف بتقييمهم عن طريق علامة التنقيط ، أما باقي الموظفين في العينة و الذي عددهم 10 موظف بنسبة 22% لا يرون ذلك و هذا لان الموظفين في المستوى الأدنى لا يتم فيه تطبيق التقييم بشكل فعال بحيث يكون شكلي فقط و الاعتماد الأكبر يكمن في توافر الأقدمية و المناصب الشاغرة من اجل الترقية .

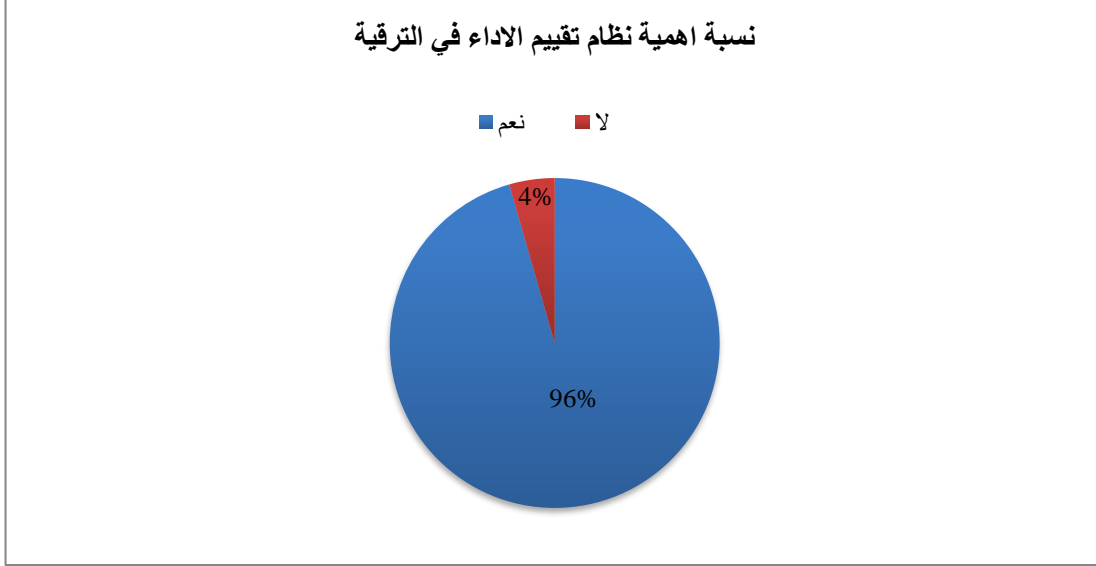
الجدول رقم 22 : يوضح مدى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين في عملية الترقية

التكرار	أهمية نظام تقييم أداء الموظفين في عملية الترقية
43	نعم
2	لا
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 20 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة أهمية نظام تقييم أداء الموظفين في عملية الترقية



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول رقم 22 و الشكل رقم 20 أن أغلبية أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 96% ما تساوي 43 موظف أنهم يرون أهمية نظام تقييم الأداء في الترقية باعتباره وسيلة لإبراز و إثبات الكفاءة بصفتها معيار أساسي في الترقية بالنسبة لهم ، في حين أن باقي أفراد العينة الذي عددهم موظفين 2 فقط بنسبة 4% من العينة المدروسة يرون انه غير مهم في عملية الترقية باعتبارهم أن المعيار الأساسي في الترقية هو الأقدمية .

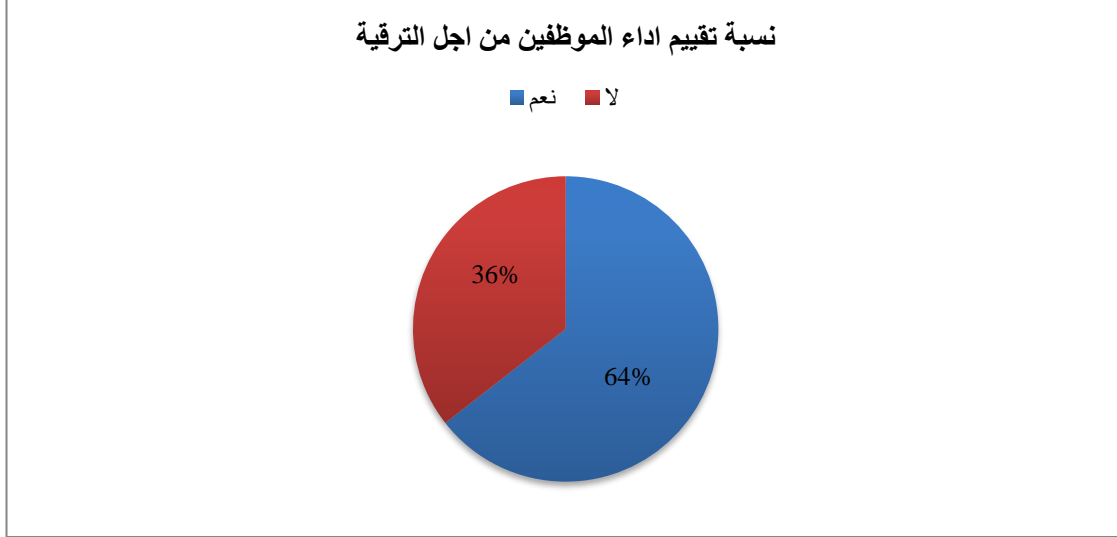
الجدول رقم 23 : يوضح ما إذا تم تقييم أداء الموظف من أجل الترقية

التكرار	تم تقييم أداء الموظف من أجل الترقية
29	نعم
16	لا
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 21 : دائرة نسبية توضح نسبة تقييم أداء الموظفين من اجل الترقية



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن غالبية الموظفين في العينة تم تقييم أدائهم حيث بلغت نسبتهم 64% ما يساوي عددهم 29 موظف ، و يشمل هذا التقييم الترقية في الدرجة حسب المدد القانونية و كذلك الترقية في الرتبة ، كما نلاحظ أن نسبة 36% من العينة المدروسة ما تمثل 16 موظف لم يتم تقييم أدائهم ، فمنهم من لم يحصل على ترقية بعد و منهم من ترقى مباشرة بسبب عدم تواجد منافسين للترقية و منهم من يشغل منصب من المستوى الأدنى بحيث لا يعتمد على نظام التقييم بشكل تام .

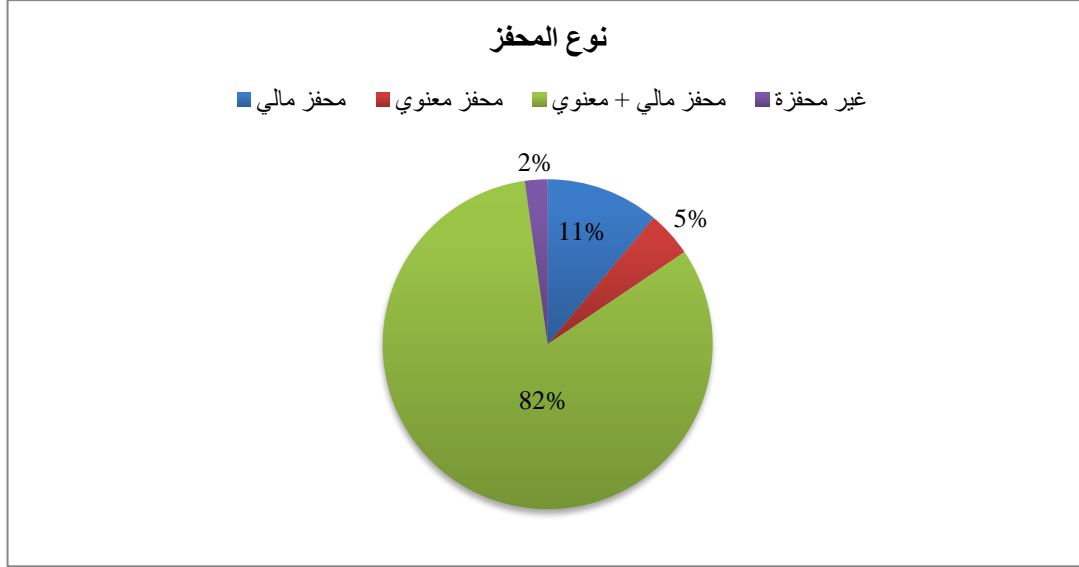
الجدول رقم 24 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المحفز للموظفين

التكرار	نوع المحفز
5	محفز مالي
2	محفز معنوي
37	محفز مالي + معنوي
1	غير محفزة
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 22 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المحفز للموظفين



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول رقم 24 و الشكل رقم 22 نوع المحفز للموظفين عند الحصول على الترقية حيث أغلبية أفراد العينة المدروسة البالغة نسبتها 82% عددهم 37 موظف تمثل لهم الترقية محفز مالي و معنوي نظرا لأهميتها و ارتباطها بالزيادة في الأجر و تحسين المستوى المعيشي و الشعور بتحمل المسؤولية ، و هناك من تمثل له محفز مالي فقط حيث نجد 5 موظفين بنسبة 11% يعتبرون الترقية وسيلة لزيادة الأجر فقط ، و 5% من أفراد العينة ما يساوي عددهم موظفين اثنين يعتبرون أن الترقية تشكل لهم محفز معنوي فقط أي يهتمهم ذلك الشعور بتحمل المسؤولية و بلوغ مناصب أعلى ، في حين نجد موظف واحد فقط يرى بان الترقية غير محفزة له قد ترجع لأسباب إدارية مع المؤسسة .

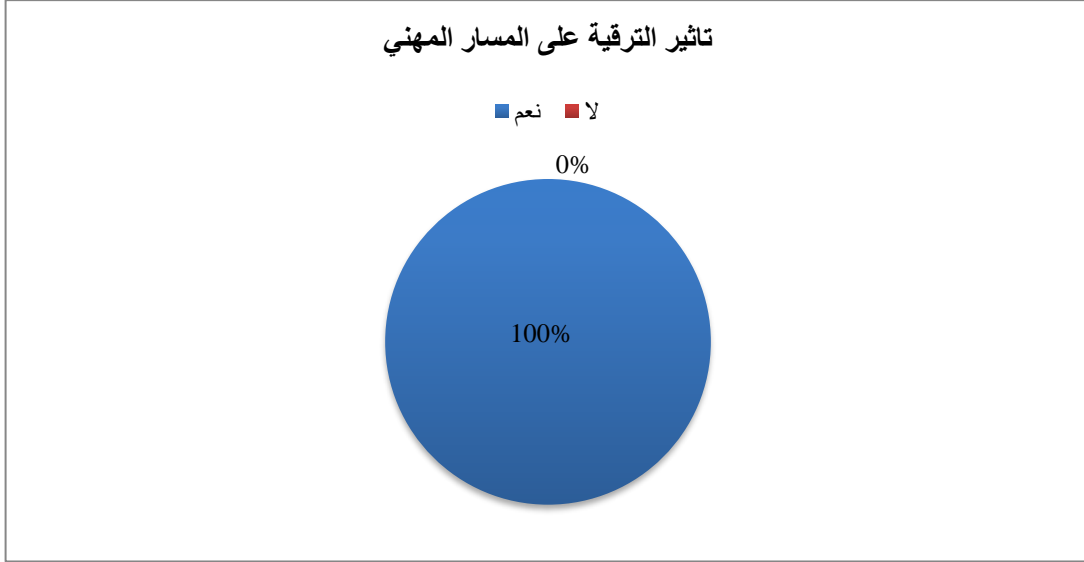
الجدول رقم 25 : يوضح مدى تأثير الترقية على المسار المهني للموظف

التكرار	تأثير الترقية على المسار المهني للموظف
45	نعم
00	لا
45	المجموع

المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

و يمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 23 : دائرة نسبية توضح مدى نسبة تأثير الترقية على المسار المهني للموظف



المصدر : جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول و الشكل السابقين مدى تأثير الترقية على المسار المهني للموظفين في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها ، و نستنتج أن كل الموظفين في العينة المدروسة تؤثر الترقية على مسارهم المهني ، مما تحفزهم و تدفعهم لبلوغ المناصب العليا في المؤسسة .

المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة

بعد عرض بيانات الاستبيان بالاعتماد على جداول و أشكال مناسبة لتسهيل قراءة البيانات المتحصل عليها ، قمنا بتحليلها و تفسيرها و فيما يلي نبين اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج العامة ، حسب المحاور المعتمدة في الاستبيان و تتمثل في :

1. المحور الأول : الجانب الشخصي

لاحظنا من خلال عرض نتائج الدراسة أن 62% من أفراد العينة المدروسة سنهم ما بين 30 سنة و 49 سنة ، باعتبار هذه الفئة لها القدرة على تحمل المسؤولية و ذات خبرة في الميدان ، فمن المنطقي جدا أنها تمثل الفئة المنوالية في العينة ، أما من ناحية التوظيف حسب الجنسين نجد أنها تتساوى نسبتهم تقريبا في العينة المدروسة ، فيمكننا القول أن المدرسة تعتمد على التوزيع العادل بين الرجال و النساء في التوظيف ، حيث الأغلبية منهم من المستوى الجامعي بنسبة 53% بسبب أن المناصب العليا تتطلب مستوى تعليمي عالي .

2. المحور الثاني : الجانب المهني

أ. نتائج تحليل البيانات حول الترقية

نلاحظ من خلال نتائج تحليل البيانات أن المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها تقوم بمنح الفرصة لموظفيها من اجل الحصول على الترقية الذي اغلبهم يرى أنها تطبق بصفة قانونية ، بحيث نجد 73% من أفراد العينة لم يتم منحهم من الترقية أما الباقي فقد ترجع للأسباب المذكورة سابقا ، و هذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى بان المدرسة تطبق نظام الترقية المهنية بصفة قانونية .

كما نجد 39 موظف من العينة المدروسة تحصلوا على الترقية 34 منهم ترقوا في الرتبة ما تتبعها بصفة تلقائية ترقية في الدرجة ، و يتبين أن الأغلبية منهم ترقوا بين مرة واحدة و مرتين و هذا منطقي جدا باعتبار الفئة العمرية المنوالية بين 30 سنة و 49 سنة ، و من خلال ذلك نستنتج وجود علاقة طردية بين السن و الترقية أي كلما زاد السن كلما زادت عدد مرات الترقية في الرتبة و يعرف هذا بالأقدمية ، و نجد 5 موظفون منهم ترقوا في الدرجة فقط نتيجة عدم استيفاء شروط الترقية في الرتبة أو لعدم توافر المناصب المالية الشاغرة ، أما 6 موظفون الباقون لم يترقوا بعد نتيجة عدم توافر الأقدمية حسب مدد الترقية في الدرجة . و أشارت البيانات إلى أن الأغلبية من أفراد العينة تمت ترقيتهم على أساس الترقية الاختيارية و الامتحان المهني بسبب ارتباطهم بالمدة الفعلية للخدمة ، حيث تدل البيانات أن الأقدمية هي المعيار و الشرط الأساسي للترقية في الرتبة يليها معيار التكوين الذي يعتبر إلزامي للترقية في بعض الرتب ثم معيار الكفاءة ، و هذا لا يتماشى مع الفرضية الثانية التي تعتبر مرفوضة لان معيار الكفاءة لا يشكل المعيار الأساسي للترقية في الوظيفة العمومية .

في حين يرى أغلبية الموظفين في العينة المدروسة أن المعيار الأهم و الأساسي في الترقية هو معيار الكفاءة يليه معيار التكوين ثم معيار الأقدمية ، من خلال ذلك نستنتج أن الموظف الكفاء يستاء عند تساويه مع الموظف المتهاون بسبب خضوعهم لنفس الشروط منها إثبات المدة الفعلية للخدمة من اجل الترقية ، لأنه يجد نفسه يستحق الترقية قبل الموظف الأقل منه كفاءة ، مما يؤكد صدق الفرضية الثالثة بان الاعتماد على معيار الكفاءة هو المعيار الأساسي و الأهم في الترقية المهنية بالنسبة للموظف العمومي .

تعتبر هذه المعايير المعتمدة في الوظيفة العمومية عند أغلبية أفراد العينة متوسطة لعدم فعاليتها بالشكل المطلوب لدى الموظف العمومي ، و هذا ما يشكل سبب في رضاهم القليل عن نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مما نفند صدق الفرضية الرابعة التي تعتبر مرفوضة ، لان معايير الترقية في الوظيفة العمومية لا تلي بالشكل الكافي رغبات الموظفين.

ب. نتائج تحليل البيانات حول علاقة الأداء المهني بالترقية المهنية

بينت النتائج أن نسبة 96% من أفراد العينة يرون وجود علاقة بين أداء و مهارة الموظف بالترقية المهنية ، و كذلك أهمية نظام التقييم بالنسبة للترقية ، لأنه عند استيفاء شروط الترقية و توافر المنصب الشاغر يتم اختيار الموظف الكفاء المتحصل على أعلى علامة تنقيط ، حيث نجد 78% من العينة المدروسة يرون بان المؤسسة تعتمد نظام تقييم الأداء منهم 64% تم تقييم أدائهم للترقية ، و هذا ما يعرف بمعيار الأقدمية بالكفاءة ، في حين يرى 22% من أفراد العينة أنه لا توجد علاقة بين الأداء و الترقية وهذا باعتبارهم أن الترقية مسالة وقت فقط ، حيث نجد 36% من العينة المدروسة لم يتم تقييم أدائهم فمنهم من لم يحصل على ترقية بعد و منهم من ترقى مباشرة بسبب عدم تواجد منافسين للترقية أو باعتبار المناصب في المستوى الأدنى لا يتم فيها الاعتماد على التقييم بشكل جدي ، و هذا ما يعرف بمعيار الأقدمية . من خلال هذه النتائج يتبين لنا ضرورة اعتماد نظام تقييم الأداء لأنه لا يمكن اعتماد معيار الأقدمية دون تقييم كفاءة الموظف خاصة في المناصب العليا ، مما نؤكد صدق الفرضية الخامسة التي تقوم على أن نظام تقييم الأداء له دور مهم في تحقيق نظام ترقية مهنية مبنية على أساس الكفاءة سواء كانت مرتبطة بالأقدمية أم لا .

كما نستنتج من خلال البيانات أن 82% من الموظفين في العينة يعتبرون أن الترقية تمثل لهم حافز مالي و معنوي مما تدفعهم إلى تحسين الأداء بصفة مستمرة للحصول على الترقية ، في حين أن هناك من تمثل له حافز مالي فقط أو معنوي فقط ، و نلاحظ أيضا أن كل أفراد العينة تؤثر الترقية على مسارهم المهني ، و هذا يدل على أهميتها لدى الموظفين ، حيث تمكنهم الوصول إلى أعلى المناصب خلال مسارهم المهني مما يستلزمهم إثبات كفاءتهم بصفة مستمرة .

خلاصة الفصل :

من خلال نظرتنا لواقع نظام الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر وتفسير نتائج الاستبيان و تحليلنا لمعايير الترقية و أنواعها من خلال الدراسة الميدانية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها ، تبين لنا أن معايير الترقية في الدرجة تعتبر دقيقة في حين نجد أن معايير الترقية في الرتبة نسبية نوعا ما وليست دقيقة كثيرا ، حيث يعتمد على جانب الأقدمية كمعيار مهم في الترقية ، أي لا يحق لأي موظف الترقى دون استيفاء الخدمة الفعلية في الرتبة باعتبار الأقدمية شرط أساسي في الترقية الاختيارية أو الامتحان المهني ، أما بالنسبة للتكوين المتخصص فيعتبر معيار و ليس نوع من أنواع الترقية في الرتبة كما تطرقت إليه بعض الدراسات السابقة ، لأنه مرتبط بأحد أنواع الترقية و ليس نوع مستقل بحد ذاته ، و بخصوص معيار الكفاءة لا يتم الاهتمام به بشكل جيد من طرف نظام الترقية في الوظيفة العمومية حيث لا يعتمد عليه إلا بتوافر الأقدمية ما يسمى بمعيار الأقدمية بالكفاءة ، و قد أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط وثيق بين الترقية مهنية و الأداء المهني لدى الموظفين ، أي وجود علاقة طردية بينهما فكلما أدى الموظف عمله بطريقة مميزة و فريدة كلما تحصل على ترقية إلى رتبة أعلى.

خاتمة عامة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع نظام الترقية المهنية في الوظيفة العمومية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف ، وقد تطرقنا إلى موضوع دراستنا هذه نظريا وميدانيا ، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية المهنية من بين أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية نظرا لما لها من أهمية للإدارة و للموظف، فهي من أهم الأحداث التي يشهدها الموظف خلال حياته المهنية التي يسعى بفضلها التدرج في السلم الإداري تدرج ايجابي و فعال ، حيث تتجر عنها زيادة في الأجر بالإضافة إلى الزيادة في الواجبات و تحمل المسؤوليات ، و يعتبر الأداء المهني للموظف أساس للحصول على الترقية لأنها تدفعه للعمل أكثر وتحقيق الفعالية ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة معدلات الأداء المهني ، و لإثبات فعالية كفاءته يستلزم القيام بعملية تقييم الأداء التي تعتبر وسيلة لتسهيل الاختيار بين الموظفين لمنح الترقية على أسس مبنية على الكفاءة .

ثم تطرقنا إلى دراسة النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية الحالي ، و قد تعرفنا على تطور نظام الترقية ، أنواعها ، معاييرها شروطها ، إجراءاتها وفقا للأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ثم تناولنا العلاقة بين الترقية المهنية و الأداء المهني للموظف العمومي و من خلال نظرتنا لأسس و معايير الترقية المعتمدة توصلنا إلى كيفية ضمان جودة الترقية انطلاقا من الضعف الذي يواجهه نظام الترقية في الوظيفة العمومية بضرورة الاعتماد على معيار الكفاءة .

ومن اجل اختبار ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية تم تطبيق ذلك من خلال الدراسة الميدانية في المدرسة العليا في علوم الرياضة و تكنولوجياتها ، و تبعا للتحليلات الكمية التي استندنا إليها لتحليل الفرضيات التي تمت صياغتها على شكل أسئلة في الاستبيان ، تبين لنا من خلالها أن نظام الترقية في الوظيفة العمومية لا يمنح الاهتمام الكافي لأداء الموظف العمومي مما يجعله يشك في دقة و فعالية المعايير المعمول بها في النظام .

وقد تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها :

- ضرورة بناء نظام ترقية مبني على الشفافية والموضوعية بعيد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- ضرورة الاعتماد على معايير مناسبة و دقيقة لترقية الموظفين والتي تكون ملائمة مع طبيعة الوظيفة المرقي إليها.
- إتاحة فرص الترقية أكثر أمام الموظفين المتميزين و ذوي الكفاءة .
- إصلاح معايير نظام تقييم أداء الموظفين الذي المعتمد عليه في الترقية .
- شرح شروط و إجراءات الترقية المهنية لجميع الموظفين لتجنب أي مشاكل تتعلق بسوء الفهم .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

1. أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 .
2. أحمد عبد الله لحاح وآخرون، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية) الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001 .
3. احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، 2009 .
4. أحمد مصطفى خاطر و آخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 .
5. جمال محمد أبو نسيم، البحث العلمي التصميم والتنفيذ التجريبي، ج6 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2007 .
6. حبيش فوزي ، الموظف العام : حقوقه وواجباته ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 1982 .
7. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر الجامعية ، قالمة، الجزائر، 2004 .
8. خطار علي ، الوجيز في القانون الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2000 .
10. رمضان بطيخ ، الوسيط في القانون الإداري ، دار النهضة العربية ، مصر، القاهرة ، 1997 .
11. زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة ، دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، 1979 .
12. زهير الثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001 .
13. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر،الأردن الطبعة الأولى، 2006 .
14. سيد علي شتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ، مكتبة الأشعة الفنية ، مصر، 1997 .
15. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004 .
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 .
17. طماوي سليمان محمد ، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي ، عين شمس، ط5 ص 578 .
18. عادل حرحوش صالح ، مؤيد السعيد السالم، الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث ، عمان،الأردن ، 2009 .
19. عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003 .
20. عليان ربحي مصطفى و غنيم عثمان محمد ، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000 .
21. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، 2003 .
22. عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 .
23. فوزي حبيش ، الوظيفة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1991 .

24. محمد أنس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية، 2001 .
محمد غريب وآخرون ، البحث العلمي ، مكتبة نهج الشروق، مصر .
25. محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها في مبادئ التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1997 .
26. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،الدار الجامعية ، مصر، 2008 .
27. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، ط2، 2004 .
28. موقف محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 .
29. نادر احمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية ، ط8 ، دار صفاء،الأردن ، 2000 .
30. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء لمنشر والتوزيع ، 2000 .
31. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة، 1992 .
32. نوال شنافي ، الأداء البشري بين التقييم و الأسس ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2020 .
33. نوال يونس آل محمود ، نظام تقييم أداء العاملين و انعكاساته في قرارات إدارتها ، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2013 .

المقالات :

1. سعيد مقدم ، تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، العدد 49 ، 2018 .
2. طماوي محمد سليمان ، الأسس العامة لنظم الترقية و الترفيع ، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية ، العدد 33 القاهرة ، 1968 .
3. طماوي محمد سليمان ، الأسس العامة لنظم الترقية و الترفيع ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد 17 ، 1965 .
4. عادل عامر، الترقية في الوظائف العامة ، دنيا الوطن، مصر، 2019-06-26 .
5. عبد الحكيم سواكر، رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان، مطوية رقم 22 تم انجازها في نوفمبر 2019 .
6. عتيقة حرايرية ، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، 2015 .
7. ميلودي محمد ،"سياسات التوظيف في الجزائر واقع وتحديات"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية - الأغواط ، سنة 2016 .

الأطروحات :

1. وليد سعود القاضي ، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة) ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2012 .

النصوص القانونية :

1. الأمر رقم 06\03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية - العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006 .
2. المرسوم التنفيذي رقم 12-194، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها ، المؤرخ في 25-04-2012 ، الجريدة الرسمية ، عدد 26 .
3. المرسوم التنفيذي رقم 85/ 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ج ر، العدد13 ، الصادر في 24 مارس 1985 .

4. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007 .
5. المرسوم التنفيذي رقم 04 / 08 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
6. قرار وزاري مؤرخ في 25 فيفري 2018 يحدد التنظيم الإداري للمدرسة العليا .
7. منشور رقم 86 ، المؤرخ في 10/03/2001 ، متضمن إجراءات التسجيل في قوائم التأهيل للترقية إلى منصب أعلى .
8. مراسلة رقم 654 مؤرخة في 09/02/2014 .
9. مراسلة رقم 6242 ، مؤرخة في 15/07/2014 .

الملاحق

**الملحق رقم 1 : يوضح استمارة التنقيط الإداري للترقية
في الدرجة**



المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجيااتها
دالي إبراهيم الجزائر

رقم: / شهر: سنة: 2020.

استمارة التنقيط الإداري
لسنة 2020

اللقب :
الرتبة :
الإسم :
الوظيفة :
تاريخ الميلاد :
الدرجة :
الحالة العائلية :
تاريخ أخر ترقية :
عدد الأطفال :
توقف عن العمل للأسباب التالية :
التاريخ الذي يمكن أن يرقى فيه المعني بالأمر حسب المدة
القصيرة : 2020/12/31
العقوبات الإدارية: لا شيء.....

النقطة :

20

يمكن للمعني بالأمر إبداء ملاحظاته وتوضيحاته، وإذا اقتضى الأمر يمكنه أيضا شرح وضعيته وتوضيح مهامه والمناصب التي يمكن أن يعطي فيها مردود.
تنبها لمستعملي هذه الوثيقة أن النقطة الممنوحة تتراوح من 0 إلى 20 وبعد منح النقطة تُبلغ الاستمارة للمعني بالأمر.
التقييم العام على ظهر الاستمارة لا يكتب إلا بعد تبليغ المعني بالأمر بالعلامة.

أنا الممضي أسفله بأني أطلعت على المعلومة الممنوحة
الإمضاء

الملاحظات و التقييم العام للمنقط :

تنبيه :

هذه التقييمات لا تكون مزدوجة مع التقديرات الخاصة بوضع العلامة المرفقة (النقطة الأولى) يجب أن
توضع قدرات المعني لتحمل بعض الوظائف تتعلق بمسؤوليات خاصة. أو مماثلة لشغل مناصب عليا.

العلامة : الاسم ونوعية السلطة التي لها حق بالتنقيط

الإمضاء

التاريخ

الخاتم

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء :

اللجنة قد اطلعت على النقطة الممنوحة وعلى التقديرات العامة في اجتماعها يوم :

تطلب اللجنة من السلطة التي لها حق التنقيط المادة 33 من الأمر رقم 133.66 المؤرخ في 1966.06.02 إعادة النظر في النقطة الممنوحة
للأسباب التالية :

أمين اللجنة

الرئيس

رد السلطة التي لها حق التنقيط

الإمضاء

**الملحق رقم 2 : يوضح استمارة معايير لإعداد قوائم
التأهيل للترقية لرتبة أعلى**



استمارة معايير الإعرار و قوائم التاهيل
للالتحاق برتبة أعلى

- الاسم :
اللقب :
المولود (ة) بتاريخ :
الحالة العائلية :
عدد الأطفال :
الرتبة الحالية :

الرقم	المعايير	ملاحظات
01	الأقدمية في الرتبة (تاريخ التعيين)	
02	الأقدمية العامة (تاريخ التوظيف)	
03	معدل نقاط التقييم خلال الخمسة (05) سنوات الأخيرة	
04	شغل منصب عال ذكره مع عدد السنوات	
05	دورات التكوين وتحسين المستوى، ذكرها مع ذكر المدة	
06	التأهيلات المهنية - روح المبادرة- اللياقة البدنية الانضباط- الوضعية الاجتماعية	

الملحق رقم 3 : الاستبيان

استبيان

➤ الجانب الشخصي :

1 - السن :

50 سنة فأكثر

من 30 سنة إلى 50 سنة

من 18 سنة إلى 30 سنة

2 - الجنس :

أنثى

ذكر

3 - المستوى التعليمي :

أخرى (.....)

جامعي

ثانوي

متوسط

➤ الجانب المهني :

1 - هل تقوم مؤسستك بعملية الترقية ؟

لا

نعم

2 - هل تطبق المؤسسة إجراءات الترقية بصفة قانونية ؟

لا

نعم

3 - هل تم منعك من الترقية ؟

لا

نعم

4 - هل سبق لك و أن تم ترقيتك ؟

لا

نعم

5 - ما نوع الترقية التي خضعت لها ؟

لم أترقى بعد

حسب الرتبة

حسب الدرجة

6 - كم من مرة تمت ترقيتك في الرتبة ؟

أخرى (.....)

ثلاثة

مرتين

مرة

7 - على أي أساس تم ترقيتك حسب الرتبة ؟

لم أترقى بعد

الشهادة بعد التوظيف

الترقية الاختيارية

الامتحان المهني

8 - ما هي معايير الترقية التي تعتمد عليها مؤسستك ؟

الكفاءة التكوين الأقدمية أخرى (.....)

9 - كيف ترى معايير الترقية في مؤسستك ؟

سيئة متوسطة جيدة

10 - حسب رأيك ما هو المعيار الأنسب للترقية ؟

الكفاءة التكوين الأقدمية أخرى (.....)

11 - هل أنت راض عن نظام الترقية في مؤسستك ؟

غير راض راض قليلا راض

12 - هل ترى أن الأداء و المهارة لهم علاقة بالترقية ؟

لا نعم

13 - هل تعتمد مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظفين ؟

لا نعم

14 - هل تم تقييم أدائك من أجل الترقية ؟

لا نعم

15 - هل نظام تقييم الأداء له أهمية في عملية الترقية ؟

لا نعم

16 - كيف ترى عملية الترقية كمحفز بالنسبة لك ؟

محفز مالي محفز معنوي محفز مالي و معنوي أخرى (.....)

17 - هل تؤثر الترقية على مسارك المهني ؟

لا نعم