

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
التخصص : إدارة الخدمات الصحية
بغنوان :

دور الترقية وأثرها في تحسين أداء الموظفين
" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل
حمدان بختة - سعيدة - "

إعداد الطالب (ة): دوار عبدالحق

المناقشة بتاريخ : 2021/07/04

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا(ة)	أستاذ محاضر ب	كمال بن عيسى
مشرف(ة)	أستاذ محاضر ب	محمد خالدي
ممتحن(ة)	أستاذ مساعد أ	زعيتر نوفل

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر والتقدير

قال الله تعالى : " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا إلى إنجاز هذه الدراسة .

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات .

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف " محمد خالدي " ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إنجاز هذه الدراسة في أحسن صورة ، كما أحييه على روح التواضع والمعاملة الجيدة .

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين

كم أتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل " حمدان بختة " ولاية سعيدة .

وأتمنى أن أكون قد وفيت لهم ولو القليل من إخلاصهم معي .

الطالب : دوار عبد الحق

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" لك الفضل ربي على عظيم فظلك وكثير عطائك "

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى فضاء المحبة ريحان الدنيا وبهجتها

أمي الغالية حفظها الله ، ورعاها وأطال في عمرها

إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاه ، وجعله بجوار نبينا محمد عليه الصلاة والسلام

إلى الجدتين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وسندي في هذه الدنيا

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفقاء الدراسة في الجامعة

إلى كل من تذكرهم القلب ونسيهم القلم

إلى كل طالب علم

فهرس المحتويات

أ.....	الشكر والتقدير.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول.....
ح.....	فهرس الأشكال.....
خ.....	قائمة الملاحق
ا.....	مقدمة عامة.....
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية.....
10	تمهيد:.....
9.....	المبحث الأول : مفهوم الترقية وأنواعها وشروطها.....
9.....	المطلب الأول :ماهية الترقية.....
13	الفرع الثاني:أهداف الترقية.....
14	الفرع الثالث: أهمية الترقية.....
14	المطلب الثاني:أنواع الترقية وشروط الترقية.....
14	الفرع الأول: أنواع الترقية.....
21	الفرع الثاني: شروط الترقية.....
22	المطلب الثالث:أسس الترقية.....
18.....	المبحث الثاني : أشكال الترقية ومشاكلها وموانعها.....
24	المطلب الأول:أشكال الترقية.....
24	الفرع الأول: الترقية الداخلية.....
24	الفرع الثاني:الترقية الخارجية.....
25	المطلب الثاني: مشاكل الترقية.....
25	المطلب الثالث:موانع نظام الترقية.....

25	الفرع الأول:موانع متعلقة بالنظام التأديبي.....
27	الفرع الثاني: موانع متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف
28	المبحث الثالث: نظام الترقية المطبق في المؤسسات الإستشفائية العمومية.....
28	المطلب الأول: تطبيق نظام الترقية في الدرجة
30	المطلب الثاني: تطبيق نظام الترقية في الرتبة
33	خلاصة الفصل:.....
34	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه.....
35	تمهيد:
36	المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين ومستوياته وأنواعه
36	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء ومستوياته
36	الفرع الأول : تعريف الأداء
37	الفرع الثاني:مستويات الأداء
38	المطلب الثاني:أنواع الأداء ومحدداته وأبعاده
38	الفرع الأول : أنواع الأداء.....
40	الفرع الثاني : محددات أداء الفرد.....
41	الفرع الثالث:أبعاد الأداء.....
42	المبحث الثاني: طرق وأساليب تحسين الأداء.....
42	المطلب الأول : مفاهيم حول تحسين الأداء ودوافع تحسينه.....
42	الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء
43	الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء.....
44	المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وخطوات تحسينه
44	الفرع الأول :أهمية تحسين الأداء
45	الفرع الثاني :خطوات تحسين الأداء.....
47	المبحث الثالث :تقييم الأداء
47	المطلب الأول:ماهية تقييم الأداء

47	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
47	الفرع الثاني :أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي
48	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأهدافه.....
48	الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء
50	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
51	المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء
51	الفرع الأول : معايير تقييم الأداء
54	الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء
57	الفرع الثالث : مراحل تقييم الأداء.....
59	خلاصة الفصل :
60	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي.....
61	تمهيد:
62	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة.....
62	المطلب الأول : مقدمة عامة حول المؤسسة
62	الفرع الأول : تعريف المؤسسة.....
62	الفرع الثاني : مهام المؤسسة.....
62	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتركيبية البشرية
62	الفرع الأول: التركيبية البشرية.....
65	الفرع الثاني : الهيكل التنظيم
67	الفرع الثالث : نظام تقييم أداء الموظفين
68	المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة و تحديد العينة.....
68	المطلب الأول : منهجية الدراسة و أدواتها
68	الفرع الأول : منهجية الدراسة.....
68	الفرع الثاني :أدوات الدراسة.....
69	المطلب الثاني : تحديد العينة وأسلوب التحليل
69	الفرع الاول : مجتمع العينة.....

69	الفرع الثاني : أسلوب التحليل الإحصائي
69	المبحث الثالث : تحليل الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات
69	الفرع الأول : تحليل نتائج عينة الدراسة للمحور الأول (البيانات الشخصية)
77	الفرع الثاني : عرض وتحليل أسئلة المحور الثاني من الإستمارة (الترقية)
85	الفرع الثالث : عرض وتحليل أسئلة المحور الثالث (أداء الموظفين)
92	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الرابع و الإستنتاج العام (تحليل الفرضيات)
92	الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الرابع (العلاقة بين الترقية وأداء الموظفين)
97	الفرع الثاني : الإستنتاج العام (تحليل الفرضيات)
101	خلاصة الفصل :
102	خاتمة عامة
106	قائمة المراجع
113	الملاحق
123	الملخص :

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	جدول يوضح الترقية في الدرجة	12-13
02	جدول يوضح طرق حساب والنسب الخاصة بالترقية	13
03	جدول يوضح المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة	49-50
04	جدول يوضح توزيع أفراد لعينة حسب متغير الجنس	51
05	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	52
06	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	53
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	54
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	55
09	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	56
10	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني	57
11	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 1 من المحور الثاني	58
12	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 1 : لماذا لم تتم ترقيتك ؟	58-59
13	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 1: ما نوعها ؟	59
14	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 1: أين تمت ترقيتك ؟	59
15	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 2	60
16	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 3	61
17	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 4	61-62
18	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 5	62
19	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 5: هل هذا راجع إلى ؟	62-63

63	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 6	20
64	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 7	21
64	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 1 من المحور الثالث	22
64-65	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 2 من المحور الثالث	23
65	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 3 من المحور الثالث	24
65	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 4 من المحور الثالث	25
66	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 4	26
66	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 5 من المحور الثالث	27
67	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 5	28
68	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 6 من المحور الثالث	29
68-69	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال الفرعي للسؤال 6	30
69	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 7 من المحور الثالث	31
69	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 8 من المحور الثالث	32
70	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 9 من المحور الثالث	33
70	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 1 من المحور الرابع	34
71	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 2 من المحور الرابع	35
72	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 3 من المحور الرابع	36
72	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 4 من المحور الرابع	37
72-73	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 5 من المحور الرابع	38
73-74	جدول يوضح تحليل نتائج السؤال 6 من المحور الرابع	39

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01	يوضح الشكل محددات الأداء	30
02	يوضح الشكل خطوات تحسين الأداء	34
03	يوضح الشكل اهداف تقييم الأداء	36
04	يوضح الشكل خطوات تقييم الأداء	42
05	يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	48
06	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
07	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	53
08	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	54
09	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	55
10	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	56
11	يوضح الشكل تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني	57
12	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 1	58
13	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 2	60
14	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 3	61
15	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 6	63
16	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 5 من المحور الثالث	67
17	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 6 من المحور الثالث	68
18	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 1 من المحور الرابع	71
19	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال 5 من المحور الرابع	73

74	يوضح الشكل رسم بياني للسؤال من المحور الرابع	20
----	--	----

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الإستبيان
02	حصيلة الموارد البشرية لسنة 2021
03	قرار إنشاء المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة
04	وثيقة التقييم
05	مستخرج من جدول الترتيب للسنة
06	كشف التتقيط للسنة

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

عموما أي مؤسسة تنشأ إلى ولها غايات تسعى إلى الوصول إليها وأهداف تريد تحقيقها وبلوغها ، ومن أجل نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها يشترط عليها إيجاد العامل المشترك أو الربط والتنسيق بين العوامل التي لا تقوم هذه المؤسسات إلى بها ، وتتمثل هذه العوامل في مواردها المادية وبنيتها البشرية من ناحية ، ومن ناحية أخرى بين سياستها التنظيمية وتسييرها لهذه العوامل ، ومع ظهور الإدارة الحديثة والنمو السريع وتوسع المؤسسات خاصة في القرن الحالي ، أصبح الاهتمام والتركيز على إدارة الموارد البشرية ، وذلك لكونها تعتبر همزة وصل بين الموظفين و الإدارة العامة للمؤسسة .

وبالرغم من اختلاف المؤسسات من حيث أهدافها التي تسعى لتحقيقها وسياساتها التنظيمية و التسييرية إلا أنها تولي الاهتمام للعنصر البشري وتسعى للمحافظة عليه وتنميته و الاستثمار فيه لأنه يعتبر عنصرا هاما في العملية الإنتاجية لكل المؤسسات ، غير أن درجة الاهتمام تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث التحفيز والتكوين... الخ .

وأثبتت النظريات الحديثة وخاصة الدراسات والبحوث العلمية على أهمية العنصر البشري في المؤسسة ، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتمكين المؤسسات أيضا في تحقيق الميزة التنافسية في السوق في ظل التحديات والمنافسة التي تواجهها وكذلك تمكينها من البقاء و الاستمرارية في ظل هذه المنافسة . وبالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة مرهونا على كفاءة وطبيعة وفعالية الموارد البشرية ، لذلك تطلب هذا النجاح الاستثمار في الموارد البشرية و استغلالها بطريقة فعالة ومثلى .

ويقصد بإدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري والعناية به وكذلك تزويده بكل الاحتياجات والوسائل سواء المادية أو المعنوية وذلك لتمكينه بالقيام بعمله على أكمل وجه ، حيث هذه الاحتياجات والوسائل تعتبر أهم المؤثرات التي تهدف إلى تحقيق رغبات الموظف . ومن أجل دفع الموظف إلى العمل أكثر وتقديم الأفضل نجد المؤسسات تتبع مجموعة من السياسات والتعليمات التي نص عليها الوظيف العمومي والمتمثلة

مقدمة عامة

في التدريب والتكوين وكذلك الترقية التي تعتبر من اهم السياسات التي تتبعها المؤسسات في تحفيز الموظفين نحو بذل الجهد اكثر في العمل و اعتبرت الترقية من أكثر أساليب التحفيز تداولاً في المؤسسات. ويقصد بهذه الأخيرة هي إنتقال الموظف من منصب إلى منصب أعلى وتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر من المنصب الأول من جهة والتمتع بالزيادة في المزايا المادية والمعنوية من جهة أخرى . وتتم الترقية وفق شروط وقوانين محددة في الوظيف العمومي وكذلك تتم وفق إجراءات معينة ومحددة .

وتلعب الترقية دوراً كبيراً في حياة الموظف من جهة والمؤسسة من جهة أخرى ، حيث إذا تحصل عليها الموظف تزيد من مكانته الاجتماعية والاقتصادية معا وترفع به إلى المناصب العليا التي يطمح إليها كل موظف، اما بالنسبة للمؤسسة فتقوم الترقية بتحفيز الموظف على تقديم الأفضل للمؤسسة وكذلك بذل الجهد للحصول عليها وكذلك تخلق الرغبة في الموظف لتقديم أداء أفضل في العمل ، لذلك نجد المؤسسات تعتمد عليها لأنها تحفز الموظفين على بذل الجهد والقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد الترقية إحدى عمليات المسار المهني للموظفين و خاصة أنها تشكل بؤرة اهتماماتهم نحوها ، فالترقية هي أمل بالنسبة للموظف في تحسين مستواه المهني والاجتماعي و الاقتصادي ، لذلك يجب على المؤسسات توعية الموظفين وترسيخ فكرة الترقية لديهم ، لأنها تفتح المجال لهم للوصول إلى مناصب عليا وتحقيق طموحاتهم وكذلك تزيد من تحسين أداءهم في العمل ، حتى يكون الموظف قادراً على تحمل المسؤولية وأداء المهام الموكلة إليه. ومن هذا المنطلق استوجب علينا البحث على العلاقة بين الترقية وأداء الموظفين أو أثر الترقية على أداء الموظف فهناك من يعتبر أن تحسين أداء الموظف له علاقة بالترقية وهناك من يقول ان شرط الترقية هو أن يكون أداء الموظف جيد، وهناك من يولي الإهتمام إلى نظام تقييم الأداء أي هو الذي يقيم أداء الموظف إذا كان أهل للترقية أو لا ، وهناك من يقول أن الترقية وحدها تحفز الموظفين وتقم بتحسين أدائهم. ومهما كانت العلاقة بين الترقية وأداء الموظفين فإنها لا تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة في الوظيف العمومي الجزائري ، وبالتحديد في المؤسسات الاستشفائية وبالرغم من أن هذه الأخيرة لا تسعى إلى تحقيق الأرباح وهدفها يتمثل في تقديم خدمات عامة للمجتمع فنجدها تعمل على رفع أداء وكفاءة موظفيها من أجل تقديم أحسن الخدمات الصحية للمجتمع والرعاية الطبية ، وذلك

مقدمة عامة

عن طريق وضع إستراتيجية تربط بين عملية الترقية وأداء الموظف التي تحتل أهمية كبيرة في المؤسسات العمومية فكلما بذل الموظف مجهودا اكبر من أجل الترقية كلما كان السير الحسن للقطاع الصحي وتقديم أجود الخدمات الصحية .

و انطلاقا من هذه العلاقة ومن الجانب النظري في بحثنا أي تكميلا لهذا الجانب خصصنا الجانب الميداني للبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة " حمدان بختة - سعيدة " باعتبارها أحد هياكل قطاع الصحة أنها تدعم هذين المتغيرين الترقية وأداء الموظفين ، وفي هذا السياق فإننا نحاول في دراستنا البحث عن العلاقة الارتباطية بين عملية الترقية وأداء الموظفين . وسنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذلك التساؤلات الفرعية التي تدور حول بحثنا .

■ الإشكالية:

إن الاختلاف الحاصل الآن بين مختلف الإدارات والمؤسسات حول أهمية الترقية في المؤسسة من جهة وسبل تحسين الأداء من جهة أخرى ، هذا الاختلاف أدى بنا إلى طرح الإشكالية حول هذا الموضوع قيد الدراسة حيث تمثلت الإشكالية فيما يلي :

ما مدى تأثير الترقية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأم والطفل "

حمدان بختة - سعيدة ؟

من أجل الوصول لحل هذه الإشكالية، يجب علينا البحث في التفاصيل الموجزة في الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي درجة مساهمة عملية الترقية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة للأم والطفل " حمدان بختة - سعيدة "؟

✓ ما هو نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسة ؟

✓ كيف يؤثر هذا النظام على أداء الموظفين في هذه المؤسسة ؟

■ الفرضيات:

مقدمة عامة

عموما تحديد فرضيات البحث يجب أن تكون لها علاقة مع طبيعة البحث وبالتحديد وقد تم صياغة هذه الفرضيات انطلاقا من النظريات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع وكذلك انطلاقا من إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية . حيث أن الفرضيات هي إجابة للإشكالية ، وهي كالاتي :

1- الفرضية الأولى :

تساهم الترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بتحسين أداء الموظفين .

2- الفرضية الثانية :

اهتمام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بنظام تقييم الأداء لأنه مهم في عملية الترقية.

■ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال ارتباطه بأهم شريحة من شرائح المجتمع وتتمثل هذه الشريحة في الموظفين العموميين وبتحديد بأهم سياسة وأهم عنصر الذي يقوم بتحفيز هذه الشريحة ألا وهي الترقية . وقد اعتبر الكثير من الباحثين على أهمية الترقية في العنصر البشري خاصا إذا طبقت هذه العملية بطريقة فعالة وبإجراءات صحيحة ، فهي تلعب دورا كبيرا على الصعيدين العملي والعلمي فهي تعتبر أداة بالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى . أما تحسين أداء الموظفين له أهمية كبيرة فهو يساعدنا في الكشف عن نقاط القوة والضعف وتصحيحها أو تجنبها وهو أيضا تستخدمه المؤسسات العمومية لتحقيق أهدافها واستمراريتها وتحسين صورتها وكذلك تحسين جودة خدماتها .

■ أسباب اختيار الموضوع:

لعل نجاح أي مؤسسة أو سبب فشلها مرهونا بعدة عوامل و أساليب وسياسات تتبعها في تحقيق أهدافها ونظرا لأهمية عامل الترقية و ارتباطه بأداء الموظف الذي له علاقة بأسباب الفشل والنجاح. ومن أجل هذه الأسباب اخترنا هذا الموضوع ليكون محل دراستنا وهناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها :

الأسباب الذاتية :

- اهتمامنا الشخصي بهذا الموضوع والرغبة الشخصية في الإطلاع عليه وزيادة الرصيد المعرفي .

مقدمة عامة

- طبيعة اختصاصنا و أن هذا الموضوع من بين أهم مواضيع المهمة في علوم التسيير .
- دوافع شخصية وراء الكشف عن سبل تحسين أداء الموظفين .

الأسباب الموضوعية :

- محاولة التعرف كيف تساهم عملية الترقية في تحسين أداء الموظف .
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع الترقية لما له أهمية كبيرة على الموظف وفوائد تعود عليه .
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نظرا لافتقار المكتبة في موضوع الترقية سواء في الجانب النظري أ والجانب الميداني .

■ منهجية البحث :

انطلاقا من الإشكالية المطروحة والرغبة في الوصول إلى أهداف الدراسة المسطرة وكذلك الإحاطة بجوانب ومشكلات و الصعوبات التي يتضمنها هذا الموضوع ، وكذلك الوصول إلى نتائج واقعية قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا من أجل فهم الجانب النظري للبحث والتمكن منه .

أما في الجانب الميداني وعلى مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل " حمدا بختة - سعيدة " فقد اتبعت منهج دراسة الحالة وذلك من أجل ربط الجانب النظري بالواقع التطبيقي وقد استعنت ببعض الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات الواقعية وتمثلت هذه الأدوات في استخدامي للملاحظة وقمت بإعداد استبيان الذي تكون 29 سؤال وزعتها على أفراد العينة في المؤسسة وعند جمعي للإجابات على هذا الاستبيان قمت بتطبيق المنهج الإحصائي لربط المعطيات والمؤشرات الإحصائية للمؤسسة من أجل الخروج باستنتاج واقعي

■ هيكلية البحث :

من أجل دراسة هذا الموضوع وإيجاد حلول لإشكالية البحث قمنا بتقسيم موضوعنا إلى ثلاث فصول منها فصلين في الجانب النظري و فصل في الجانب التطبيقي الذي بين لنا العلاقة بين الفصلين أو المتغيرين قيد الدراسة.

وقد تطرقنا في الفصل الأول إلى المتغير الأول والمتمثل في الترقية، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم الترقية وأهميتها وأهدافها وأنواعها وشروطها وأسسها . أما في

مقدمة عامة

المبحث الثاني فتطرقنا إلى أشكال الترقية وأسسها والمشاكل المتعلقة بعملية الترقية وموانع نظام الترقية . أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى نظام الترقية المطبق في المؤسسات الاستشفائية العمومية .

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى المتغير الثاني والمتمثل في أداء الموظفين، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث تحدثنا في المبحث الأول إلى مفاهيم الأداء ومستويات الأداء وأنواعه ومحددات الأداء وأبعاده. أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفاهيم تحسين الأداء وطرق أساليب تحسينه ودوافع تحسين الأداء وأهمية تحسينه وخطوات تحسينه . أما في المبحث الثالث فقد قمنا بالتطرق إلى نظام تقييم الأداء حيث قمنا بتعريفه والتطرق إلى أهمية هذا النظام وطرق تقييم الأداء وأهدافه والعوامل المؤثرة في أداء الموظف ومراحل التقييم . وفي الفصل الأخير فتضمن الجانب التطبيقي فهو عبارة عن دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل " حمدان بختة - سعيدة " ، حيث قمنا فيه بالبحث عن العلاقة بين الترقية والأداء الموظف .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في
المؤسسات الإستشفائية

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

تمهيد :

تعتبر الترقية في الإدارة العامة الجزائرية مهمة بالنسبة للموظف الجزائري ، خاصة لما يواجهه هذا الأخير من نقص في المستوى المعيشي و انخفاض في الراتب ، حيث توفر له الترقية بعض المزايا و الامتيازات وإن كانت قليلة :مثل الرفع من راتبه أو منصبه الذي كان يشغله سابقا .يعني أنها تقوم بالتأثير عليه ماديا معنويا وحتى في أدائه . وكل هذا من أجل تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية وتقديم مرد ودية جيد للمؤسسة العمومية.

وبدون أن ننسى يجدر بنا ذكر أن الترقية في الإدارة الجزائرية أو الوظيف العمومي تختلف من إدارة إلى أخرى .حيث أن الترقية في الإدارة العامة ولكونها من أهم التحفيزات المادية والمعنوية. فلذلك نجد عند كل إدارة طريقة تقوم بإتباعها تسعى بالوصول إلى أقصى درجات الاستفادة منها بالنسبة لكل موظف.

ويخصوص هذا الأمر والتوضيح أكثر قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى أهم العناصر التي تتعلق بالترقية، وذلك عن طريق ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالترقية ، وذكر كذلك أهميتها وشروطها وأسسها . وتطرقنا أيضا إلى الجهة المختصة في ذلك ، وذكر طرق إجرائها وتطبيقها في المؤسسات الإستشفائية.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

المبحث الأول : مفهوم الترقية وأنواعها وشروطها

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة ،أو إدارة كانت فهي من الأمور والأشياء الحيوية والنشطة في المؤسسات والإدارات .ولهذا سنحاول في مبحثنا إلى التطرق إلى أهم التعاريف وأهداف الترقية وأهميتها... الخ .

المطلب الأول : ماهية الترقية

الفرع الأول : تعريف الترقية

التعريف الفقهي: اختلفت التعاريف الفقهية والتي سنذكر أهمها :

عرفها الدكتور سليمان الطماوي: "الترقية هي شغل العمال وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المعنوية والمادية للعامل وزيادة في اختصاصاته الوظيفية"¹.
وعرفها أيضا أحمد ماهر: "بأنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى منه"².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الترقية هي تغيير الموظف أو العامل من منصبه الحالي إلى منصب درجته أعلى من المنصب السابق.

التعريف اللغوي:

"تعني الترقية لغة الصعود و الارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقى، ترقية، أي رفعه وصعده، أما كلمت ترفيع مشتقة من ترفع ترف يعا بمعنى تعلو وترفع الشيء أو الرجل بمعنى رفعه وقدمه"³.

وفي تعريف آخر الترقية هي اسم فعل رقى، يرقى، ترقية، ويعنى بها نقل العمال أو الموظفين من منصب إلى منصب أعلى ، ويمس هذا النقل أو التغيير عدة جوانب منها الجوانب الاجتماعية ، والاقتصادية...الخ. فترقية

¹ - ضياف عبد القادر، (موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر)، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد 4، المجلد 2، جامعة عنابة، ص 505.

² - ضياف عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 505.

³ - بلعراي عبد الكريم، (نظام الترقية في الوظيفة العمومية)، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة، العدد 1، جامعة البيض، ديسمبر 2013، ص 23.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

الشخص أو الموظف من مكانة إلى مكانة هذا يدخل في إطار الجانب الاجتماعي ، وزيادة الموظف في أجره اعتباره ثريا فهذا يدخل في إطار الجانب الاقتصادي⁴.

التعرف الاصطلاحي:

عرفها كتاب معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية أن الترقية: هي انتقال الموظف من منصب إلى منصب أعلى من حيث المسؤولية من المنصب الحالي، وكذلك من جانب السلطة حيث تكون سلطة المنصب المرقى إليه أفضل من المنصب السابق. وفي أغلب الأحيان تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في المرتبات والأجور⁵.

الترقية في التشريع الجزائري:

تطرق المشرع الجزائري إلى مفهوم الترقية في الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادتين 106 و107، حيث نصت كل من المادتين المذكورتين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة .

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

أما في المادة 107: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة"⁶.

وعرفها المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية بأنها: الترقية هي نقل الموظف إلى منصب أعلى من المنصب السابق في التسلسل السلمي ، وتكون إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك⁷.

⁴ - محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف ، القاهرة ، 1967، ص54.

⁵ - جبلي فاتح، مذكرة مكملت لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006/2005، ص11.

⁶ - المادتين 106-107 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006، ص10.

⁷ - المادة 54 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

من خلال هذه النصوص والمواد نستنتج أن المشرع الجزائري أكد على أن : الترقية تكون إما في الرتبة أو في الدرجة ، متبوعة بالزيادة في الأجر أو الراتب ، وفي الأخير اعتبرها حق من حقوق الموظف في الوظيفة العمومي.

كما أنه يوجد تعاريف أخرى للترقية استخلصنا بعض من هذه التعاريف نذكر أهمها :

الترقية هي حركة العامل أو الموظف من منصب إلى منصب أفضل و أحسن من السابق ويقصد بالمنصب أو الوظيفة

الأحسن هي التي لها مسؤولية ومركز اجتماعي أكبر والذي يحتاج أو تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من المنصب أو الوظيفة التي كان يشغلها الموظف سابقا ويصاحب هذه الحركة زيادة في الأجر وملحقاته⁸.

والمعنى الكلي للترقية هو في الحقيقة نقل الفرد من منصب إلى منصب آخر حيث يكون في هذا المنصب مسؤولية وسلطة تختلف عن المنصب السابق أو الذي كان يعمل فيه⁹.

وعموما يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها: عملية تغيير ونقل العامل من وظيفة إلى وظيفة تتضمن زيادة في المسؤوليات والواجبات ، ويصاحب هذه زيادة في المزايا المادية والمعنوية¹⁰.

الفرع الثاني: أهداف الترقية

هناك جملة من الأهداف تسعى المؤسسة العمومية لتحقيقها من خلال تطبيقها للترقية ونذكر أهمها:

➤ الهدف من الترقية جعل الموظفين يشعرون بالرضا في العمل، لأن وجود فرص للترقية والتقدم أمام الموظفين تخلق لديهم هذا الرضا والشعور.

➤ ضمان بقاء العدد الكافي للموظفين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.

➤ تحفيز الموظفين على بذل الجهد ، وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال سيكافئون على مجهوداتهم¹¹.

➤ خلق نوع من المنافسة بين الأجراء قصد الوصول إلى تقلد مناصب عليا.

8- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، جامعة الشلف ،الجزائر،ص306.

9- نوري منير ، نفس المرجع السابق، ص307.

10- نوري منير ، نفس المرجع السابق، ص307.

11- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص185.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

- توفير حافز لإشباع حاجات الأفراد والموظفين وإثبات الذات ، وذلك بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي.
- التنسيق والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية ، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة¹².

الفرع الثالث: أهمية الترقية

- إن تطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤولين والموظفين إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها، وسنذكر أهم الفوائد التي نحققها من خلال تطبيق عملية الترقية في مجال العمل ، ويستفيد من هذه الفوائد كلا الطرفين سواء الموظف من خلال زيادة في راتبه مثلاً أو المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية:
- من بين طموحات الموظف هو الحصول على راتب أعلى وتحسينه، مما يجعله يبحث عن الاستمرار والبقاء و الاستقرار .

- تعمل الترقية على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم ، وخاصة العمال الأكفاء.
- عندما تكون عملية الترقية المطبقة صحيحة والبرنامج المطبق فيها فعال ، فإنه يعمل على تحسين أداء الموظف وكذلك رفع المنافسة بين الموظفين، مما يعود ذلك بالإيجاب على الإدارة والإنتاج.
- بما أن الترقية هي وسيلة لترغيب الموظفين، فإنها تساعد على احترام النظام وطاعته وتطبيقه¹³.

المطلب الثاني: أنواع الترقية وشروط الترقية

- سنقوم في هذا المطلب إلى التطرق لبعض العناصر والعناوين حيث سنذكر الأنواع المتعلقة بالترقية والتفصيل فيها وكذلك ذكر شروط الترقية أي ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لنقوم بترقيته وأيضا ذكر أسس الترقية:

الفرع الأول: أنواع الترقية

¹² - نفس المرجع السابق، ص186.

¹³ - محمد أحمد إسماعيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، (2010/10/26)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، تاريخ الزيارة 2021/02/23، <https://hrdiscussion.com/>.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

تعتبر الترقية من الطرق والأساليب التي تستخدمها الإدارة والمؤسسة إلى ملء الشواغر ، دون لجوء المؤسسة إلى التوظيف من الخارج في أغلب الأحيان ، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي الحظوظ بين الموظفين. وسنذكر هذه الأساليب أو الأنواع المعمول بها في جل الوظائف العمومية وتتمثل في :

■ الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الوظيفي.

■ الترقية في الرتبة في السلك نفسه.

■ الترقية من سلك إلى سلك الذي يعلوه¹⁴ .

1 - الترقية في الدرجة: تعتبر الترقية في الدرجات أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف. وهي عبارة عن الانتقال الموظف من درجة إلى درجة أخرى ، وتكون هذه الدرجة أفضل من الدرجة الأولى . ويتم الترقية في الدرجة بصفة مباشرة ومستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و42 سنة¹⁵ .

كما اعتبر الدكتور محي الدين القيسي أن الترقية في التدرج ، هي حق لكل موظف يشترعه القانون ويخوله لصاحبه، حيث نص هذا القانون على ان ينال الموظف درجة واحدة إذا قضى أربعة وعشرين شهرا في درجة واحدة أو في درجة مماثلة لها منذ تاريخ بداية العمل ، أو تاريخ زيادته في الراتب . ولا يدخل في حساب مدة التدرج إلا مدة الخدمة التي تقاضى عنها الموظف الراتب كاملا.

وهذا يوافق أحكام المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لموظفي المؤسسات والإدارة العمومية الجزائرية حيث عرف هذا المرسوم الترقية في الدرجة بأنها التعويض عن الخبرة للموظف الذي لم تتغير رتبته طوال المدة التالية من تاريخ توظيفه ، وأن المدة القصوى لتعويض الخبرة في كل سلم بأقسامه توزع على عشر درجات في المرسوم 59/89 وعن مدة اقدمية تتراوح بين خمسة وعشرين إلى خمسة وثلاثين سنة.

¹⁴ - قداش سامية ، فريزة رشيد ، حاج مصطفى، (أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي). مجلة أفاق للبحوث والدراسات، مجلة سداسية، العدد 4، جامعة إليزي، جوان 2019، ص 164.

¹⁵ - عبد الحكيم سواكر، الترقية في الدرجات للموظفين العموميين، موسوعة تشريع المدرسي الجزائري، مطوية رقم 17 تم إنجازها نوفمبر 2019، تاريخ الزيارة 2021/02/23، tachri3.com.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

أما الأمر رقم 30/60 المؤرخ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ألغى المرسوم 59/85.

يعرف الترقية في المادة 106: "الترقية في الدرجات هي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوسائل و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"¹⁶.

كما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 ، الذي حدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .وذلك من خلال المادة 10 والمادة 11.

حيث نصت المادة 10 : "تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة. في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة".

كما نصت المادة 11: "تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا، متوسطة وقصوى ، طبقا للجدول أدناه"¹⁷.

الجدول(1): يوضح الترقية في الدرجة

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

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

¹⁶ - بلعربي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 25، ص 26.

¹⁷ - المادتين 10 و 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007، ص 12.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

ووضحت المادة 12 من المستفيدين العشرة الأوائل من الترقية في الدرجات حيث نصت هذه المادة على: "يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى ، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة موظفين .

وإذا كرس القانون الأساسي الخاص و تيرتين (2) للترقية في الدرجة ، فإن النسب تحدد على التوالي، بستة (6) و اربعة (4) ضمن عشرة موظفين¹⁸.

ويوضح هذه المادة الجدول التالي:

الجدول رقم(2) يوضح طرق الحساب والنسب الخاصة بها¹⁹:

العدد	النسب المقررة	طريقة الحساب
دنيا	4 من 10 أي بنسبة 40%	عدد الموظفين مطروب في 40%
متوسطة	4 من 10 أي بنسبة 40%	عدد الموظفين مطروب في 40%
قصوى	2 من 10 أي بنسبة 20%	عدد الموظفين مطروب في 20%

المصدر: المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007

2- الترقى في الرتبة: الترقية في الرتبة هي حركة العامل أو الموظف من منصب بمستوى معين وبرنامج قانوني معين وبواجبات وحقوق معينة إلى منصب أو وظيفة أخرى ذات رتبة أفضل وأعلى من الرتبة السابقة .بمعنى تقدم الموظف في المهنة الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي. ويكون هذا التقدم برتبة محددة، وبطبيعة الحال ارتباط هذه الرتبة المحددة بالزيادة في المسؤوليات والواجبات ، وكذلك زيادة في الحقوق والتعويضات المالية تتناسب مع حجم هذه المسؤولية²⁰.

كما نصت المادة 107 من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على : "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في

¹⁸ - المادة 12 من المرسوم رقم 304-07 المؤرخ في رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 ، نفس المرجع ، ص 12.

¹⁹ - رئيس مفتشية الوظيفة العمومية ، مطوية حول الوظيفة العمومية ، الترقية في الدرجات، غليزان، الجزائر ، نوفمبر 2019، ص 3.

²⁰ - مهدي بخدة ، ضوابط ترقية الموظف في التشريع الجزائري، (2019/04/24)، مجلة القانون المغربي، تم الزيارة في 2021/02/24،

من: <https://www.maroclaw.com>.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ،حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
 - بعد تكوين متخصص.
 - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
 - على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة²¹.
- وسنقوم بشرح صيغ الترقية في الرتب أو الأنواع المذكورة في المادة 107 من الأمر رقم 06-03.

❖ الترقية على أساس الشهادة:

تعتمد الترقية على أساس الشهادة على الكفاءات العلمية وذلك بالنظر إلى ما يحصل عليه الموظف من شهادات التي تسمح له بالانتقال إلى الرتبة الأعلى، أو الانتقال إلى سلك أعلى في رتبة أخرى داخل هذا السلك. تطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الموجودة ضمن ما تضعه الإدارة في مخططاتها لتسيير الموارد البشرية، وقد أشارت المادة 107 و109 إلى ذلك من الأمر 06-03.

ويشترط أن تكون الشهادات المتحصل عليها تتناسب مع الرتبة أو المنصب المرقى إليه، طبقاً للمنشور 19 المتعلق بالترقية على أساس الشهادة ،كم يمكن للقوانين الأساسية الخاصة أن تضيف شروط أخرى مثل شرط الأقدمية.

وبعد المهني بحسب عدد المناصب الموجودة والمراد شغلها مع ترتيب الموظفين الذين اجتازوا الإمتحانات والفحوصات ، مع قيام المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بعملية الرقابة²².

²¹ - المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو 2006 سنة، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريد الرسمية العدد 46، الصادرة 2006، ص 10 وص 11.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

❖ الترقية بعد التكوين المتخصص:

يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف من أجل تحسين مستواه و ادائه وتجديد معارفه، طبقا للمادة 38 من الأمر رقم 06-03. والهدف من التكوين هو الرفع من كفاءة الموظف وصقل قدراته وزيادة رصيده المعرفي من أجل تولي منصب جديد أو القيام بدور معين .ولذلك ألزم المشرع الجزائري الإدارة بقيام بدورات تكوينية. وقد نصت المادة 104 من الأمر ذاته : "يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة". وتجسد أيضا هذا النوع من الترقية في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

ويتم فتح دورات تكوين المتخصص في المؤسسات و الإدارات العمومية بقرار من السلطة المختصة في هذا المجال والذي يحدد فيه ما يلي:

- 1- الرتبة أو الرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 2- الشروط القانونية الأساسية لقبول في مختلف الدورات.
- 3- حجم المواقيت .
- 4- كفايات مراقبة وإجراء كل الدورات.
- 5- عدد المناصب المتوفرة طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية السنوي المصادق عليه بعنوان السنة المالية .
- 6- تاريخ فتح التسجيلات واختتامها ، مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخها²³.

❖ الترقية عن طريق الإمتحان المهني أو الفحص المهني:

يعتبر هذا النوع من الترقية أحد كفايات أو الطرق الترقية في الرتبة حيث يستفيد منها الموظف في حالة توفر بعض الشروط التالية :

- 1- وجود منصب مالي شاغر مخصص لهذا النوع من الترقية.

²² - مهدي بخدة ، نفس المرجع السابق.

²³ - هني رشيدة،(موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية)،مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، مجلد3، العدد2،جامعة مولاي الطاهر سعيد،4فيفري2020،ص150وص151.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

شرط الأقدمية المكتسب من قبل الموظف في رتبته الأصلية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة ،حيث تنص المادة18 فقرة 3 من المرسوم التنفيذي رقم08-04¹⁰ المعدل والمتمم بأن: "يوظف أو يرقى بصفة متصرف عن طريق الامتحان المهني، في حدود30% من ظهور النتائج النهائية حيث تقوم الادارة المختصة بترقية الموظفين الناجحين في الإمتحان أو الفحص

2- المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة". وإذا تبين عدم وجود منصب مالي شاغر وعدم استيفاء المترشح المعلن عن نجاحه نهائيا لشروط القانونية المطلوبة للترقية في الرتبة المراد شغلها. ويكون قرار الترقية باطلا عديم الأثر طبقا للمادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194¹¹ المؤرخ في 5 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

وتخضع الترقية عن طريق الامتحان المهني للإجراءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 12-194 ،وكذلك التعليم رقم01 المؤرخ في20 فيفري2013 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية ، وذلك لنفاذي تعسف الإدارة في عملية الترقية. وذلك من أجل سير الامتحانات و تنظيمها و الإعلان عن النتائج وغيرها من الإجراءات²⁴.

❖ الترقية على سبيل الاختيار(التقنية):

تعد هذه الترقية الطريقة استثناء يقع خارج الامتحان أو الشهادة المطلوبة حيث تقوم الإدارات واعتمادا على سلطتها التقديرية تحت معايير تحددها القوانين الأساسية الخاصة مثل الاقدمية في الرتبة ،عند حصول زوال رتبة المعني بقوة القانون، التسجيل في قائمة التأهيل.

ويجب ذكر بأن هذه الطريقة لا تسمح بالترقية من سلك إلى سلك أعلى.

وفي هذا النوع من الترقية تتكفل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بترقية الموظفين على سبيل الاختيار بالنظر إلى قائمة التأهيل المعدة من قبل الإدارة المختصة التي تتوفر على معايير الأقدمية الوظيفية و الأقدمية

²⁴ - هني رشيدة، مرجع السابق، ص153 وص154.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

الرتبية ومعدل نقاط الموظف خلال 5 سنوات الأخيرة والتقديرات العامة المسجلة باسم المسئول المباشر للموظف المعني بالترقية في الرتبة طبقا لطريقة الاختيار.

ومن جهة أخرى على هذه اللجنة أن تأخذ بعض المعايير الأخرى مثل التعيين في منصب عال وقيام الموظف بدورات تكوين وتحسين المستوى .حيث تمنح هذه المعايير لصاحبها الأولوية لهذا النوع من الترقية في الرتبة.

ومن هذا المنطلق نشير إلى أمر 06-03 في المادة 107 في الفقرة الأخيرة منع أي ترقية على أساس التسجيل في قوائم التأهيل تتم لمرتين متتاليتين²⁵.

الفرع الثاني: شروط الترقية

عند نقل أي موظف من منصب إلى منصب آخر يتطلب شروط ،ويجب أن تتوفر هذه الشروط في هذا الموظف المراد نقله إلى مكان العمل الجديد ،ويجب على هذا الموظف أن يتحمل مسؤوليات أعباء أكبر من التي كانت تواجهه في المنصب الأول.مقابل الزيادة في مرتبه. ويجب على الموظف أن يقبل بهذا النقل وكذلك على الإدارة أن ترضى بهذا الموظف في المنصب الجديد، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والموظف.

وتتمثل شروط الترقية في:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تريد الإدارة شغلها من بين موظفي المؤسسة.
- أن يكون هناك إختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا²⁶.
- أن يكون الموظف قد قضى المدة الزمنية في الفئة الوظيفية قبل ترقيته إلى الفئة الأعلى. وهذه المدة يحددها القانون.
- يجب على هذا الموظف أن يكون قد اجتاز البرامج التدريبية بنجاح ، خاصة تلك التي لها علاقة مع تخصصه في الترقية، وذلك من أجل التأكد من تنمية المعلومات والخبرات.

²⁵ - مهدي بخدة، نفس المرجع السابق.

²⁶ - جبلي فاتح، نفس المرجع السابق، ص32.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

➤ يجب أن يتمكن الموظف من التدرج في مختلف الهيكل التنظيمي، ويشترط في ذلك أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة.

➤ أن يستوفي الموظف الشروط الوظيفية المرقى لها، وهي الحد الأدنى لمؤهلات المطلوبة²⁷.

المطلب الثالث: أسس الترقية

من أهم الركائز التي تركز عليها المؤسسة هي التوفيق بين مبدأين الأقدمية والكفاءة :

1- نظام الترقية حسب الاقدمية:

ونعني بالاقدمية هي كل مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في وظيفته، هي تتطلب حساب عدد سنين الخدمة، فلذلك تعتبر أسهل الطرق وأعرقها، وكذلك نجد الموظفين يفضلونها لسهولةها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية شخصية يشوبها التحيز، وكل مؤسسة تختلف في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تخللها استقالة أو إنهاء الخدمة. ويوجد بعض الإدارات نجدها تتردد في قبول الأقدمية كأساس ومرجع لوحده، بحجة أنه قد تمضي سنوات عديدة على الموظف في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، ونجد هذه الظاهرة عند العناصر الشابة.

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية منها تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الاقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول الأشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر سلبي بالنسبة للموظف والمؤسسة معا.

إلا أن الكثير من الإدارات والموظفين اتفقوا على المبدأ القائل بارجحية الكفاءة على أن تعتبر الأقدمية عند تساوي الكفاءات²⁸.

✓ الانتقادات الموجهة لنظام الترقية على أساس الاقدمية:

- دفع أشخاص غير أكفاء لتولي مناصب مهمة في المنظمة، مما يؤدي ذلك إلى نقص مردودية المنظمة.
- إحباط الموظفين المجددين والأكفاء لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة ليس لها علاقة بالترقية.

²⁷ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ط5، 2005، ص25.

²⁸ - نوري منير، نفس المرجع السابق، ص308 وص309.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

- تناقص الخبرات المكتسبة من الخدمة بعد مرور فترة زمنية معينة من الممارسة وبالتالي إهمال دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات للموظفين .
- عدم معرفة كيفية حساب الأقدمية في هذا النظام ،يعني هل تحتسب على أساس إجمالي مدة الخدمة، او تحتسب على أساس الوظيفة الحالية...الخ.
- ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية لأنه لا توجد علاقة بين مدة الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الموظف²⁹.

2- نظام الجدارة و الإستحقاق (الكفاءة):

هي ثاني أساس يعزز أحقية الترقية، وقد اعتمدت عليها جل الإدارات والمؤسسات لأنها تمنح العمال فرص التقدم في الوظيفة مادامت تزيد في إنتاج المؤسسة وتحسين مرد وديتها. فالموظف الكفاء والنشيط الذي يتميز بالحركية والمبادرة والقيام بعمله على أكمل وجه، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه وقراراته صحيحة هو الأجدر بالترقية بالرغم من أحقية غيره الذي هو أسبق وأقدم منه في المؤسسة.

ويمكن للكفاءة أن تأخذ عدة مجريات تتمثل في قدرتها على تحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية ، سواء كانت هذه الامتحانات كتابية أو شفوية أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل ، مثل قيامه بدورات تكوينية ، أو حصوله على نتائج جيدة. وكلما كانت هذه الإنجازات لها علاقة بمهنته وتخصصه وطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر. وحتى ولو كان هذا التكوين والتأهيل والتطور غير متصل بالمهنة لا يمكننا إغفال ذلك ،لأنه بطبيعة الحال سينعكس ذلك على حسن الأداء ،ولو بصورة غير مبشرة³⁰.

3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

وهو يعني الربط والمزج بين أسلوب الترقية على أساس الكفاءة وأسلوب الترقية على أساس الأقدمية ، وذلك

بغيت الاستفادة من فوائد ومزايا كل أسلوب من جهة ، ومن جهة أخرى تجنب عيوب وأضرار كل أسلوب .³¹

²⁹ - بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، رقم النشر 5578، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة ، الجزائر، ص128.

³⁰ - نوري منير ، نفس المرجع السابق، ص309 وص310.

³¹ - غضبان ليلي، (دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية).مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، مجلد7، عدد2، جامعة بركة، الجزائر، جوان 2020، ص223 .

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

المبحث الثاني : أشكال الترقية ومشاكلها وموانعها

المطلب الأول : أشكال الترقية

تتميز عملية الترقية في المؤسسة بمصدرين أو شكلين إما يكون مصدر الترقية داخلي أو يكون خارجي.

الفرع الأول: الترقية الداخلية

تكون هذه الترقية من داخل المؤسسة حيث يتم نقل الموظف من منصب إلى منصب أعلى من المنصب السابق، ويتميز هذا الشكل³².

✓ بما أنها تتم داخل المؤسسة فإنها تساعد الموظفين على التأقلم و الانسجام، حيث أن الموظفين الذين يتم اختيارهم بشرط أن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون بسرعة مع التنظيم ، وكذلك يكون استقرارهم أسهل .

✓ عند معرفة العمال أن الترقية ستكون من الداخل ،أي سيكون الاختيار من بينهم سيحفزهم ذلك على بذل الجهد أكثر ، وكذلك تدفعهم لزيادة الإنتاج.

✓ تترك في نفوس الموظفين الإحساس بالرضا ،سواء في العمل أو الوظيفة ،لأن احتمالية الترقية والتدرج في السلم المهني والتقدير المادي والمعنوي والأدبي يترك ذلك الشعور و انطباع الحسن ، و زيادة على ذلك فان الموظفين يبحثون دائما على التدرج في المناصب العليا في نفس مؤسساتهم والبقاء مع زملائهم³³.

الفرع الثاني: الترقية الخارجية

تفضل بعض المؤسسات هذا الشكل من الترقية ، والهدف من الترقية الخارجية هو دعم الكفاءات العاملة داخل المؤسسة بكفاءات جديدة بغية تجنب الجمود، وكذلك تجنب في بعض الأحيان تكاليف التدريب والتكوين.

وكذلك في بعض الأحيان لا يتوفر للمؤسسة كفاءات من الداخل فيتعين على المؤسسة إحضار كفاءات من

الخارج³⁴.

³² - جبلي فاتح ، نفس المرجع السابق ، ص41.

³³ - بن يمينة سعيد، نفس المرجع السابق، ص122.

³⁴ - بن يمينة سعيد، نفس المرجع السابق ، ص123.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

المطلب الثاني: مشاكل الترقية

بالرغم من وجود عدة مزايا و فوائد في الترقية إلا أنه يوجد بعض السلبيات والمشاكل التي تعيق تقدم المؤسسة ، وعلى المؤسسة إيجاد حلول .ومن بين المشاكل التي تسببها عملية الترقية منها المشاكل الإدارية ، و أخرى المتعلقة بالعلاقات الإنسانية التي تهدف المؤسسة إلى إبقاء العلاقة حسنة مع الموظفين. وفي الأخير سنذكر أهم المشاكل :

- ✓ عدم تكافؤ الفرص المتاحة في الترقية.
- ✓ عدم موافقة المشرف في التخلي عن الموظف.
- ✓ خيبة أمل بعض الموظفين لعدم ترقيةهم.
- ✓ عدم قبول بعض الموظفين لعملية الترقية.³⁵

المطلب الثالث: موانع نظام الترقية

بالرغم من استوفاء الموظف لشروط الترقية وقبوله في المنصب الجديد، إلى أنه يوجد استثناءات تمنع الموظف من ترقيةه إما فوراً أو مؤقتاً ،وتتمثل هذه الاستثناءات أو الموانع في نوعين إما تكون متعلقة بالنظام التأديبي أو المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف.

الفرع الأول: موانع متعلقة بالنظام التأديبي

تقوم الجهة الإدارية المختصة بالتأديب بتحديد الأخطاء التي تترتب عن الموظفين ،وذلك تحت نصوص وقوانين حددها المشرع الجزائري. حيث تطرق المشرع الجزائري إلى النظام التأديبي من خلال الباب السابع الأمر 03-06 القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في نص المادة 160: "يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه العقوبة التأديبية ، دون المساس ، عند الاقتضاء ،بالمتابعات الجزائية".³⁶

³⁵ - نسيم أحمد صيد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، الترقية والفعالية التنظيمية، جامعة سكيكدة، الجزائر 2008، ص25.

³⁶ - المادة 160 من الأمر رقم 03-06 نفس المرجع السابق، ص14.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

وقد صنف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية إلى أربع درجات كل حسب نسبة الضرر أو الخطأ المهني وذلك في المادة 163 من الأمر نفسه حيث نصت : تصنف العقوبات حسب جسامة الأخطاء المرتكبة على أربعة (4) درجات :

1-الدرجة الأولى:

- التنبيه.
- الإنذار الكتابي.
- التوبيخ.

2-الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاث أيام.
- الشطب من قائمة التأهيل.

3- الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثماني أيام.
- التنزيل من درجة إلى درجتين.
- النقل الإجباري.

4- الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
- التسريح.³⁷

وكتذكير فإن المنع من الترقية نتيجة للأخطاء التي قام بها الموظف هو منع لمدة معينة، ولا يعني حرمانا كلياً من الترقية.

³⁷ - المادة 163 من الأمر رقم 03-06 نفس المرجع السابق ، ص15.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

كما نصت المادة 171 من الأمر 03-06 على ما يلي : يمكن للجنة الإداري المتساوية الأعضاء المختصة بالمجتمع كمجلس تأديبي على طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البدء في القضية المطروحة.³⁸

كما تطرقت المادة 174 من الأمر رقم 03-06 إلى: توقيف الموظف فوراً عندما يكون محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه.³⁹

الفرع الثاني: موانع متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف

يقصد بهذا النوع أو الاستثناء هو الحالة التي يتواجد فيها الموظف خلال قيامه بمهنته، حيث يمنع الموظف من الترقية حسب المادة 127 من الأمر 03-06 عندما يكون الموظف خارج الإطار أو قيامه بالخدمة ، الإحالة على الاستبعاد.⁴⁰

1- حالة الموظف خارج الإطار:

عرف المشرع الجزائري حالة خارج الإطار في المادة 140 من الأمر رقم 03-06 والتي نصت على ما يلي: وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن ان يوضع فيها الموظف بطلب منه ، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار أحكام المادة 135 أعلاه في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.⁴¹

كما نصت المادة 141 من الأمر ذاته على ما يلي: " لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات".⁴²

2- وضعية الإحالة على الاستبعاد:

تعتبر الإحالة على الاستبعاد الوضعية القانونية ، حيث يتم من جرائها إيقاف علاقة العمل التي كانت قائمة بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، ويتم في هذه الوضعية إيقاف راتب الموظف وكذلك حقوق الموظف في

³⁸ - المادة 171 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع السابق، ص15.

³⁹ - المادة 174 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع السابق، ص16.

⁴⁰ - المادة 127 من الأمر رقم 03-06 ننفس المرجع السابق ، ص12.

⁴¹ - المادة 140 من الامر رقم 03-06، نفس المرجع السابق، ص13.

⁴² - المادة 141 الفقرة 3 من الأمر رقم 03-06 ، المرجع السابق ، ص13.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

الاقدمية وأيضا في التقاعد و الترقية في الدرجات. وفي فترة إحالته على الاستيداع يمنع الموظف من ممارسة أي نشاط مريح ولا يتقاضى خلالها أي راتب، ورغم كل هذا يحتفظ الموظف بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية.⁴³

و قد نصت المادة 145 من الأمر رقم 03-06 على ما يلي: تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل.

كما تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف حقوق الموظف في الاقدمية وراتبه ومنعه كذلك من الترقية في الدرجات وفي التقاعد.⁴⁴

المبحث الثالث: نظام الترقية المطبق في المؤسسات الإستشفائية العمومية

نجد المؤسسات العمومية في الجزائر تهتم بالعنصر البشري في نشاطها ، خاصة المؤسسات الإستشفائية العمومية والتي تعتبر قطاع حساس وحيوي نجدها كذلك تهتم بالموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها .

فالعنصر البشري يعتبر جوهر التطور و أساس التنمية، ويتمثل اهتمام المؤسسات الإستشفائية العمومية في العنصر البشري على استخدام مجموعة من الطرق التحفيزية مثل الترقية. حيث تعتبر الترقية وسيلة تحفيزية للموظف، حيث تحفزه على بذل الجهد وتقديم الأفضل للمؤسسة الإستشفائية.

وتعتمد المؤسسة الإستشفائية العمومية في تطبيق نظام الترقية على مجموعة من النصوص القانونية سواء كانت الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة.

المطلب الأول: تطبيق نظام الترقية في الدرجة

يمر نظام الترقية في الدرجة على مرحلتين أساسيتين:

1- المرحلة الأولى : مرحلة التقييم

⁴³ - عبد الحكيم سواكر: الوظيفة العمومية في الجزائر.(دراسة تحليلية على ضوء آراء القمة واجتهاد القضاء الإداريين)، مطبعة مزوار ،الوادي، ط1، ص262.

⁴⁴ - المادة 145 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع السابق، ص13.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

في هذه المرحلة نعتمد على أحكام المرسوم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالتنقيط وإجراءات الترقية وإتباع التعليمات رقم 05 المؤرخ في 30 جويلية 1968، التي تبين لنا الإجراءات و القواعد الواجب إتباعها في عملية التقييم .

وكذلك نقوم في هذه المرحلة بإعداد بطاقات التنقيط الخاصة بكل الموظفين من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية.

وبعد ذلك يمنح المشرف النقطة الإدارية مباشرة إلى الموظف، حيث يقوم الموظف بالإطلاع عليها وإمضاء بطاقة التنقيط من طرف الموظف.

وحسب ما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي ،على أن هذه النقطة المذكورة نجدها تتراوح من 0 إلى 10. ومن 0 إلى 20 حسب المرسوم 66-149 المؤرخ في 02 جوان 1996.

ويمكن وضع مستويات التنقيط كما يلي:

➤ العلامة فوق 18 ممتاز .

➤ العلامة بين 16 و 18 جيد جدا.

➤ العلامة بين 13 و 16 جيد.

➤ العلامة بين 10 و 13 متوسط.

➤ العلامة تحت 10 رديء .⁴⁵

2- مرحلة التنقيط

1- يقوم الموظف بإرسال بطاقة التنقيط إلى الإدارة مع إرسال مقرر ينفذه المدير الفرعي للموارد البشرية ، وبعد ذلك تقوم الإدارة بإعداد جدول الترقية الذي ينتهي قبل 31 ديسمبر من السنة الماضية، لكي يتم تسجيل الموظفين حسب الرقم الاستدلالي.

⁴⁵ - الترقية في الدرجات في قطاع الوظيفة العمومية، (2017/07/06)، فضاء المسير الإستشفائي ،ثم الزيارة في 10 مارس

<https://www.hopital-dz.com/>, 2021.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

2- دراسة الملفات مرفقتا بجدول الترقية من طرف اللجنة متساوية الأعضاء، وبعد التأكد من الأحقية القانونية لانعقاد مجلس اجتماع اللجنة يقوم الكاتب بتحرير محضر الخاص بالموظفين الممضي من طرف أعضاء اللجنة ومصادقة مدير المؤسسة.

3- في ما يخص الموظفين أصحاب المناصب العليا يترقون في الدرجات في المدة الدنيا وبدون المرور على هذه اللجنة.⁴⁶

المطلب الثاني: تطبيق نظام الترقية في الرتبة

تعتبر الترقية في الرتبة مهمة في المؤسسات الاستشفائية ، وتتمثل إجراءات تطبيق الترقية في الرتبة في أن كل نوع ولديه إجراءات خاصة به :

1- على أساس التكوين المتخصص

يتم ترقية الموظفين في الرتبة وذلك بعد قيامهم بدورات تكوينية في معاهد متخصصة وحصولهم من جراء هذه الدورات التكوينية على شهادات معينة. فيتم ترقيتهم بقرارات فردية.⁴⁷

2- على أساس الامتحانات والمسابقات

بعد توفر الشروط المتمثلة في الاقدمية و30% من المناصب الشاغرة، تتم الترقية كما يلي:

- إعداد مقرر فتح الامتحانات المهنية من طرف الإدارة المختصة.
- إيداع ملفات المتسابقين وذلك بعد توفر الشروط المذكورة سابقا ن ويكون الإيداع في أجل قبل 30 يوم.
- إرسال نسخة من المقرر إلى مصلحة الوظيفة العمومية قبل 05 أيام مع إرسال الملفات الخاصة بالمرشحين المقبولة والمرفوضة، وإبلاغ المترشحين المرفوضين. كما يمكن لأصحاب الملفات المرفوضة تقديم طعون قبل 10 أيام من إجراء الامتحان.
- بعد ذلك تحدد مراكز الامتحانات وموعدها.

⁴⁶ - الترقية في الدرجات في قطاع الوظيفة العمومية ،نفس المرجع السابق.

⁴⁷ - الامر رقم 06-03 ،مرجع سابق ،ص11.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

- إعلام المرشحين بالنتائج وبعد ذلك استدعائهم للامتحان الشفهي، ويتم بعدها تحديد القائمة النهائية الخاصة بالمرشحين الناجحون مع القيام بالإمضاء على محاضر الإعلان عن النتائج من قبل مصالح الوظيفة العمومية.

- تحديد قوائم الاحتياط⁴⁸.

3- على أساس الاختيار

تتم الترقية في الرتبة على أساس الاختيار بعد توفر شرط الاقدمية والتأهيل وفق ما يلي:

- جمع ملفات المرشحين بعد توفر شرط الأقدمية ،حيث يتم إعداد قوائم التأهيل من طرف الإدارة وإشهارها عن طريق قوائم اسمية للمرشحين.
- وضع القائمة النهائية للمرشحين المتأهلين من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء، وإمضاء المحضر الذي أعدته اللجنة من طرف كل الأعضاء.
- إعداد مقرر الخاص بالترقية من طرف المسير يكون فيه تاريخ السريان الذي اجتمعت فيه اللجنة وذلك حسب درجة الاستحقاق⁴⁹.

4- على أساس الشهادة

نصت المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 04-08 على ما يلي: يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمين والمحاسبون الإداريون الرئيسيون، المرسمين الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة.

ويتم ترقية الموظفين المتحصلون على شهادات أو مؤهلات مثل خريجو المدرسة الوطنية للإدارة وكذلك خريجو المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة أو المتحصلون على شهادة ماجستير أو ما يعادلها مباشرة إلى

⁴⁸ - تعليمية رقم 01، مؤرخ في 2013/02/20 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجراءاتها ،المدير العام للوظيفة العمومية.

⁴⁹ - بلايطي عابدة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر ،سياسة التوظيف في المؤسسات الإستشفائية ،جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم ،كلية الحقوق، 2018/2019، ص99.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

الرتبة أعلى، وكل هذا الذي ذكر سابقا مبين في المواد 18 و19 و20 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008⁵⁰.

⁵⁰ - المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، الصادر في 20 يناير 2008، ص 6.

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للترقية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الإستشفائية

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم العناصر المتعلقة بالترقية والتي تمثلت في ذكر مفاهيم الترقية ، وأهميتها وشروطها وكذلك ذكر أنواعها و أشكالها وأسسها وكذلك التطرق إلى أهم عنصر ألا وهو كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسات الإستشفائية العمومية. استخلصنا من خلال هذه العناصر عدة نتائج أهمها : أن كل الموظفين في المؤسسة يطمحون إلى الترقية ، لأن الترقية تفتح لهم المجال إلى بلوغ المناصب العليا . فتقوم الترقية بتحفيزهم في بذل الجهد وتقديم الأفضل للمؤسسة للوصول إلى هذه المناصب. و استنتجنا أن الترقية تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للموظف عموما والمؤسسة خصوصا ، فهي تساعد الموظف على رفع درجته في المجتمع وكذلك زيادته في المزايا المادية والمعنوية مما تقوم بتحسين مستواه المعيشي. أما بالنسبة للمؤسسة فتقوم الترقية بتحفيز الموظف مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

تمهيد :

تسعى المؤسسات العمومية دائما إلى تحسين صورتها واستمرارها وتقديم أحسن الخدمات إلى عملائها، ومن أجل تقديم الأفضل دائما نجدها تهتم بالعنصر البشري وتوفير كل الظروف الملائمة من أجل تقديم أفضل الخدمات وأجودها، ولا يكفي الاهتمام بالعنصر البشري هو جلب العمال الأكفاء فقط بل يجب تحسين مستواهم وتطوير أدائهم ، حيث نجد المؤسسات العمومية تسعى دائما إلى تحسين أداء عمالها وإيجاد طرق و أساليب تقييم أدائهم .

وللتوضيح أكثر سنقوم في هذا الفصل للتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء ، وكذلك ذكر طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ، وذكر أيضا كيفية تقييمه وقياسه.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين ومستوياته وأنواعه

يرتبط أداء الموظف بمدى تحقيق و إتمام المهمة المطلوبة منه ، حيث إذا كان أداء الموظف جيد وقيم تكون النتائج المحققة ايجابية ، والعكس صحيح.

وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى مفاهيم الأداء وذكر أنواع الأداء وكذلك أهميته.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء و مستوياته

الفرع الأول : تعريف الأداء

1- تعريف الأداء لغة

الأداء هو مصطلح يقابل الكلمة اللاتينية **performare** والتي يقصد بها إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية **performance** التي تعني إنجاز العمل ، أو الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها.

2- تعريف الأداء اصطلاحا

لقد تعددت تعريف الأداء اصطلاحا وذلك بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في دراستها للأداء ، وبالرغم من كثرة البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الأداء، لم يتم التوصل إلى مفهوم أو تعريف موحد للأداء.

وسنقوم في هذا العنصر إلى ذكر بعض التعاريف المهمة التي توصلنا إلى المفهوم الأقرب للأداء:

يعرف الأداء على أنه جملة من النتائج الفعلية المحققة من طرف العامل في المؤسسة التي يعمل بها ⁵¹.

كما يمكن تعريفه على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الطريقة التي يشبع بها الموظف متطلبات و احتياجات الوظيفة. وغالبا ما يكون تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد هو عبارة عن الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الموظف ⁵².

⁵¹ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص18.

⁵² - مصطفى يوسف، نفس المرجع السابق، ص19.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

من هذا التعريف نستخلص أنه يوجد فرق بين الأداء والجهد المبذول في العمل، وكذلك وضع لنا هذا التعريف بأن الأداء هو عبارة عن الوسيلة أو الطريقة التي يقوم من خلالها الموظف بتلبية احتياجات الوظيفة. كما يشير الأداء بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد ، ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل لتحقيق أهداف محددة من طرف المؤسسة".⁵³ وعرفه أيضا أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"⁵⁴.

وعرفه أيضا Jean Yves: "على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".⁵⁵ ويمكن تعريفه أيضا على أنه: قيام الفرد أو الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد يقاس بها أداء الفرد أو الموظف وتتمثل هذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول المتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الحالات العادية ،وثاني بعد في نوعية الجهد في مدى ما يدركه الفرد أو الموظف من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وبراعة...الخ، وأخيرا نمط الأداء الذي يشمل المعرفة العامة و المهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.⁵⁶

وعرفه سليمان حنفي محمود: أن الأداء هو قدرة الإدارة أو المؤسسة على تغيير المدخلات الخاصة في عملية التنظيم، وتحويلها إلى مخرجات بأقل التكاليف الممكنة.⁵⁷

الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه على مستوى الإدارة ، وهي كما يلي:

⁵³ - عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2012، ص13.

⁵⁴ - مزغيش عبد الحليم ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية ،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الجزائر، الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص19.

⁵⁵ - مزغيش عبد الحليم ،نفس المرجع السابق، ص19.

⁵⁶ - قرواط يونس ،صلاح محمد، (دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة)،مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16/العدد1(2021)،جامعة المسيلة ،جامعة تسمسليت،الجزائر، 2021/01/31، ص65.

⁵⁷ - سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، ص14.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تحكم القطاع الذي تنشط فيه، و أهم ما يبرز عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات ،التمتع بوضع مالي متميز.
- الأداء الجيد جدا والذي يوضح مدى صلابه وقوة الأداء ، وتوفر الدلائل المستقبلية بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد والذي يوضح التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) ، وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل هو الأداء الذي تكون فيه نقاط الضعف أكثر من نقاط القوة في المنتجات، وكذلك يصعب الوصول إلى الأموال اللازمة من أجل البقاء والنمو.
- الأداء الضعيف هو الذي يكون دون معدل وتكون نقاط الضعف واضحة في جميع المحاور، وكذلك وجود صعوبة في استقطاب الكفاءات إضافة إلى ذلك وجود صعوبة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم هو الأداء الغير كفء تماما، وهو في غالب الأحيان يسبب مشاكل كبيرة ومتنوعة في جميع محاور المؤسسة⁵⁸.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته وأبعاده

الفرع الأول: أنواع الأداء

بما أن مفهوم الأداء يرتبط بأهداف المؤسسة، وجب علينا الاعتماد على جملة من المعايير الدقيقة والعملية في الوقت نفسه من أجل تحديد أنواع الأداء.

وقد صنفت هذه المعايير الأداء إلى أداء حسب الطبيعة ، وأداء حسب الشمولية ويمكن شرح هذا كالاتي :

1- حسب معيار الطبيعة:

⁵⁸ - خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر- دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص385.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

يقسم لنا هذا المعيار الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية و تنظيمية .فإنه بالإمكان تقسيم الأداء

أيضا إلى أداء اقتصادي ، اجتماعي ، تقني و تنظيمي...الخ⁵⁹.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون أخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية ، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة ، ودخولها مراحل جديدة في حياتها ،وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطور ،باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ،لأن معايير التقييم الداخلية والتي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة عند دخولها للسوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين ، دون ان تكون فعالة في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.⁶⁰

2- حسب معيار الشمولية:

يقوم هذا المعيار على تقسيم الأداء إلى جزئي و كلي :

1- الأداء الكلي:

هو الذي يتمثل في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، حيث لا يمكن نسب الإنجازات إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر في ذلك الإنجاز. وفي ظل هذا النوع من الأداء يمكننا ربطه بجملة الإنجازات مثل مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة مثل الاستمرارية ، النمو ، الأرباح وحصصها في الأسواق...الخ.

2- الأداء الجزئي:

⁵⁹ - عزالدين هروم، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري -قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص26.

⁶⁰ - عبد الفتاح بو خمخ، (تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية). مجلة العلوم الإنسانية، عدد18، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، ديسمبر 2002، ص126-127.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

ويتحقق هذا على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة ، وتختلف هذه الأنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة، فحسب المعيار الوظيفي ينقسم الأداء إلى :أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق ، أداء وظيفة التمويل.⁶¹

الفرع الثاني : محددات أداء الفرد

من أجل تحديد مستوى أداء الفرد أو الموظف في المؤسسة يجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وكذلك معرفة التفاعل بين هذه العوامل، ونظرا لكثرة هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل عامل على الأداء، قام مجموعة من علماء الإدارة بإعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قام العالمين "بورتر" و"لور" بتصميم نموذج يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية هي: حصة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية و إدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته وفاعليته للأداء. بينما فعالية هذا الجهد مربوط مع قدرات الفرد ومهاراته وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد أو الموظف لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه و انطباعه الشخصي أثناء الأداء. وتصوراته عن الطريقة التي يمارس بها دوره في المؤسسة⁶². كما يرى سليمان حنفي محمود أن الأداء هو حصة أو نتيجة التفاعل بين ثلاث محددات وهي كالتالي :

➤ الدافعية الفردية:

ويقصد بها درجة وحماس الفرد اتجاه عمله ، وكذلك ميول الفرد ومدى رغبته في العمل.

➤ مناخ العمل:

ويتمثل في الإشباع الذي توفره البيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وكذلك هو الشعور بالرضا عن العمل بعد تحقيق أهدافه ورغباته، وتشبع من جميع حاجاته.

➤ القدرة لدى الفرد على أداء العمل:

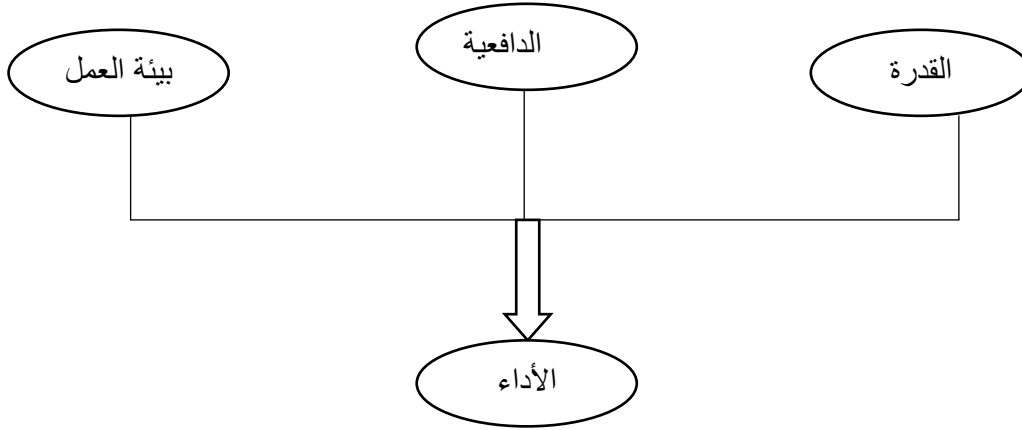
⁶¹ - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2001 ، ص27.

⁶² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص38-39.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

ويمكن للفرد الحصول عليها من خلال التدريب واكتساب المهارات والخبرات وكذلك المعارف المتعلقة بتخصصه أو وظيفته⁶³.

الشكل (01): يوضح محددات الأداء



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

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا سابقا إلى محددات الأداء وأنواعه سنتناول فيما يلي أبعاد الاداء ،التي تعددت فمنها الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية وسنقوم بشرحها كاللآتي :

1-البعد الاقتصادي: في هذا البعد يتم قياس الأداء الاقتصادي باستعمال التحليل المالي، ويتم الاعتماد على معايير الربحية بمختلف أنواعها، وكذلك النسب المالية انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك التقارير.

2-البعد البيئي: تقوم المؤسسة بتحديد النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو عدة أنشطة سواء كانت طبيعية أو غير طبيعية⁶⁴.

⁶³ - سليمان حنفي محمود، مرجع سابق، ص 222-232

⁶⁴ - رايس وفاء، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف ، الجزائر، 2011، ص14.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

3-البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، وبعدها يكون للمؤسسة معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها. مع العلم أن هذا القياس يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعني أنه أصبح باستطاعة المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر من جراء المعايير الاجتماعية والاقتصادية ، ومما سبق يستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء. حيث تتيح المؤسسة وعي إدراك الصعوبات والمخاطر التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي⁶⁵.

4-البعد الاجتماعي : يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا الأفراد هو مؤشر يدل على درجة وفاء الأفراد لمؤسستهم، و تتضح أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا إذا اعتمدت المؤسسة على الجانب الاقتصادي، وكما هو معروف لدى أبجديات التسيير في المؤسسة هو أن الفعالية الاقتصادية ترتبط وتتناسق مع الفعالية الاجتماعية ، لذلك يجب إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي⁶⁶.

المبحث الثاني: طرق وأساليب تحسين الأداء

المطلب الأول : مفاهيم حول تحسين الأداء ودوافع تحسينه

الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة وذلك من أجل تحسين مخرجاتها ومنتجاتها، وكذلك تحقيق الانسجام والتكامل بين التكنولوجيا الصحيحة في توظيف رأس المال .

⁶⁵ - غضبان ليلي،(دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة لاقصادية)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018، ص13.

⁶⁶ - د.مصطفى يوسف ،إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص22-23.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

وللوصول إلى الأداء الحسن يجب على كل مؤسسة أن توافق بين العوامل الأربعة: الإنتاجية، التكلفة، الجودة والتكنولوجيا⁶⁷.

كما عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة يجب إيجاد حل لهذا المشكل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لقطع هذا المشكل أو التقليل من حدته⁶⁸.

كما عرفه محمد قدرى حسن : "تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء"⁶⁹.

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل تجعل المؤسسات تقوم بتحسين أدائها ، وقد قام مفيد عيسى و يحيوي وآخرون إلى تقسيم هذه الدوافع التي جعلت المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها وقد تمثلت هذه الدوافع إلى داخلية وخارجية:

1- الأسباب الداخلية لتحسين الأداء

نظرا لمعانات المؤسسات داخليا بسبب المعوقات والمشاكل التي تواجهها ،والتي أدت إلى انخفاض مستوى أدائها، وكذلك عدم استطاعتها على مواجهة المنافسة الخارجية وكذلك الوصول إلى مستوى تطلعات العملاء، ومن أبرز هذه المعوقات والمشاكل ما يلي:

- عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على مشاكل الحاضر.
- ضعف التوجه التسويقي و الافتقار إلى آليات إرضاء العملاء وبالتالي تضائل القدرات التنافسية.
- العمل بالتقنيات الجديدة (المعلومات ،الاتصال و الحاسوب) دون استخدام الفعالية.
- عدم توافق بين أهداف المؤسسة ومع تلك الخاصة بالعمال أي بين مستويات الاداء المخططة والمنجزة.

⁶⁷ - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2012،ص82.

⁶⁸ - د.حمود حيمر،(معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين)،مجلة ميلاف للبحوث والدراسات،المجلد5،العدد1،المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة،الجزائر،15/06/2019،ص147.

⁶⁹ - د.حمود حيمر ، نفس المرجع السابق،147.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

- عدم الاعتماد على المعايير الحديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة بالمؤسسة.

- عدم فعالية نظام تقييم حصيلة الاداء وذلك بسبب كثرة المسؤوليات وكذلك بين أفراد المؤسسة.
- بطء الاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي عدم القدرة على استثمار الفرص أو تجنب المخاطر⁷⁰.

2- الأسباب الخارجية لتحسين الأداء

- تتمثل هذه الأسباب في المعوقات البيئية الخارجية للمؤسسة التي تؤثر على أدائها ، من أهمها :
- دور التطور التكنولوجي السريع الذي ساهم في زيادة حصص السوق.
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات التي سيطرت على الأسواق العالمية.
- النمر الآسيوية جنوب شرق آسيا التي هددت بعد ظهورها مباشرة دول العالم ، وذلك بفضل تطورها التكنولوجي المستمر وكذلك اهتمامها بالإنتاجية والجودة.
- سياسة عولمة الأسواق التي شكلت خطر مباشر على تطور المؤسسات.
- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
- تثقيف فريق العمل وتوعيته بضرورة التجديد و الابتكار لرفع مستوى الأداء الفعلي.
- التركيز على الجودة و اعتبارها عامل أساسي في التحسين، فهي تلعب دور هام في الارتقاء بمستوى أدائها.
- تحديد المستوى الفعلي للأداء الحالي مقارنة مع أفضل المؤسسات المتميزة لتوضيح التطوير اللازم⁷¹.

المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء وخطوات تحسينه

الفرع الأول :أهمية تحسين الأداء

- ✓ يمكنها من معالجة المشكل الموجود على مستوى أداء الموظفين، و يضمن تحقيق الأداء المطلوب أو المستهدف.
- ✓ يمكنها تحسين الأداء من متابعة تطور أداء الموظفين خطوة بخطوة.

⁷⁰ - بكوش لطيفة ،أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة ونظم المعومات ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر، 2016-2017، ص52.

⁷¹ - بكوش لطيفة ، نفس المرجع السابق، ص52- 53.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

✓ تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من جهة والأفراد من جهة أخرى.

✓ يساعدها في تسطير خطط واضحة المعالم تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.

✓ يوفر للإدارة متطلباتها ، وكذلك يحقق القيادة الفعالة للأفراد⁷².

الفرع الثاني :خطوات تحسين الأداء

يوجد خمس خطوات تتبعها المؤسسات من أجل تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحسين مخرجاتها وكذلك تحسين جودة منتجاتها، ويمكننا شرح هذه الخطوات كالآتي:

الخطوة الأولى: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل أداء موظفيها ، وترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل هما :

■ الوضع المرغوب: وهو يقوم بوصف القدرات والإمكانات الموجودة في بيئة العمل، التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

■ الوضع الحالي: يقوم بوصف المستوى الفعلي الموجود في بيئة العمل، يعني الإمكانات والقدرات الموجودة في المؤسسة الحالية.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك فجوة في الأداء، ومن خلال هذه الفجوة يمكن معرفة المشاكل والمعوقات الموجودة في الأداء والعمل على إيجاد الحلول.

والهدف من تحليل الأداء هو غلق تلك الفجوة أو محاولة التخفيف منها.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

الهدف من هذه المرحلة هو عند تحليل أي مشكل يجب أن تبدأ من مصدره أو جذور هذا المشكل. لذلك نطرح السؤال لماذا توجد فجوة في هذا الأداء؟ و تبدأ بجمع المعلومات التي من الممكن أن تساعدنا في تحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ويمكن اعتبار أحد النقاط التالية من أسباب ضعف الأداء:

⁷² - حمود حيمر، نفس المرجع السابق، ص150.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

✓ نقص التغذية الراجعة عن الأداء.

✓ انعدام وضعف التحفيز.

✓ عدم التركيز على الزبائن والمجتمع الخارجي.

✓ نقص المعدات والأدوات التي يحتاجها الأفراد في العمل.

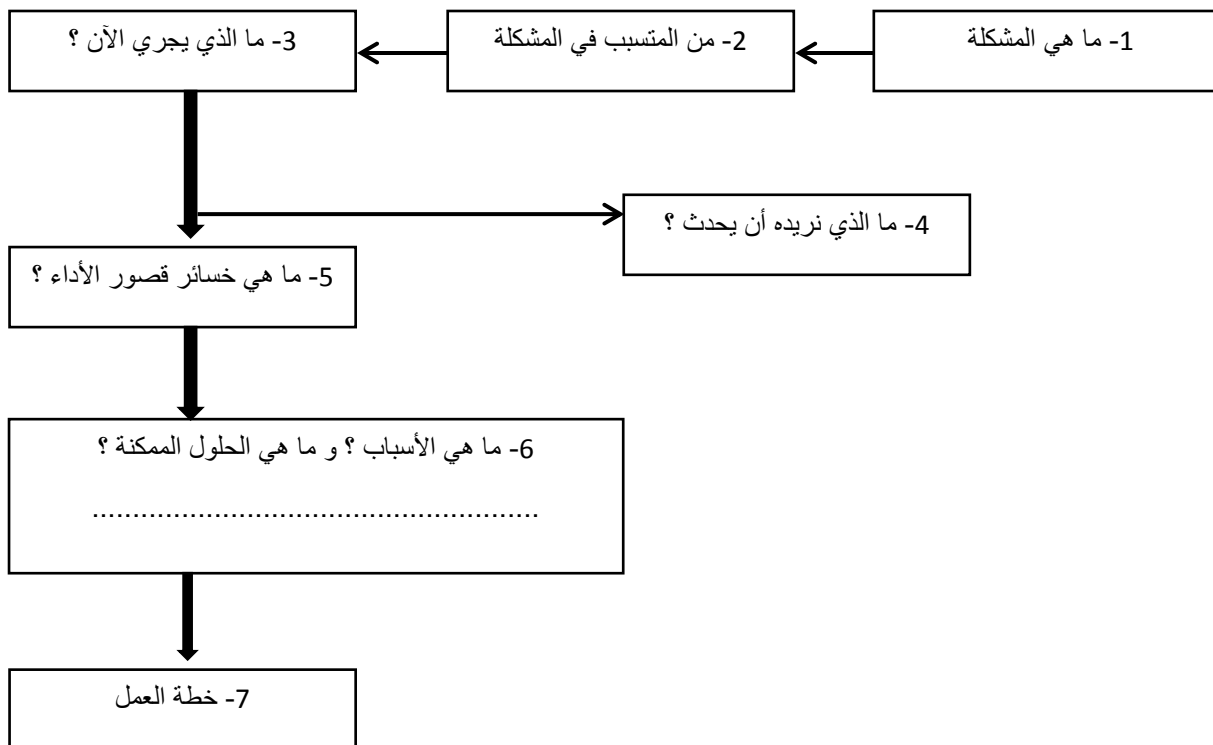
✓ نقص في المهارات و المعارف.

الخطوة الثالثة: القيام باختيار وسيلة التدخل او المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وتنفيذ وسيلة المعالجة.

الخطوة الخامسة : القيام بعملية مراقبة وتقييم الأداء.⁷³

وسنقوم بتوضيح ذلك اكثر من خلال شكل بياني "تيجيل هاريسون"



الشكل رقم(02): يوضح خطوات تحسين الأداء⁷⁴.

⁷³ - د.يوسف مصطفى، نفس المرجع السابق، ص68 ص69 ص70.

⁷⁴ - نيجل هاريسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار فاروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2001، ص24.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

المبحث الثالث :تقييم الأداء

بعد أن قمنا في المبحث الأخير إلى التطرق إلى أهمية تحسين الأداء و ذكر خطوات تحسينه، سنقوم في هذا المبحث إلى شرح ماهية تقييم الأداء وكيفية تقييمه.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو : "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"⁷⁵.

كما عرفه أحد الباحثين على أنه عملية دورية الهدف تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁷⁶.

كما يمكن تعريفه على أنه نظام رسمي مخصص من أجل قياس أداء الموظف أثناء العمل ، وذلك من خلال تتبع الموظف والملاحظة المستمرة للنتائج التي يحققها، خلال مدة زمنية محدودة، وفي نهاية الملاحظة يقدر جهد الموظف وسلوكه. و بالتالي حصيلة وكفاءة كل موظف لوحده، وكل هذا من أجل مكافئة الموظف على ما يقدمه أيضا تحديد نقاط الضعف من أجل تجنبها في المستقبل وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحة المؤسسة والفرد معا⁷⁷.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف على تقييم نتائج الموظف عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على نسبة مساهمة كل موظف في الأعمال المنجزة من جهة. ومن جهة أخرى الحكم على سلوك الموظف و تصرفاته عند ممارسته لعمله، وكذلك على مقدار التحسن الذي طرأ على طريقة وأسلوبه في أداء العمل⁷⁸.

الفرع الثاني :أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي

⁷⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص317.

⁷⁶ - محمد مبارك محمد رشدي، رسالة استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ،كلية الأعمال ،2014، ص31.

⁷⁷ - عمر وصفي عقيقي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص191.

⁷⁸ - د.بن يمينة سعيد ، نفس المرجع السابق، ص263.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحقيق غايات رئيسية من بينها :

1- المجال الإداري :

يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث تساعد الجهة المختصة في وضع القرارات و اتخاذها أي تكون تلك القرارات موضوعية تتعلق باحتياجات الموظفين من بينها (الترقية ، التدريب ، النقل) ، من جهة ، ومن جهة أخرى فرض بعض العقوبات و التوبيخات على الموظفين المقصرين في أداء عملهم.

2- تطوير المنظمة و الفرد :

يسعى تقييم الأداء في هذا المجال تحقيق بعض الأهداف التي تكشف لنا نقاط ضعف أداء الموظفين ، من أجل رفع إنتاجهم و تحسين تلك النقاط ، وفي نفس الوقت رفع إنتاجية المؤسسة من خلال جهود الموظفين ، وكذلك تحقيق بعض الأهداف الخاصة مثل رفع درجة الأداء الذاتي للموظفين وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم ، وكذلك تنمية قدراتهم ، وكشف نقاط الضعف والقوة في أداء سلوك الموظفين.

أما في ما يخص أهمية تقييم الأداء الموظفين في ديوان الوظيف العمومي فقد تم حصرها من خلال مجال استخدامها والتي تهتم بمعالجة وتحسين أداء المتدني للموظفين ، وكذلك تحفيز الموظف ، وتحديد احتياجات التدريب، وربط تقييم الأداء بالترقية نتيجة لمرور سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة ، كما تم ربطه أيضا إلى الفئة الأولى والعليا حيث اشترط قانون الخدمة المدنية حصول الموظف مرتبة جيد جدا⁷⁹.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأهدافه

الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :

1- التقييم

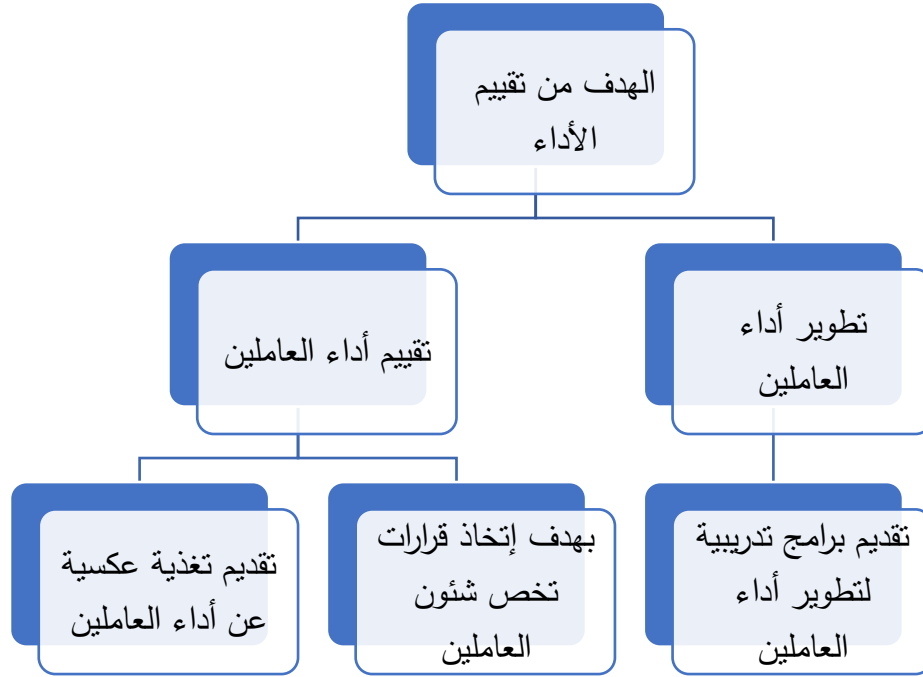
2- التطوير

⁷⁹ - علا ميمي ، شيلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 2019/07/07، المجلد 22-العدد 01-2019، ص 261.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

والشكل التالي يوضح لنا أهداف تقييم الأداء :

الشكل رقم(03):الهدف من تقييم الأداء



1- التقييم :

عند تقييم أداء الموظفين وجمع المعلومات الخاصة بكل موظف يتم استخدام هذه المعلومات والنتائج في إصدار القرارات الإدارية، كنقل الموظفين ، أو ترقيتهم ، أو منح علاوات سنوية.

كذلك يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للموظفين حيث يظهر لهم ما حققوه من نتائج ومخرجات مقارنة مع الأهداف التي كانت تسعى المؤسسة لتحقيقها. و بالتالي يصبح باستطاعة الموظف أن يكون على دراية بنقاط قوته ونقط ضعفه.

2- التطوير :

تساعد عملية تقييم أداء الموظفين في تقييم برامج المؤسسة وسياساتها ، مما يؤدي ذلك إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى تطوير الأداء المؤسسية⁸⁰.

⁸⁰ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة،السعودية،2013،ص46-47.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تقسم مؤثرات الأداء الوظيفي إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفاءات ، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما يتعلق بالوظيفة ،حيث قسمة هذه العوامل إلى ثلاث أنواع :

1- معرفة تقريرية :

وتشمل المعرفة بالحقائق ، والأهداف والأساسيات والمعرفة الذاتية لمتطلبات وظيفة ما ، وتقاس عن طريق الورقة والقلم ، وبشكل تقريرية.

2- معرفة إجرائية و مهارية :

تتعلق هذه المعرفة بما يجب فعله وأدائه حقا ، وهي مزيج بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك ، وتشمل ومهارات إدراكية أي معرفية ، أو المهارات العملية التي تحتاج إلى استخدام الجهد العضلي في العمل والتحفيز .

3- الدافعية والتحفيز :

هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث في الاختيار للأداء ، وكذلك مستوى الجهد المبذول ، والإصرار أي استمرار في الجهد المبذول.

ومن هذا المنطلق فإن الأداء يتحدد بثلاث عوامل رئيسية :

- ❖ الجهد المبذول : وهو الذي يبين لنا مدى انسجام الموظف بعمله ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دفعية وإصرار الموظف الأداء عمله .
- ❖ القدرات والخصائص الفردية : تتمثل في خبرة الفرد السابقة وكذلك قدرته التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- ❖ إدراك الفرد لوظيفته : وتعني انطباعات الموظف وتصوراته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها في المؤسسة .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

ومما سبق اتضح لنا انه لا يجب النظر للموظف من زاوية واحدة ، فهي لا تكفي فالموظف بمعاملاته مع الآخرين يؤثر ويتأثر في نفس الوقت ، ولديه أيضا صفات وخبرات وسمات معينة يتصف بها و سلوكات تميزه عن غيره ، وكذلك امتلاكه عوامل داخلية خاصة به ، ولا تقتصر العوامل المؤثرة على أدائه على العوامل الداخلية فقط بل قد تكون العوامل الداخلية بالنسبة للمؤسسة خارجية بالنسبة له ، أي للموظف. مثال :على ذلك طبيعة الحوافز والإدارة، والمكافآت التي تتبعها المؤسسة تجاه موظفيها⁸¹.

المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء

الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يجب أن يتم في ضوء مرجعية محددة ، وتتمثل هذه المرجعية في معايير محددة وواضحة، اعتمادا على هذه المعايير وعلى طبيعة الأداء المقدم والمراد تقييمه وكذلك اعتمادا على مكونات الأداء المقيم يتم صياغة هذه المعايير . ويقصد بالمعيار في العموم على أنها المستوى او الدرجة المطلوب توفرها في الشئ الذي نريد تقييمه وكذلك القدرة على الحكم عليه وفق ما نريد أو لا. وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في اعمالهم المكلفون بها ، وعلى أساس هذه المعايير نحكم على أن الأداء جيد أو لا. فلذلك يجب وضع المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون المقارنة على الأداء الفعلي.

ويمكن تصنيف معايير التقييم إلى ثلاث نقاط كالآتي :

1- معايير تصف الخصائص الشخصية :

ويقصد بها الصفات الجيدة والإيجابية وكذلك المزايا الشخصية التي يجب أن تتوفر في الموظف أثناء قيامه بعمله، حيث تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية ومثال عليها الأمانة ، الولاء ، الانتماء و الإخلاص ، فالشخص الذي تجد هذه الصفات في أدائه ، ستعكس إجابا على مردود يته. وبطبيعة الحال سيساعد ذلك في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

⁸¹ - محمد حازم أبو السعود، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته باداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية-غزة ، ، ص48-49.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

إن تقييم الصفات تعتبر مسألة صعبة ، لأنها تتطلب من المشرف على التقييم أن يتابع الأداء المقدم بالاستمرار ، ليتمكن من معرفة مدى وجود هذه الصفات لديه ، ويعتمد تقييمها بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم ، ومن جراء هذا قد يصاحب تقييمها عدم الدقة والتحيز نوعا ما .

2- معايير تصف السلوك :

يقصد هذا المعيار بالسلوك هو كل السلوكيات الإيجابية والحسنة التي تصدر عن الموظف المقيم ، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، وكأمثلة على هذه السلوكيات : المبادرة ، تحدي الصعاب ، حسن التعامل مع لغير ، المواظبة على العمل ، التعاون وتجنب المشاكل... الخ ، وتحتاج هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المشرف على التقييم المتابعة المستمرة ، وبالتالي تقييم السلوكيات الإيجابية أيضا مسألة صعبة لكنها بدرجة اقل من تقييم الصفات.

3- معايير تصف النتائج :

توضح معايير النتائج للموظف ما هو مطلوب منه تحقيقه ويقوم هذا المعيار بتقييم أداء الموظف حسب النتائج و الإنجازات المحققة. ويمكن قياسها من حيث العائد، الكم ، التكلفة ، الجودة والزمن حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة من الموظف. وتعتبر هذه المعايير أكثر دقة وموضوعية في وصف الأداء الجيد ، إلا انه من الصعوبة استخدامها في تقييم الأعمال الغير ملموسة مثل الأعمال الإداري، وحسب هذا المعايير يتم تقييم الإنجازات المحققة من قبل الموظف عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها. فيتحدد مستوى هذا الإنجاز⁸².

ويتم تقييم هذه النتائج والإنجازات من خلال العوامل الرئيسية التالية :

1- الكمية : وهو مقارنة الحجم المنجز مع الحجم المتوقع ، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة الموظف على الحجم المنجز سواء كان ايجابيا او سلبيا.

2- الجودة : مقارنة نوعية العمل المنجزة مع النوعية المتوقعة وما هي جودة النتائج ، وما هي العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

⁸² - غضبان ليلي ، نفس المرجع السابق ، ص 46 - 47.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

3- **التكلفة** :كم هي تكاليف تحقيق هذه النتائج ، مع النظر إلى بعض العناصر مثل المواد الأولية الآلات والمعدات والخدمات ، مقارنة التكلفة بالميزانية⁸³.

4- **الوقت** : ويتطلب من الموظف إنجاز العمل في الوقت المحدد ، وإذا لم يفعل وحدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير ، وكذلك تحديد من وراء ذلك هل الإدارة أو سوء التخطيط أو العامل في حد ذاته أو سبب آخر ، لكي يؤخذ ذلك بعين الاعتبار عند القيام بعملية التقييم وتحديد مستوى الأداء⁸⁴.

ويشترط في المعيار مهما كان نوعه أن يتصف بالدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية :

- يجب أن تكون موضوعية ، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل ، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء أكثر موضوعية من غيرها.
- التميز : وهو يقوم بإظهار الاختلاف بين مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الموظف أو مجموعة من الموظفين.
- سهولة استعمال المعيار ويقصد به الوضوح في استعمال من قبل المسئول عن التقييم.
- قابلية القياس : وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الصفة المراد قياسها في الموظف .
- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك نظراً لتعدد المهام التي يمارسها المروّسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- ثبات المقياس أو المعيار : حيث يجب أن تكون نتائج الأداء عن طريق مقاييس ثابتة تختلف من مستوى أداء إلى آخر.
- صدق المعيار : والذي يعني أن تكون جميع العوامل مدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الصفات التي يشترطها الأداء⁸⁵.

⁸³ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان-الأردن، 2012، ص27-28.

⁸⁴ - إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقية ، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص105.

⁸⁵ - نزار عوني اللبدي، تنمية لأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان-الأردن، 2015 ، ص21.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وتختلف هذه الطرق من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم كل مؤسسة ، وكذلك طريقة عمل كل مؤسسة ونظام سيرها فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات قد لا تتجح في مؤسسة أخرى ، ونستعرض فيما يلي الطرق الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف المؤسسات:

1- الطريقة الترتيبية :

يقوم المسئول عن التقييم في هذه الطريقة بترتيب الموظفين من أفضل موظف إلى أسوأ و أضعف موظف، وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة التطبيق ، لاسيما إذا كان عدد الموظفين قليلا ، ولا تخلو هذه الطريقة من التحيز الشخصي للمشرف⁸⁶.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة أحد الطرق الحديثة ، وتتطلب هذه الطريقة أن يحتفظ كل رئيس بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة سواء كانت سلبية أو ايجابية بحيث تعبر هذه الوقائع عن الكفاءة أو انعدامها في أداء العمال لعملهم .

• وتتميز هذه الطريقة ب:

✓ تعطي المشرف قيمة موضوعية عن أداء الموظف.

✓ تظهر نقاط القوة وتساعد في تنميتها ، وكذلك تساعد في تحسين الأداء مستقبلا وكشف نقاط الضعف وتجنبها.

• عيوب هذه الطريقة:

✓ تأخذ هذه طريقة منا وقتا كبيرا، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانسا عند كل الموظفين المقيمين

وكذلك تطبيق الموظفين لهذا المفهوم قد يختلف عندهم⁸⁷.

✓ إن مراقبة المشرف لمروؤوسيه عن كثب وباستمرار يضايق الموظفين ويقلقهم، ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار

و أن المشرف عليهم سيسجل جميع أخطائهم⁸⁸.

⁸⁶ - د.يوسف مصطفى، نفس المرجع السابق، ص113.

⁸⁷ غضبان ليلي، نفس المرجع السابق، ص57.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يقوم المسئول عن التقييم باختيار العبارة أو الصفة التي توضح لنا الوضعية التي يوجد فيها العامل ، وفي هذه الطريقة غالبا ما يصف لنا سلوك الموظف من الجهتين الايجابية والسلبية⁸⁹.

4- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية التقييم ، وتتكون هذه الطريقة من عدة عناصر يمكن تلخيصها كالآتي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف المسطرة (أو ما هو مطلوب من المرؤوسين تحقيقه). وكذلك تحديد المدة التي يجب تحقيق فيها هذه الأهداف.
- يقوم الرئيس بمساعدة المرؤوسين ، وكذلك تقديم النصائح لهم إرشادهم ، ويقوم أيضا بالتأكد من صيرورة العمل المطلوب وأنه يسير كما خطط له، والمساعدة في تجنب العقبات التي تواجه المرؤوسين.
- عند انتهاء المدة التي كان متفق عليها لإنهاء الأهداف وتحصيل النتائج ، تأتي عملية التقييم ، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة حرص المرؤوس على عمله ، و كذلك على درجة دافعية وإصرار المرؤوس على عمله.⁹⁰

5- طريقة المقارنة المزدوجة :

في هذه الطريقة تتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين في نفس القسم ، ومن جراء هذه المقارنة يتكون لنا ثنائيات يتحدد من خلال هذه الثنائيات الموظف الأفضل والكفاء. والنتائج المحصل عليها من هذه المقارنة أي الموظفين المحصل عليهم يتم ترتيبهم تنازليا يعني من الأكبر إلى الأصغر.⁹¹

6- النظام المفتوح لتقييم الأداء :

⁸⁸ - عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية ،،الدار الأكاديمية للعلوم، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2014،ص115.

⁸⁹ - د.وسيلة حمداوي،إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالملة2004،الجزائر،2004،ص131.

⁹⁰ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000/1999،ص304.

⁹¹ - د.وسيلة حمداوي ، نفس المرجع السابق ، ص130.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

يعتمد هذا النظام على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة ، وكذلك على عدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع أهدافها والبدائل الممكنة لهذه الأهداف ، وكذلك تأثير السلوك الذي له علاقة مرتبطة مع الاتجاهات والإدراك والميول. على عملية التقييم⁹².

7- التدرج البياني :

تقوم هذه الطريقة على تحديد بعض من الخصائص والصفات التي تساعد الموظف في رفع مستوى الأداء ، وبعدها يتم تقييم كل موظف على حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات والخصائص، وتكون هذه الطريقة فعالة على أساس تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء .

مزايا هذه الطريقة :

- سهل استخدام هذه الطريقة.
- تظهر نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى العلاج والتحسين.
- تستخدم عندما يكون لنا عدد كبير من الموظفين أو صغير .
- تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف .
- تلائم تقييم أداء قطاع الخدمات ، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقييم أداء هذه الوظائف.

عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب على الفرد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال .
- يحتاج استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر ، كما يتطلب أيضا جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك الموظفين وكذلك متابعتهم .
- يصعب تصميم برامج تدريبية وتكوينية للموظفين الذين يكون تقييمهم منخفض ، فالصفات المحددة هي تشمل عامة الموظفين ، حيث لابد من التركيز و التدقيق عند تحديد نقاط الضعف ليسهل تعديل السلوك.

⁹² - محمد حازم أبو السعود، نفس المرجع السابق، ص59.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

- لا ترتبط هذه الطريقة بسلوك الموظف مباشرة بالنسبة للموظف قيد التقييم ، لأن الموظف يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل ، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم⁹³.

الفرع الثالث : مراحل تقييم الأداء

في هذا العنصر سنتطرق إلى خطوات أو مراحل تقييم الأداء الذي هو في حد ذاته يعتبر جوهر أساسي لنجاح المؤسسة وكذلك بلوغ أهدافها وتحقيق الديمومة و الاستمرارية في السوق وكذلك تحسين صورتها ، وسنقوم بشرح هذه الخطوات كالآتي:

1- تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية:

إن صياغة الأهداف الإستراتيجية والعامة بشكل نوعي لا يساعد في عملية قياس النتائج والإنجازات في أغلب الأحيان، لذلك وجب تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية لتكون أكثر تفصيلا ووضوحا، وكذلك مصاغة بطريقة كمية لتكون واضحة ومفهومة للموظفين أو المنفذين، وتساعد في تأسيس معايير الأداء.

2- تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية:

في هذه الخطوة يتم وضع لكل هدف تشغيلي معايير أداء مصاغة له، ولكن قد نواجه صعوبات لتأسيس معايير لبعض الأنشطة ، لذلك يتطلب تفكير إبداعيا و مهاريا يشترك فيه جميع القائمون بهذه الأنشطة وذلك من أجل وضع معايير واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق.

3- قياس الإنجاز الفعلي:

تتم هذه المرحلة بوضع إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها الأول بأول لمستوى الأداء الفعلي والحقيقي لكل نشاط.

4- مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء:

الهدف من هذه الخطوة هو معرفة زياد أو نقص الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري ، كما قد تحتاج استعمال تقنيات حديثة ومتطورة لضمان الدقة والسرعة.

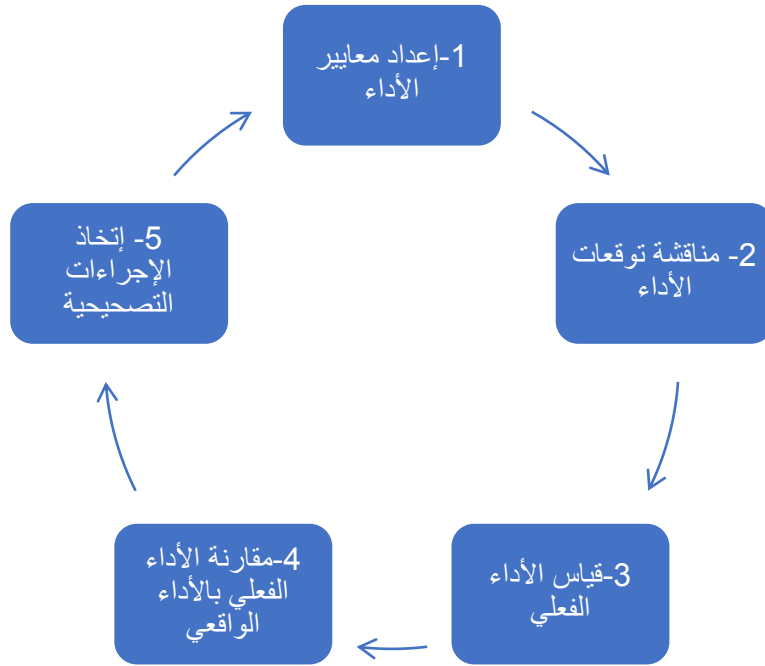
⁹³ - غضبان ليلي ، نفس المرجع السابق ، ص.55-56.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

5- تشخيص الانحرافات و اقتراح الإجراءات التصحيحية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مصدر المشكل والعوامل التي أدت إلى الانحراف لتسهيل عملية حل المشكل وعلاجه ومنع حدوثه مستقبلاً⁹⁴.

وهناك شكل بياني يوضح لنا خطوات تقييم الأداء:



الشكل (4):مراحل عملية تقييم أداء العاملين⁹⁵.

⁹⁴ - بكوش لطيفة ،نفس المرجع السابق ،ص20.

⁹⁵ - رحمة بن يزة، طروب بحري،(انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري). دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية،المجلد12العدد1جانفي2020،جامعة باتنة16،2019/12/1،ص521.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وتقييمه

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وكذلك التطرق إلى مستوياته ومحدداته وأنواعه ، وكذلك ذكرنا أهمية الأداء وسبل تحسينه والعوائق التي تواجهها في عملية تحسين الأداء ، وما هي المراحل التي تمر بها عملية تحسين الأداء ، بدون أن ننسى تطرقنا إلى نظام تقييم الأداء بداية بتعريف عملية التقييم وأهمية التقييم وكذلك التطرق إلى نظام تقييم الأداء والمراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء الموظفين .

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى الفصلين الترقية بصفة عامة و الأداء الوظيفي وسبل تحسينه وتقييمه ، وقد تمثلت دراستنا لهذين الفصلين كل فصل لوحده أي عدم التطرق للعلاقة بينهما ومدى تأثير الترقية على الأداء الوظيفي ، سنقوم في هذا الفصل بتحليل معطيات الدراسة الميدانية بغرض إثبات او نفي العلاقة بين الترقية و الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال " حمدان بختة - بسعيدة" ، وكذلك سندرس العلاقة بينهما ومدى معدل الترابط بينهما .

ومن أجل دراسة العلاقة بينهما قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى عدة مباحث حيث تمثل المبحث الأول في مقدمة عامة حول المؤسسة الإستشفائية المتخصصة ، والمبحث الثاني تمثل في منهجية وأدوات الدراسة وتحديد العينة ، والمبحث الثالث تحليل الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول : مقدمة عامة حول المؤسسة

الفرع الأول : تعريف المؤسسة

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال " حمدان بختة" بسعيدة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مقرها الاجتماعي نهج 05 جويلية بولاية سعيدة ، أنشأة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 465 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق لـ 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها ، المعدل والمتمم .تبلغ مساحة الإجمالية لهذه المؤسسة 10162 متر مربع، وتغطي هذه المؤسسة كل بلديات ودوائر ولاية سعيدة إضافة إلى ذلك بعض من بلديات ولاية البيض ، وتحتوي هذه المؤسسة على 180 سرير حقيقي وعدد الأسرة فوق طاقة الإستيعاب 234 سرير ، وتغطي هذه المؤسسة حوالي 400000 نسمة، تتوزع على كل دوائر ولاية سعيدة.

الفرع الثاني : مهام المؤسسة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تقوم بتقديم خدمات خاصة بالأم والطفل من بين هذه الخدمات نجد في مصلحة طب النساء والتوليد حيث تقوم في هذه المصلحة فحص النساء الحوامل والحالات المستعجلة كذلك تقوم بمراقبة الحوامل ونجد أيضا قاعة الولادة وقاعة الجراحة والأمراض المتعلقة بالنساء ، وتحتوي أيضا على مصلحة الأطفال حيث نجد فيها طب الأطفال أي تقديم العلاج والرعاية اللازمة للأطفال عموما وحديثي الولادة خصوصا ، وكذلك تقديم الرعاية للأطفال حديثي الولادة القيصرية ، وتقوم أيضا بعملية التلقيح.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتركيبية البشرية

الفرع الأول: التركيبية البشرية

تتكون التركيبية البشرية لمستخدمي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة حمدان بختة سعيدة من 556 عاملا ، مقسمة بين السلك الإداري والسلك الطبي وهي مقسمة كالآتي :

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الجانب الطبي :يتكون الجانب الطبي من 419 من مستخدمي الصحة موزعون على أطباء مختصين و أطباء وشبه الطبيين حيث نجد في هذا الجانب :

1- الأطباء المختصين :

- ستة (06) أطباء مختصين في طب الأطفال.
- خمسة (05) أطباء مختصين في أمراض النساء والتوليد.
- سبعة (07) أطباء مختصين في التخدير والإنعاش.
- طبيب واحد مختص في الكيمياء العلاجية.
- طبيب واحد في بيولوجي الدم.
- إضافتا إلى الأطباء المختصين نجد أيضا:
- إثنان وثلاثون (32) طبيب عام.
- أربعة (4) صيادلة .

- ثلاثة وأربعون (43) قابلة يعني قابلات

2- شبه الطبيين :

- 92 ممرض للصحة العمومية.
- 09 مخبري للصحة العمومية.
- 11 مشغل أجهزة التصوير الطبي .
- 184 مساعد تمريض للصحة العمومية .
- 04 مساعد إجتماعي للصحة العمومية .
- 09 مساعد طبي للصحة العمومية .
- 02 مختص في التغذية للصحة العمومية .
- 04 مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

○ 01 مختص في حفظ الصحة المختصة.

○ 04 محضر في الصيدلية.

الجانب الإداري : يتكون الجانب الإداري من 137 موظف موزعون على مختلف المديريات الفرعية كالآتي :

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : تحتوي على طبيب عام ومساعد طبيب وثلاث متصرفين.

المديرية الفرعية لإدارة الوسائل : تحتوي متصرف رئيسي للمصالح الصحية وثلاث متصرفين ومساعد مهندس في

الإعلام الآلي وعون إدارة .

مديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية : تنظم متصرف رئيسي ومتصرفين وملحق رئيس الإدارة ومساعد متصرف.

مكتب القبول : ويضم ثلاث ملحق إدارة رئيسي وأربع عون إدارة رئيسي وثلاث تقني سام في الإعلام الآلي وثلاث

عون مكتب وكاتبين وعون حفظ البيانات وثلاث عمال مهنيين.

المخزن : ويضم عون وقاية ومتصرف ومحاسب إداري و عونين إداريين وعامل مهني .

مصلحة التموين : وتنظم متصرف ومحاسبين إداريين وعون إداري وعاملين مهنيين .

مصلحة الصيانة والتصليلات : وتحتوي على مهندس دولة في مخبر الصيانة وملحق رئيسي للإدارة ومحاسب إداري.

الأمانة العامة : وتنظم متصرف رئيسي وكاتب وعونين إداريين وتقني سامي في الإعلام الآلي وملحق رئيسي للإدارة.

مكتب الأجور : ويحتوي على إثنين من تقني سامي في الإعلام الآلي ومحاسب إداري ومتصرف رئيسي .

محاسبة الإستشفائية : ثلاث مهندسين في الإعلام الآلي ومساعد مهندس .

الأرشيف : وتحتوي على وثائقي أمن محفوظات ومتصرف وكاتب وعامل مهني .

وإضافة إلى هذا الموظفين تحتوي أيضا على 16 عامل مهني في الوسائل العامة و 27 عون أمن ووقاية وحارس

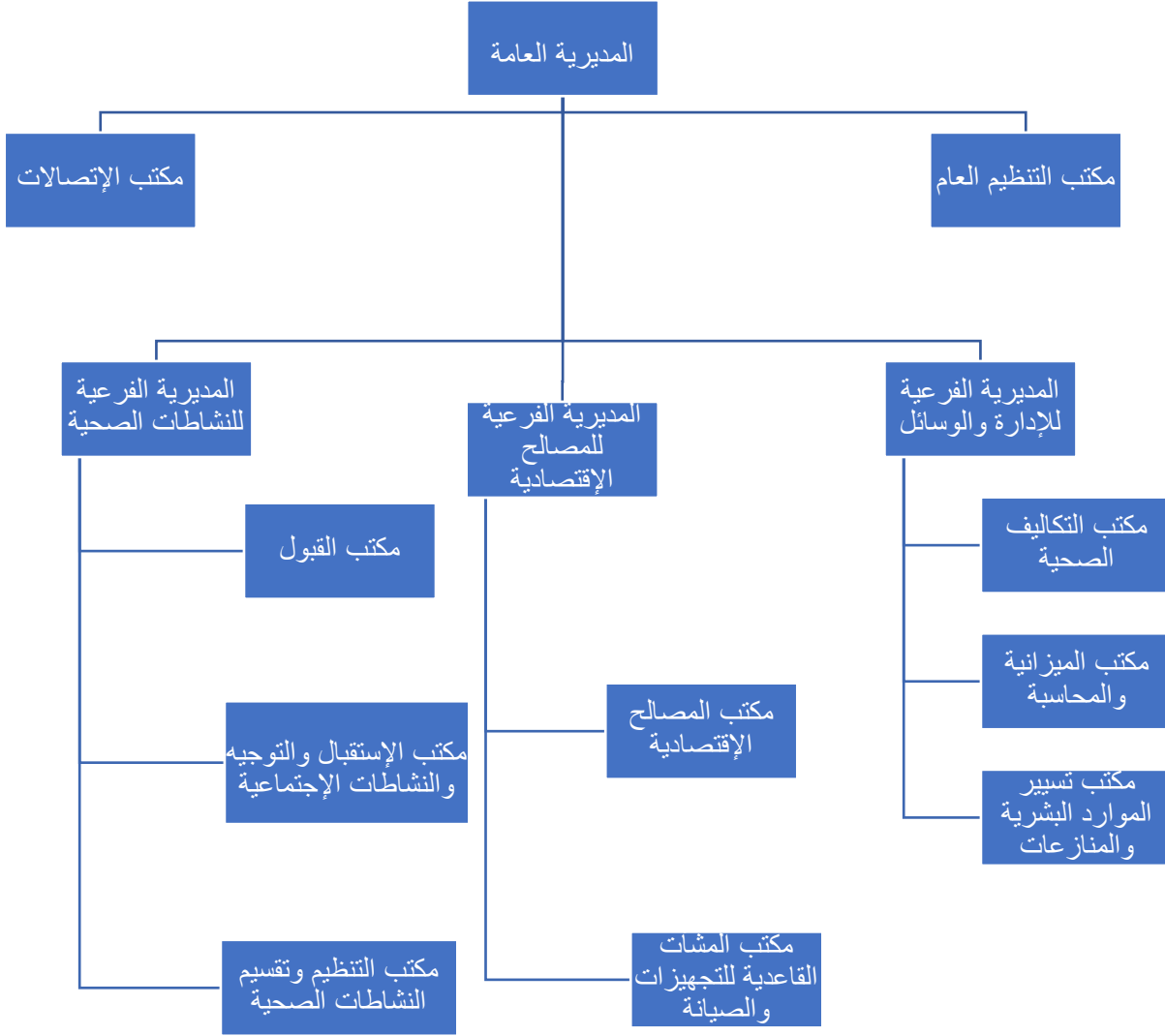
أمن في خلية الأمن و 11 سائق و 9 عمال مهنيين في المطبخ و ثلاث عمال مهنيين في الخياطة و أربعة عمال

مهنيين في توزيع الهاتف و 5 عمال مهنيين في الغسالة .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الفرع الثاني : الهيكل التنظيم

الشكل (05) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق من المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي الخاص بالجانب الطبي :

بمقتضى القرار الوزاري رقم 021 المؤرخ في 27 جانفي 2009 والمتضمن إنشاء المصالح والوحدات

المكونة على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال "

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

مستشفى حمدان بختة - سعيدة " ، نظرا لإرسال مديرية الصحة والسكان لولاية سعيدة والمؤرخ في 06 جانفي 2015 تحت رقم 05 .

وقرار رقم 10 مؤرخ في 29 جانفي 2015 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال "حمدان بختة " ولاية سعيدة.

الجدول (3):يوضح المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة

المصالح	الأسرة التقنية	الوحدات
التشريح المرضي		- 02 - 1- الأمراض الخلوية 2- الفحص والتشخيص
التخدير والإنعاش	06	-02 - 1- التخدير 2- الإنعاش والعلاج المكثف
جراحة الأطفال	12	-02 - 1- الإستشفاء 2- الإستعجالات والفحص
علم الاوبئة		-02 - 1- المعومات الصحية 2- النظافة الإستشفائية
طب أمراض النساء والتوليد	90	-05 - 1- طب الأمراض النساء 2- الحمل الخطر

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

3- قبل الوضع وبعد الوضع 4- العمليات 5- الفحص والكشف والإستعجلات		
02 - 1- بيولوجيا الجزيئة وأمراض الدم 2- الكيمياء الحيوية		المخبر المركزي
02 - 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى		الأشعة المركزية
04 - 1- الإستعجلات ومستشفى النهار 2- حديثي الولادة 3- الرضع 4- أطفال الكبار.	72	طب الأطفال
02 - 1- تسيير مستحضرات الصيدلانية 2- تسيير الأجهزة الطبية		الصيدلية

المصدر : وثائق من المؤسسة

الفرع الثالث : نظام تقييم أداء الموظفين

إن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل تعتمد على عدة معايير لتقييم أداء الموظفين وذلك من أجل تحسين مسيرتهم المهنية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت تعتبر أداء لتحقيق أهداف الموظفين من خلال تحديد نقاط ضعفهم وتحسينها ومعالجتها ومن أهم هذه المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية المتخصصة نذكرها كالتالي :

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

- قدرة التكليف والتقبل

- روح اتخاذ القرار

- النشاطات والمردود

- الفائدة المقدمة للوظائف

- التقييم العام

المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة و تحديد العينة

المطلب الأول : منهجية الدراسة و أدواتها

الفرع الأول : منهجية الدراسة

حتى تكون النتائج التي نطمح إليها أكثر وضوحا ونابعة من الواقع ، وبلوغ الأهداف المسطرة اتبعنا منهج التحليل الكمي وهو الذي تطلب منا جمع المعومات والبيانات من الموظفين من خلال استبيان . واستخدمنا في تحليلنا لهذه البيانات المنهج الإحصائي وذلك بسبب ارتباط البحث الكمي بالإحصائيات حيث مكنا المنهج الإحصائي من استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات .

الفرع الثاني :أدوات الدراسة

لتسهيل عملية البحث والحصول على معلومات شاملة ودقيقة وقيمة قمنا بإعداد استبيان ، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة لها علاقة مع موضوع بحثنا حيث شملت هذه الأسئلة الإطار النظري والميداني تحت شرط أن تكون هذه الأسئلة لها علاقة مع إشكالية وفرضيات بحثنا لكي تكون جواب لإشكالية بحثنا ، وقد تضمن هذا الاستبيان 29سؤالا وزعت هذه الأسئلة على أربعة محاور أساسية وهي كالآتي :

المحور الأول : عددها سبعة أسئلة وهي متعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة

المحور الثاني : عددها سبعة أسئلة وهي متعلقة بالفصل الأول من بحثنا و إشكاليات وهي أسئلة عن الترقية .

المحور الثالث : عددها 09أسئلة وهي متعلقة بالأداء الوظيفي ونظام تقييم الموظف و تحسين الأداء

المحور الرابع : عددها 6 أسئلة وهي تربط لنا الأداء بالترقية أي العلاقة بين هذين المتغيرين .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المطلب الثاني : تحديد العينة وأسلوب التحليل

الفرع الأول : مجتمع العينة

بما أن عدد موظفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل "حمدان بختة -سعيدة " 556 موظف ويصعب مسح كل هذا العدد من الموظفين ، أي صعوبة استجواب كل واحد فيهم من ناحية العدد من جهة ومن جهة أخرى من ناحية تكاليف طباعة الاستبيان ، قمت بأخذ عدد الموظفين 70موظف ، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية و قد ركزت في توزيع الاستبيان على كل المستويات الوظيفية ومختلف الأسلاك لكي تكون النتائج المتحصل عليها لهذه العينة تمثل المجتمع ككل . وقد وزعت 95 نسخة من استبيان على الموظفين حيث استرجعت 70نسخة والباقي لم أتمكن من استرجاعه لأسباب مجهولة .

ومن مواصفات العينة التي قمت بدراستها انها شملت جنسي الذكور والإناث ، وإعطاء فرص متساوية في الاختيار الوحدات الخاصة للمجتمعات الخاصة بالمجتمع الأصلي فكلما تساوت فرص الاختيار كلما كانت العينة ممثلة للمجتمع الكلي.

الفرع الثاني : أسلوب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات المتعلقة بموظفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل " حمدان بختة - سعيدة" ونظرا لوجود عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج قمت باستعانة ببرنامج Excel .

المبحث الثالث : تحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات

الفرع الأول : تحليل نتائج عينة الدراسة للمحور الأول (البيانات الشخصية)

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

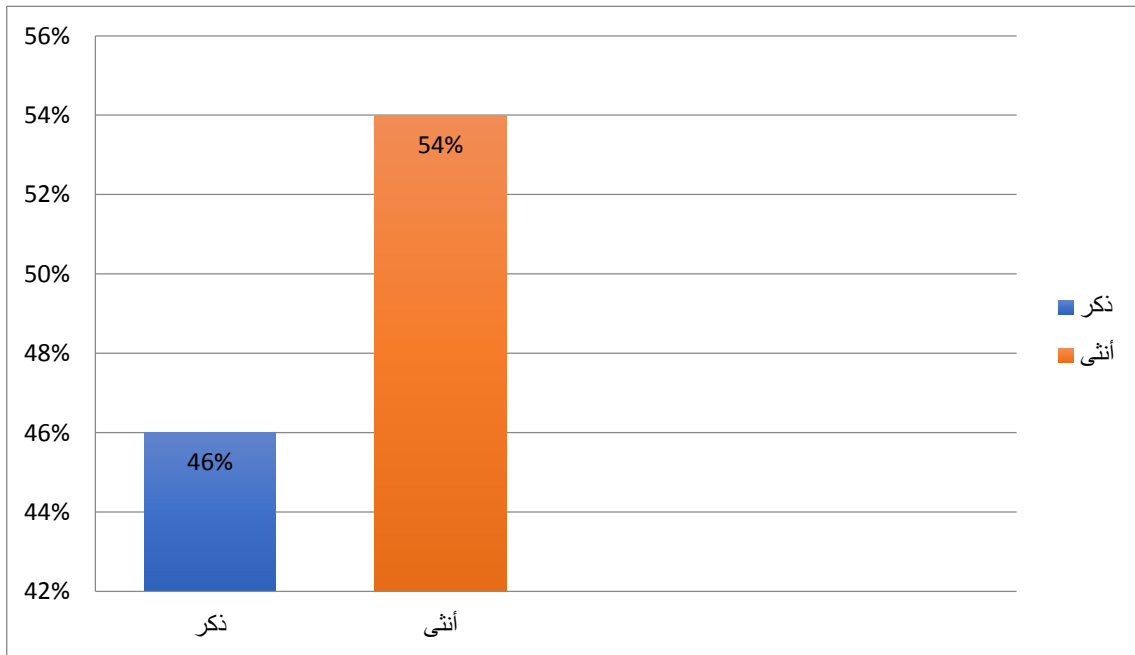
الجنس	التكرار	%النسبة
ذكر	32	46%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

أنثى	38	54%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (06) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على الجدول السابق وبرنامج Excel

من جدول السابق نلاحظ في العينة المدروسة أن هناك تفوق لنسبة الإناث على نسبة الذكور حيث قدرة نسبة الإناث 54% أي ما يعادل 38 امرأة أما بالنسبة للرجال فقد بلغت نسبة المجيبين على الإستبيان 46% أي ما يعادل 32 رجل من العينة المدروسة، و منه نستنتج أن طبيعة العمل تفرض على المؤسسة أن الجنس الإناث يكون أكثر من جنس الذكور ا في المؤسسات الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب متغير السن

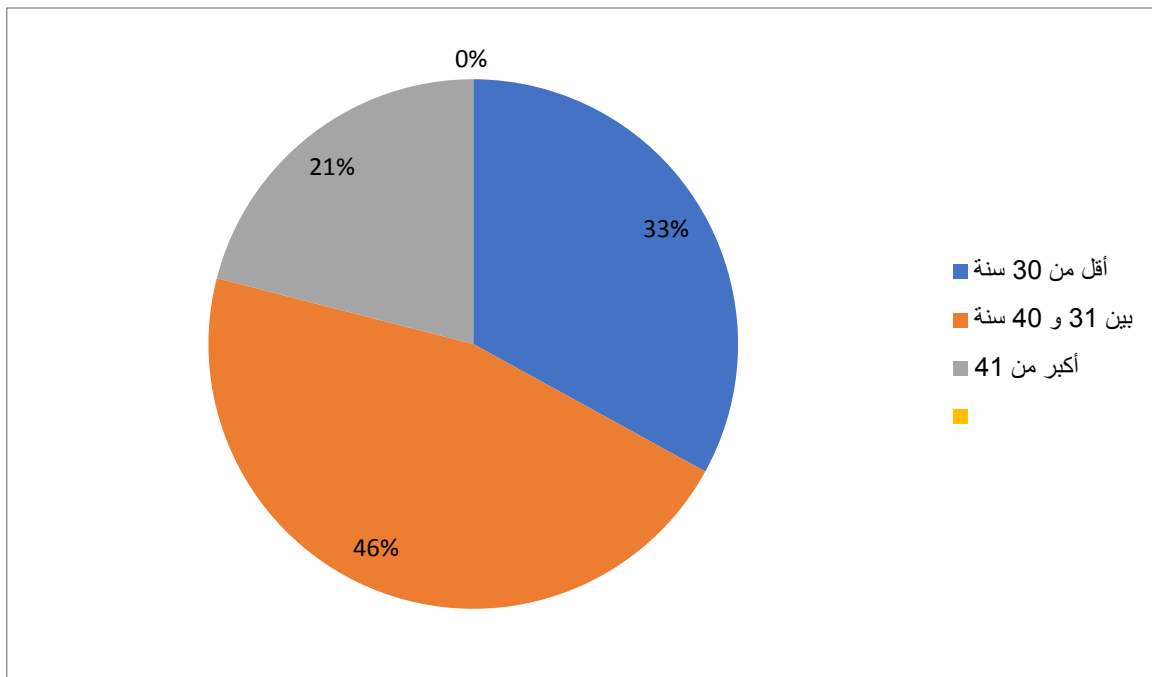
السن	التكرار	النسبة %
------	---------	----------

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

أقل من 30 سنة	23	33%
بين 31 و 40 سنة	32	46%
أكبر من 41	15	21%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (07) : التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على الجدول السابق و برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتضح أن المستخدمين الذين أعمارهم بين 31 و 40 سنة هم الذين يأخذون الحصة الأكبر بنسبة 46% في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة ، أما الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فبلغت نسبتهم حوالي 33% ، وفيما يخص الموظفين الذين أعمارهم فوق 41 سنة فقدرت نسبتهم في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة 21% وعند إستفسارنا عن السبب وجدنا أن المؤسسة تتجنب توظيف الفئة الشبانية لأنها تعتبرهم فئة تنقصهم الخبرة .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

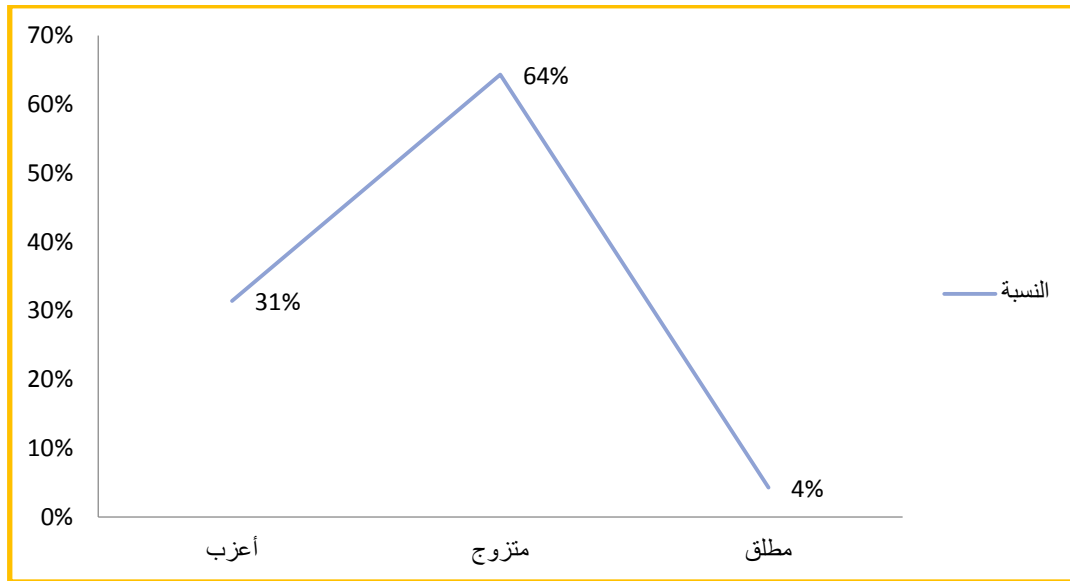
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	22	31%
متزوج	45	64%
مطلق	3	4%
مجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (08) : يوضح تمثيل بياني لتوزيع لعينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة المتزوجة في العينة المدروسة أخذت أكبر حصة حيث بلغت نسبتها

64 % ، أما فيما يخص الفئة الغير المتزوجة فكانت نسبتها 31% أما باقي النسب فكانت تخص الفئة المطلقة وهي

أصغر نسبة في العينة المدروسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

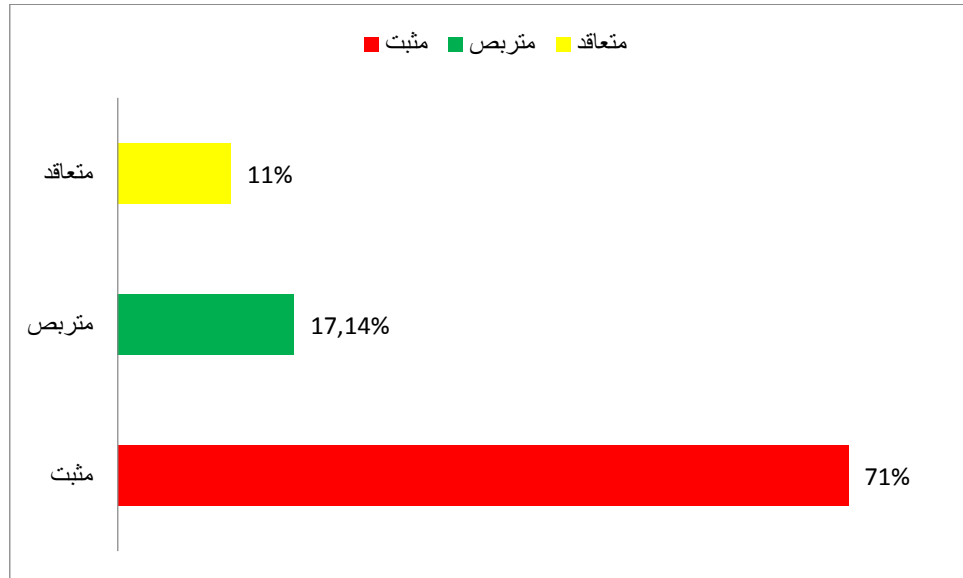
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

الوضعية	التكرار	النسبة %
مثبت	50	71%
متربص	12	17,14%
متعاقد	8	11%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (09): يوضح تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على الجدول السابق و برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلب الموظفين في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مثبتون ، حيث قدرة عددهم 50 موظف وبالنسبة 71% ، مما تساهم هذه الوضعية في تحفيز الموظفين و إعطاء الولاء لمؤسستهم ، في حين كانت الحصة الأكبر بعد الموظفين المثبتون إلى الموظفين المتربصين بالنسبة 17,14% ما يعادل 12 موظف وهي نسبة جيدة لكي تستفيد منهم المؤسسة مستقبلا في حين إنتهاء مدة تربصهم ، أما باقي الموظفين من العينة المدروسة فكانت وضعيتهم المهنية متعاقدون حيث بلغ عددهم 08 موظفين .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

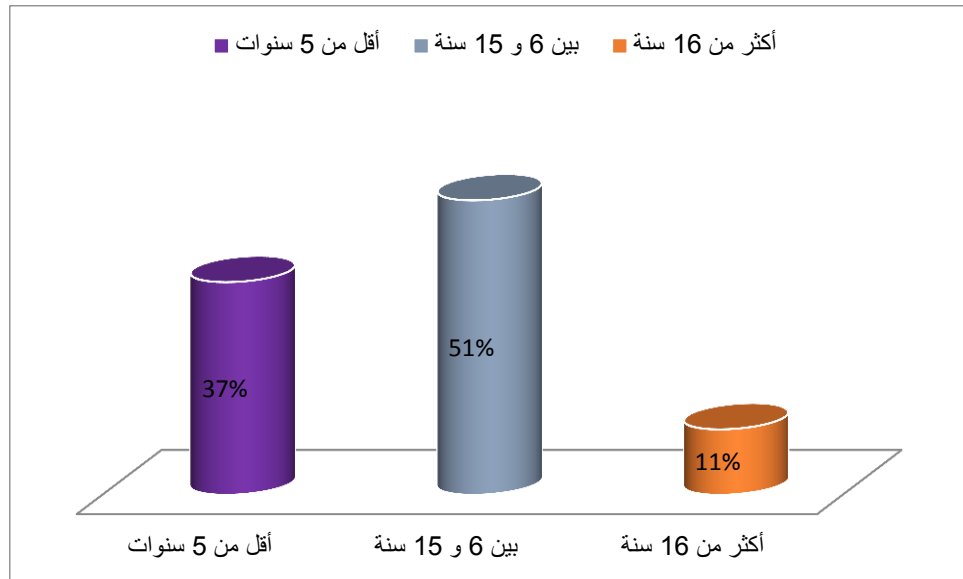
5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	26	37%
بين 06 و 15 سنوات	36	51%
أكثر من 16 سنة	08	11%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن 36 موظف من أفراد هذه العينة المختارة كانت مدة خدمتهم

في هذه المؤسسة بين 6 و 15 سنة أي بالنسبة 51% مما توضح لنا هذه النسبة ولاء وخبرة هؤلاء الموظفين لهذه

المؤسسة، تليها نسبة 37% أي ما يعادل 26 موظف الذين كانت خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات ونجد غالبيتهم

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

متربصين وشباب ، في حين كانت نسبة الموظفين الذين يعملون في هذه المؤسسة لأكثر من 16 سنة 11% أي ما يعادل 08 موظفين وهم الذين يتمتعون بخبرة مهنية جيدة ونجد أغلبيتهم أطباء أخصائيين وعمال مهنيين .

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

جدول (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة%
السلك الإداري	22	31%
السلك الشبه الطبي	27	39%
السلك الطبي	9	13%
أعوان الأمن والوقاية	12	17%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

يتبن لنا من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة مئوية لمتغير نوع الوظيفة من العينة المدروسة كانت للموظفين الذين يعملون في السلك الشبه الطبي بنسبة 39% أي ما يعادل 27 موظف وهو ما يفسر ضرورة توفر هذا النوع من الموارد البشرية بما يتلائم مع الكم الهائل من الخدمات التي يقدمها عمال هذا السلك في المؤسسة من ممرضين... الخ يليها السلك الإداري بنسبة 31% أي ما يعادل 22 موظف ويعتبر هذا السلك ضروري في المؤسسة لما يقوم به من خدمات كالتنظيم والتخطيط والتسيير وكذلك يقومون بالتنسيق بين مختلف الأسلاك الأخرى ، في حين كانت نسبة الخاصة بالسلك أعوان الأمن والوقاية 17 % أي ما يعادل 12 موظف وفي الأخير شكل السلك الطبي من العينة المدروسة نسبة 13% أي ما يعادل 09 موظفين وهي نسبة مهمة مقارنة مع إحتياجات المؤسسة في ميدان

الطب

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

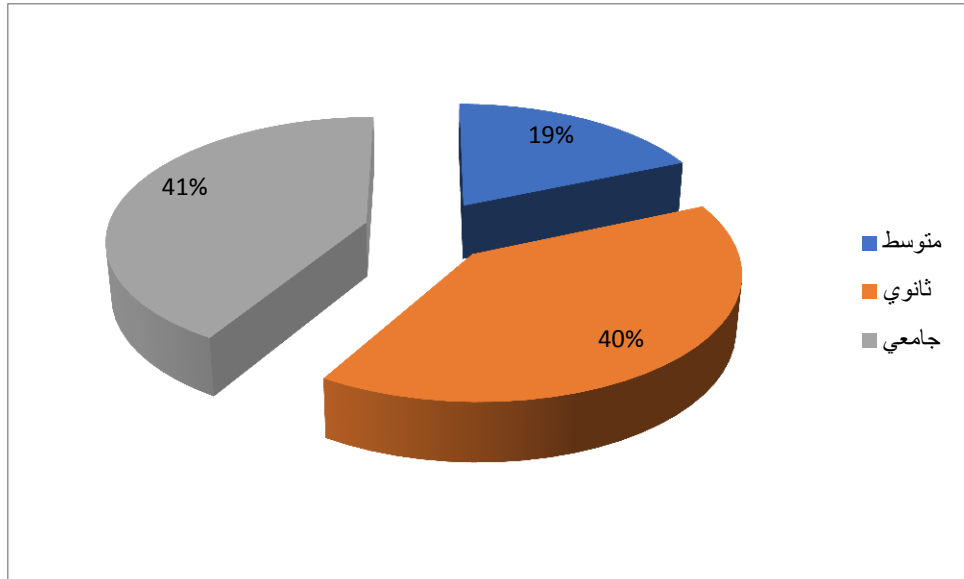
7- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	13	19%
ثانوي	28	40%
جامعي	29	41%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة الختارة لديهم مستوى ثانوي بالنسبة 41% أي ما يعادل 29 موظف وهم غالبيتهم يعملون في السلك الإداري والشبه الطبي ، كما كان الموظفين الذين لديهم مستوى مهني جامعي متقارب مع المستوى المذكور سابقا بالنسبة 40% أي ما يعادل 28 موظف ونجدهم يتواجدون في

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

السلك الطبي وبنسب متفاوتة في السلك الإداري ، في حين كان عدد الموظفين الذين لديهم مستوى مهني متوسط 11 موظف أي بالنسبة 19% وتمثل أغلبية هذه النسبة عمال مهنيين وعمال أمن ووقاية .

الفرع الثاني : عرض وتحليل أسئلة المحور الثاني من الإستمارة (الترقية)

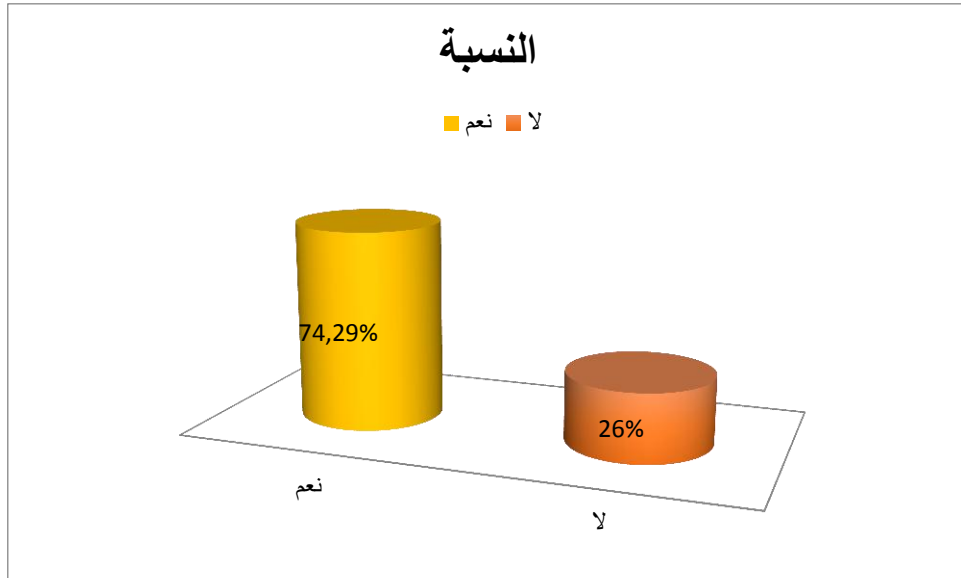
1- تحليل السؤال 1: هل تمت ترقيتك من قبل ؟

الجدول (11) : يبين تحليل نتائج السؤال 1

هل تمت ترقيتك من قبل	التكرار	النسبة %
نعم	52	74,29%
لا	18	26%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (12) : يوضح رسم بياني للسؤال 1



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية العينة المدروسة متحصلون على ترقية بنسبة 74,29% أي ما يعادل 52 موظف وهذا ما ساعدنا في الوصول إلى نتائج حقيقة وواقعية في دراستنا الميدانية ، في حين كانت نسبة الموظفين الذين لم يتحصلوا على ترقية في المؤسسة 26% أي ما يعادل 18 موظف وذلك لأسباب عديدة .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

أ- في حالة الإجابة بلا لماذا لم يتم ترقيةك ؟

الجدول (12) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 1

النسبة %	التكرار	لماذا لم تتم ترقيةك؟
39%	7	المحسوبية
17%	3	دوافع شخصية
44%	8	عدم توفر الشروط
100%	18	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول (11) يتضح لنا أغلبية أفراد المؤسسة الذين لم يتحصلوا على الترقية في المؤسسة وذلك بسبب عدم توفر شروط الترقية كانت نسبتهم 44% وهذا ما يبين أن المشكل في الموظفين وليس المؤسسة أو منظومتها التخطيطية حيث كان عددهم 08 موظفين ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يتحصلوا على الترقية بسبب المحسوبية 39% أي ما يعادل 07 موظفين وهذا ما يجب على المؤسسة التخلي على هذه السياسة لأنها ليست في صالح كلتا الطرفين . أما الأفراد الذين لم يتحصلوا على الترقية بسبب دوافع شخصية فكان عددهم 03 موظفين من العينة المدروسة بنسبة 17%.

ب- في حالة الإجابة بنعم :

• ما نوعها ؟

الجدول (13) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 1

النسبة %	التكرار	ما نوعها ؟
63%	33	الرتبة
33%	17	الدرجة
4%	2	أخرى

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المجموع	52	100%
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بالنسبة للأفراد الذين تحصلوا على الترقية أن أغليتهم تمت ترقية في الرتبة بنسبة مئوية 63% أي ما يعادل 33 موظف من العينة المدروسة أما باقي الأفراد فأكدوا أن ترقيتهم تمت في الدرجة بنسبة مئوية 33% أي ما يعادل 17 موظف في حين 4% فقط منهم لم يحددوا ما نوع الترقية التي تحصلوا عليها.

- أين تمت ترقيتك هل كانت :

الجدول (14) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 1

أين تمت ترقيتك هل ؟	التكرار	النسبة %
مؤسستك	43	83%
مؤسسة أخرى	9	17%
المجموع	52	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول (13) بأن غالبين أفراد العينة المدروسة تحصلوا على ترقية داخل المؤسسة الإستشفائية المتخصصة التي يعملون بها بنسبة 83% أي ما يعادل 43 موظف ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تقوم بتطبيق عملية الترقية وكذلك تقوم بتجسيدها على أرض الواقع وعلى مختلف أسلاكها . في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية خارج المؤسسة الإستشفائية المتخصصة 17% أي ما يعادل 09 موظفين .

2- تحليل السؤال 2 : ما سبب حصولك على الترقية ؟

الجدول (15) : يبين لنا تحليل السؤال 2

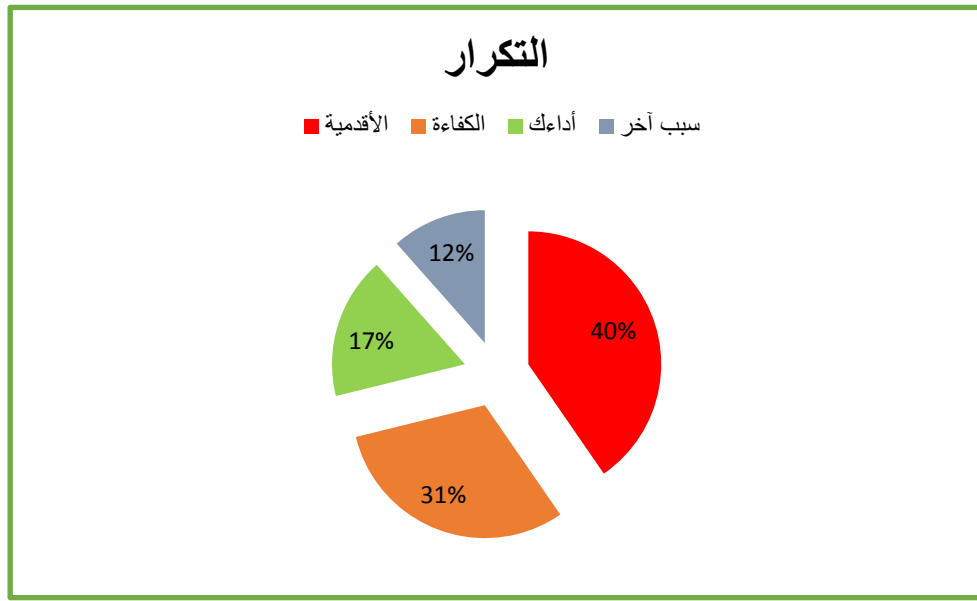
ما سبب حصولك على الترقية ؟	التكرار	النسبة
الأقدمية	21	40%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الكفاءة	16	31%
أداءك	9	17%
سبب آخر	6	12%
المجموع	52	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (13) : يوضح لنا رسم بياني للسؤال 2



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول (14) يتبين لنا أن 40% من أفراد العينة أي ما يعادل 21 موظف كان سبب حصولهم على الترقية هو الأقدمية مما نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تعتمد على عامل الخبرة المهنية و الأقدمية ، تليها نسبة 31% أي ما يعادل 16 موظف كان سبب حصولهم على الترقية الكفاءة وهذا معيار جيد في عملية الترقية تعتمد عليه المؤسسة ، في حين كانت الأسباب الأخرى في حصول أفراد العينة على الترقية بلغت نسبتها 12% ، والباقي كان من نصيب أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية بسبب الأداء الجيد المقدم حيث كان عددهم 09 موظفين .

3- تحليل السؤال 3 : هل الترقية تحفزك على العمل ؟

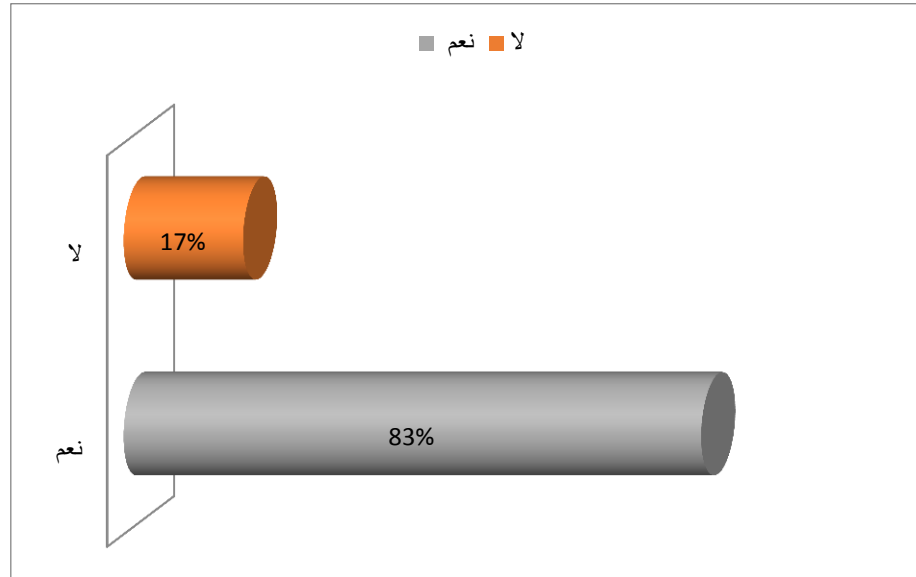
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (16) : يوضح رسم بياني للسؤال 3

هل الترقية تحفزك على العمل ؟	التكرار	النسبة %
نعم	58	83%
لا	12	17%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (14) : يوضح لنا تحليل السؤال 3



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

يمثل الجدول أعلاه النتائج المحصل عليها من جراء طرح السؤال هل الترقية تحفزك على العمل ؟ وتشير النتائج المتحصل عليها في الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم نعم وأكدوا أن الترقية تحفزهم على العمل وبذل الجهد حيث بلغت نسبتهم 83% أي ما يعادل 58 موظف من العينة المدروسة وهذا ما يساهم ويشجع المؤسسة على تعميم الترقية على جميع الأسلاك والتأثير عليهم بعملية الترقية من أجل تحفيزهم على بذل الجهد أكثر ، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين لا تؤثر عملية الترقية فيهم ولا تحفزهم 17% أي ما يعادل 12 موظف من العينة المدروسة .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

4- تحليل السؤال 4 : ما هو هدفك من الترقية ؟

الجدول (17) : يبين تحليل السؤال 4

النسبة %	التكرار	ما هو هدفك من الترقية ؟
65,71%	46	المكافآت
30,00%	21	المكانة الاجتماعية
4,29%	3	الزيادة في المردودية
100,00%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن 65,71% أي ما يعادل 46 موظف أكدوا أن هدفهم من الترقية هو الحصول على المكافآت وهذا نمط يسهل على المؤسسة تطبيقه من أجل التأثير على الموظفين من أجل بذل الجهد وتقديم الأفضل للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها أما أفراد العينة الذين كان هدفهم المكانة الاجتماعية بلغت نسبتهم 30% من العينة المختارة وبلغ عددهم 21 موظف في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين كان هدفهم الزيادة في المردودية 4,29% أي ما يعادل 3 موظفين وهذا الأمر ليس في صالح المؤسسة لأنها نسبة قليلة جدا ولا تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها .

5- تحليل السؤال 5 : هل أنت على دراية بالقوانين المطبقة بالترقية ؟

الجدول (18) : يبين تحليل السؤال 5

النسبة %	التكرار	هل انت على دراية بالقوانين المطبقة بالترقية ؟
65,71%	46	نعم
34,29%	24	لا
100,00%	70	المجموع

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة الذين هم على دراية بالقوانين المطبقة بالترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة حيث بلغت نسبتهم 65,71% أي ما يعادل 46 موظف أغليبتهم هم عمال مثبتون في مناصبهم ومما نستنتج أن الوضعية المهنية لها إرتباط بالمعلومات حول القوانين المطبقة في عملية الترقية ، في حين بلغت نسبة أفراد العنة الذين ليس لهم معلومات على هذه القوانين 34,29% أي ما يعادل 24 وهذه الفئة هم أغلبهم مقبلون على التقاعد .

- في حالة الإجابة بلا :هل هذا راجع إلى ؟

الجدول (19) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 5

هل هذا راجع إلى ؟	التكرار	النسبة %
إهمال شخصي	8	33,33%
إهمال من طرف الإدارة	16	66,67%
المجموع	24	100,00%

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية الموظفين الذين ليس لهم علم بالمعلومات المتعلقة بالترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة وذلك بسبب الإهمال الشخصي حيث بلغت نسبتهم 66,67% أي ما يعادل 16 موظف، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لا يعلمون بهذه القوانين بسبب الإهمال الشخصي 33,33% أي ما يعادل 08 موظفين .

6- تحليل السؤال 6. هل أنت راض عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك ؟

الجدول (20) : يبين تحليل السؤال 6

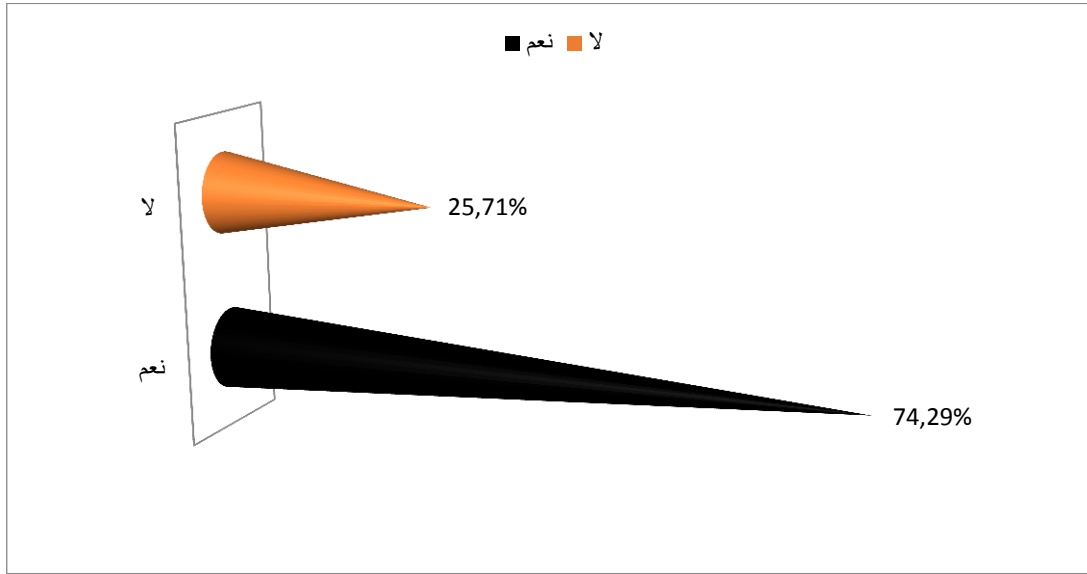
هل أنت راض عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك ؟	التكرار	النسبة %

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

نعم	52	74,29%
لا	18	25,71%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل (15) : يوضح رسم بياني للسؤال 6



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

الجدول رقم (18) يبين لنا النتائج المحصل عليها من خلال السؤال المتمثل في رضى الموظفين نحو نظام الترقية المطبق في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة حيث بلغت نسبة الموظفين الذين أكدوا عن رضاهم بهذا النظام المطبق في مؤسستهم 74,29% أي ما يعادل 52 مما نستنتج أن المؤسسة تطبق نظام جيد وفعال وفي متناول أغلبية الموظفين ، في حين بلغت نسبة الأفراد الغير راضون عن هذا النظام 25,71% أي ما يعادل 18 موظف ونجد أغلبتهم الموظفين الذي لم يتحصلوا على الترقية والموظفون الغير مثبتون في مناصبهم .

7- تحليل السؤال 7: هل تتم إجراءات الترقية بشفافية ؟

جدول (21) : يبين تحليل السؤال 7

هل تتم إجراءات الترقية بشفافية ؟	التكرار	النسبة %
----------------------------------	---------	----------

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

نعم	52	74,29%
لا	18	25,71%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 74,29% من أفراد العينة أجابوا بنعم حول السؤال المتمثل في هل تتم إجراءات الترقية بشفافية ؟ أي ما يعادل 52 موظف من العينة المختارة مما يؤكد لنا في دراستنا هذه على إهتمام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بعملية الترقية وإعطائها أهمية بالغة ، أما بالنسبة للموظفين الذين كانت إجاباتهم عكس الأولى فأكدوا أن عملية الترقية تتم وفق إجراءات غير شفافة وهم أنفسهم الموظفين الغير راضين بنظام الترقية المطبق في المؤسسة وبلغت نسبتهم 25,71% أي ما يعادل 18 موظف .

الفرع الثالث : عرض وتحليل أسئلة المحور الثالث (أداء الموظفين)

1- تحليل السؤال 1: هل بيئة العمل في مؤسستك جيدة ؟

جدول (22) : يبين تحليل السؤال 1

هل بيئة العمل في مؤسستك جيدة ؟	التكرار	النسبة %
نعم	40	57,14%
لا	30	42,86%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة اكدوا ان بيئة المؤسسة جيدة وتساعدهم على العمل وتقديم الأكثر للمؤسسة حيث بلغت نسبة الإجابة عن هذا السؤال بنعم 57,14% أي ما يعادل 40 موظف ، في حين بلغ عدد افراد العينة الذين لا تعجبهم بيئة العمل في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة 30 موظف بنسبة 42,86% وهذا ما يشكل خطر على المؤسسة وأهدافها .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

2- تحليل نتائج السؤال 2: تحب العمل ؟

جدول (23) : يبين تحليل السؤال 2

تحب العمل ؟	التكرار	النسبة %
وحدك	30	42,86%
مع زملائك	40	57,14%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم 21 يتبين لنا أن نسبة الافراد الذين يفضلون العمل مع زملائهم 57,14% أي ما يعادل 40 موظف من العينة المختارة وهذا امر جيد بالنسبة للمؤسسة والموظف معا لأن العمل كفريق وفي مجموعة يشكل نقاط قوة للمؤسسة ويساهم في تصحيح نقاط الضعف ، في حين بلغت نسبة افراد العينة الذين يفضلون العمل وحدهم 42,86% أي ما يعادل 30 موظف .

3- تحليل السؤال 3: كيف هي علاقتك مع الموظفين ؟

جدول (24) : يبين تحليل السؤال 3

كيف هي علاقتك مع الموظفين ؟	التكرار	النسبة %
جيدة	58	82,86%
سيئة	12	17,14%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

يوضح لنا الجدول السابق علاقة الموظفين مع بعضهم حيث أغلبية الموظفين أكدوا أن لهم علاقة جيدة مع زملائهم وقد بلغت نسبتهم 82,86% أي ما يعادل 58 موظف ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين علاقتهم سيئة مع زملائهم 17,14% أي ما يعادل 12 وهي نسبة قليلة لا تؤثر في سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

4- تحليل السؤال 4: هل لك القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة؟

الجدول (25) : يبين تحليل السؤال 4

هل لك القدرة على التكيف مع الحالات الصعبة ؟	التكرار	النسبة%
نعم	54	77,14%
لا	16	22,86%
المجموع	70	100,00%

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 54 موظفا وبنسبة 77,14% صرحوا أن بمقدورهم التكيف مع الحالات الصعبة أثناء العمل ، مما جعلنا نستنتج أن موظفوا المؤسسة الإستشفائية المتخصصة يستعملون عدة طرق لمواجهة الحالات الصعبة والمعقدة ، وربما هذا راجع إلى أن عينتنا يغلب عليها المستوى الجامعي كما هو موضح في الجدول رقم (10) ، أما باقي أفراد العينة فقد أكدوا أن ليست لهم القدرة بالتكيف مع الحالات الصعبة وذلك راجع لعدة أسباب منها نقص الخبرة المهنية .

• تحليل السؤال الفرعي :في حالة الإجابة ب نعم هل تستعين في مواجهتها ب ؟

الجدول (26) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 4

هل تستعين في مواجهتها ب؟	التكرار	النسبة%
خبرتك	20	28,57%
زميل	25	35,71%
المدير	25	35,71%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المجموع	70	100,00%
---------	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال تحليلنا للسؤال الفرعي السابق والجدول (24) إستنتجنا أن نسبة 28,57 % من أفراد العينة يعتمدون على خبرتهم في مواجهة هذه الحالات الصعبة أي ما يعادل 20 موظف ، أما باقي النسبة المئوية من أفراد العينة فهي مقسمة بالتساوي بين هناك من يعتمد على الزملاء وهناك من يعتمد على المدير في مواجهة الحالات الصعبة. أي 25 موظف يعتمدون على الزملاء و25 موظف يعتمدون على المدير .

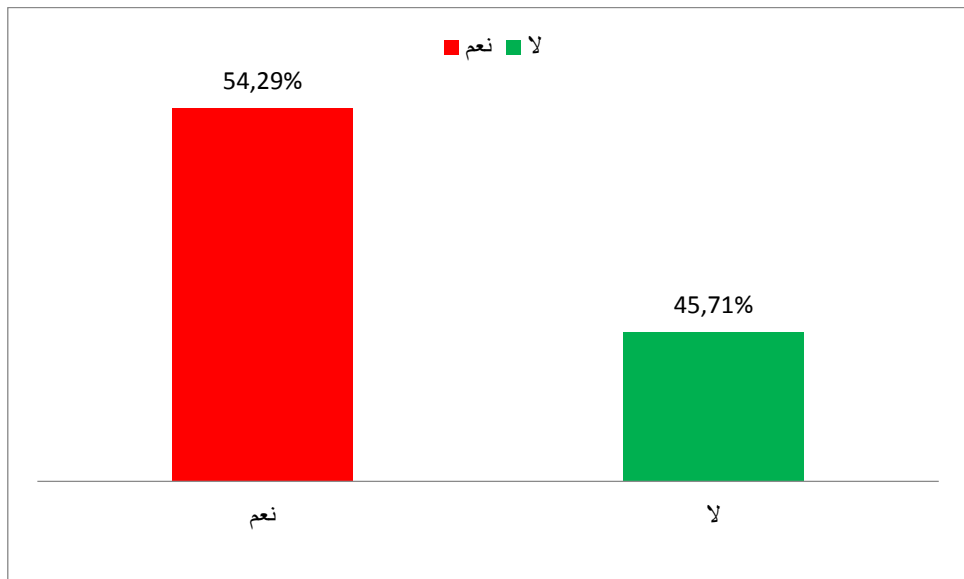
5- تحليل السؤال 5: هل تتبع مؤسستك برامج تحسين أداء الموظفين ؟

الجدول رقم (27): يبين تحليل السؤال 5

هل تتبع مؤسستك برامج تحسين أداء الموظفين ؟	التكرار	النسبة %
نعم	38	54,29%
لا	32	45,71%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (16) : يوضح رسم بياني للسؤال 5



الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من جدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد العين صرحوا بأن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تتبع برامج تحسين الأداء حيث بلغت نسبتهم 54,29 % أي ما يعادل 38 موظف مما نستنتج أن المؤسسة تسعا لتحسين أداء الموظفين ، في حين أكد باقي أفراد العينة أن المؤسسة لا تتبع برامج تحسين الأداء حيث بلغت نسبتهم 45,71 % أي ما يعادل 32 موظف وهذا راجع لعدة أسباب تبقى مجهولة .

- تحليل السؤال الفرعي :في حالة الإجابة بنعم هل هذه البرامج ؟

الجدول رقم (28) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 5

هل هذه البرامج ؟	التكرار	النسبة %
فعالة	15	39,47%
غير فعالة	23	60,53%
المجموع	38	100,00%

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق أكد 15 موظف أن البرامج التي تتبعها المؤسسة لتحسين أداء الموظفين أنها فعالة، في حين صرح 23 موظف أن هذه البرامج غير فعالة مما نستنتج أن هذه البرامج لا تحسن أداء هذه الفئة .

6- تحليل السؤال 6: هل تتبع مؤسستك نظام تقييم أداء الموظفين ؟

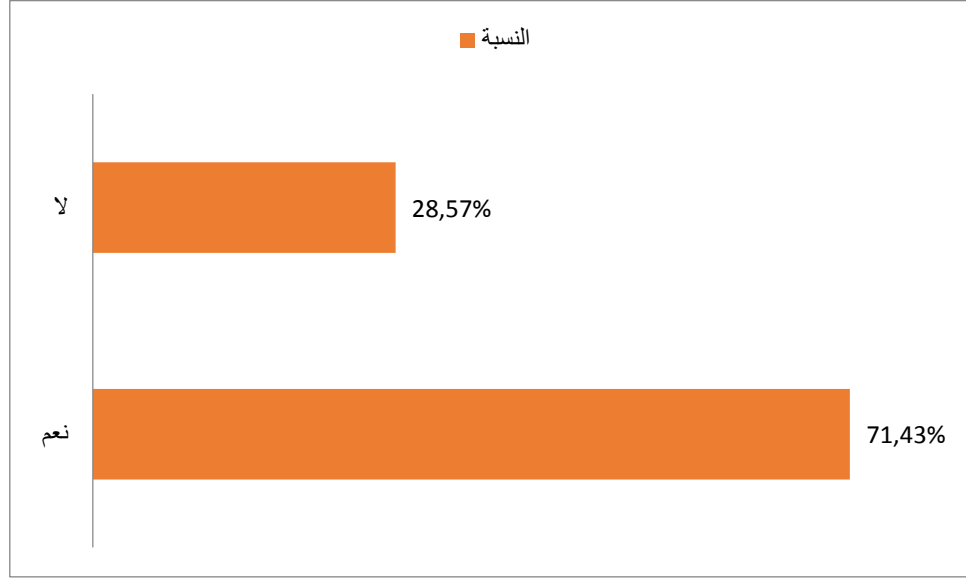
الجدول رقم (29) : يبين تحليل السؤال 6

هل تتبع مؤسستك نظام تقييم أداء الموظفين ؟	التكرار	النسبة %
نعم	50	71,43%
لا	20	28,57%
المجموع	70	100,00%

المصدر :من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الشكل رقم (17) : يوضح رسم بياني للسؤال 6



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن 50 موظف أكدوا أن المؤسسة تتبع نظام تقييم أداء الموظفين أي بنسبة 71,43% من أفراد العينة المختارة في حين نسبة قليلة صرحت بأن المؤسسة لا تتبع نظام تقييم أداء الموظفين حيث بلغت 28,57% لأي مايعادل 20 موظف .

- تحليل السؤال الفرعي : في حالة الإجابة بنعم بالنسبة لك هل هذا النظام ؟

الجدول رقم (30) : يبين تحليل السؤال الفرعي للسؤال 6

هل هذا النظام ؟	التكرار	النسبة %
مرضي	25	50%
غير مرضي	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

نتائج الجدول السابق أوضحت لنا تكافئ في الإجابة حيث أن 25 موظف من أفراد العينة أكدوا أن نظام التقييم المطبق في مؤسستهم مرضي وأن مؤسستهم تعطي إهتمام لهذا النظام ، في حين 25 موظف من أفراد العينة المختار أكدوا أن هذا النظام غير مرضي وغير فعال .

7- تحليل السؤال 7: ما هي الفترة التي ترونها أحسن لتقييم أدائكم ؟

الجدول رقم (31) : يبين تحليل السؤال 7

النسبة %	التكرار	ما هي الفترة التي ترونها أحسن لتقييم أدائكم ؟
37,14%	26	كل شهر
27,14%	19	سداسية
35,71%	25	سنوية
100,00%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب النسب المئوية حول الإجابة ما هي الفترة الأحسن للتقييم ؟ حيث 26 موظف من أفراد العينة صرحوا بأن أحسن فترة للتقييم هي كل شهر حيث كانت النسبة المئوية 37,14% ، تليها نسبة 35,71 من أفراد العينة أجابوا بأن الفترة الأحسن للتقييم هي كل سنة حيث بلغ عدد الموظفين الذين أجابوا هذه الإجابة 25 موظف، أما باقي الموظفين من مجموع أفراد العينة المختارة فأجابوا بأن أحسن فترة هي كل ستة أشهر .

8- تحليل السؤال 8: على أي أساس يتم تقييمك ؟

الجدول رقم (32) : يبين تحليل السؤال 8

النسبة %	التكرار	على أي أساس يتم تقييمك؟
60,42%	29	على أساس النتائج التي تحقّقها
20,83%	10	على أساس سلوكك
18,75%	9	على أساس صفاتك الشخصية

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المجموع	48	100,00%
---------	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (30) يتضح لنا أغلبية أفراد العينة أكدوا أن الجهة المختصة في تقييم الأداء تقوم بتقييمهم على أساس النتائج التي يحققونها حيث بلغت نسبتهم المئوية 60,42% أي ما يعادل 29 موظف مما نستنتج أن المؤسسة تتبع أسلوب جيد في تقييم الأداء وهو أسلوب له علاقة بأهدافها والنتائج التي تبحث دائما عن تحقيقها ، في حين كانت النتيجة المحصل عليها من الإجابة على الاختيارين الباقيين على أساس السلوك أو على أساس صفاتك الشخصية بتقريب متساوية حيث كانت نسبة على أساس السلوك 20,83% أي ما يعادل 10 موظفين ونسبة على أساس الصفات الشخصية 18,75% أي ما يعادل 09 موظفين من مجموع أفراد العينة المختارة .

9- تحليل السؤال 9: هل أنت راض عن الطريقة التي يتم تقييمك بها ؟

الجدول رقم (33) : يبين تحليل السؤال 9

هل أنت راض على الطريقة التي يتم تقييمك بها ؟	التكرار	النسبة %
نعم	22	45,83%
لا	26	54,17%
المجموع	48	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا نسبة 54,17% أي ما يعادل 26 موظف من أفراد العينة هم غير راضون عن الطريقة التي يقيمون بها ، في حين 22 موظف راض عن الطريقة التي يقيم بها من طرف المؤسسة الإستشفائية المتخصصة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الرابع و الاستنتاج العام (تحليل الفرضيات)

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الرابع (العلاقة بين الترقية وأداء الموظفين)

1- تحليل السؤال 1: هل تحفزك المؤسسة للوصول إلى الترقية ؟

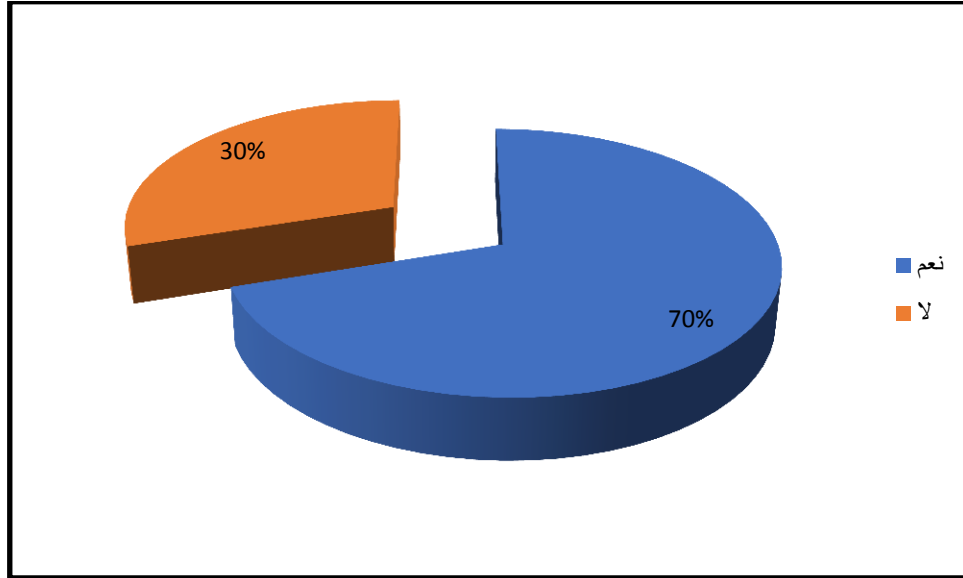
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (34) : يبين تحليل السؤال 1

هل تحفزك مؤسستك للوصول إلى الترقية ؟	التكرار	النسبة %
نعم	49	70,00%
لا	21	30,00%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (18) : يوضح رسم بياني للسؤال 1



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تقوم بتحفيز الموظفين للوصول إلى الترقية حيث بلغت نسبة المجيبين بنعم 70% أي ما يعادل 49 موظف من مجموع العينة المختارة ومن جراء هذه النتيجة نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية لعملية الترقية وتستعملها كحافز للتأثير على موظفيها للوصول إلى أهدافها ، في حين أجاب بقية أفراد العينة بلا حيث بلغت نسبتهم 30% أي ما يعادل 21 موظف من مجموع العينة ونجد غالبيتهم غير مثبتون في عملهم ومقبلون على القاعد .

2- تحليل السؤال 2: هل تبذل جهد في تحسين مستوى أدائك للحصول على الترقية ؟

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (35) : يبين تحليل السؤال 2

هل تبذل جهد في تحسين مستوى أدائك للحصول على الترقية ؟	التكرار	النسبة %
كثير جدا	41	58,57%
كثير	21	30,00%
قليل	8	11,43%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (33) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يبذلون قصارى جهدهم في تحسين أدائهم من أجل الحصول على الترقية حيث أجاب 41 موظف أي نسبة 58,57% من مجموع أفراد العينة على كثير جدا في حين أجاب 21 موظف أي نسبة 30% من أفراد العينة على كثير ، أما بالنسبة لباقي أفراد العينة والذين بلغ عددهم 08 موظفين فهم لا يبذلون سوى القليل من جهدهم . مما نستنتج أن في هذه المؤسسة أن هناك توافق بين المؤسسة والموظفين في مجال تحسين الأداء والترقية معا ، حيث أن المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين على الترقية كما هو موضح في الجدول رقم (32) وفي الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعملون على تحسين أدائهم للوصول إلى الترقية .

3- تحليل السؤال 3 : هل تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية عند ترفيتكم من أجل تحسين أدائكم ؟

الجدول رقم (36) : يبين تحليل السؤال 3

هل تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية عند ترفيتكم من أجل تحسين أدائكم ؟	التكرار	النسبة %
نعم	51	72,86%
لا	19	27,14%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المجموع	70	100,00%
---------	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنهم يتلقون دورات تكوينية عند ترفيتهم من أجل تحسين أدائهم حيث كان عدد المجيبين على نعم 51 موظف من مجموع أفراد العينة في حين باقي أفراد العينة أجابوا بلا وهم أنفسهم الأفراد الغير مثبتون في مناصبهم والأفراد المتعاقدون .

4- تحليل السؤال 4: هل ترى أن هناك اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرار الترقية ؟

الجدول رقم (37) : يبين تحليل السؤال 4

هل ترى أن هناك اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرار الترقية ؟	التكرار	النسبة %
نعم	17	24,29%
لا	53	75,71%
المجموع	70	100,00%

المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

تبين النتائج المحصلة من الجدول أعلاه أن نسبة 75,71% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لا تعتمد على تقارير الأداء في اتخاذ إجراءات الترقية ، بل تعتمد المؤسسة على معايير أخرى مثل الأقدمية والكفاءة . في حين باقي أفراد العينة كانت إجاباتهم عكس الأولى .

5- تحليل السؤال 5 : هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء في مؤسستك ومستوى أدائك ؟

الجدول رقم (38) : يبين تحليل السؤال 5

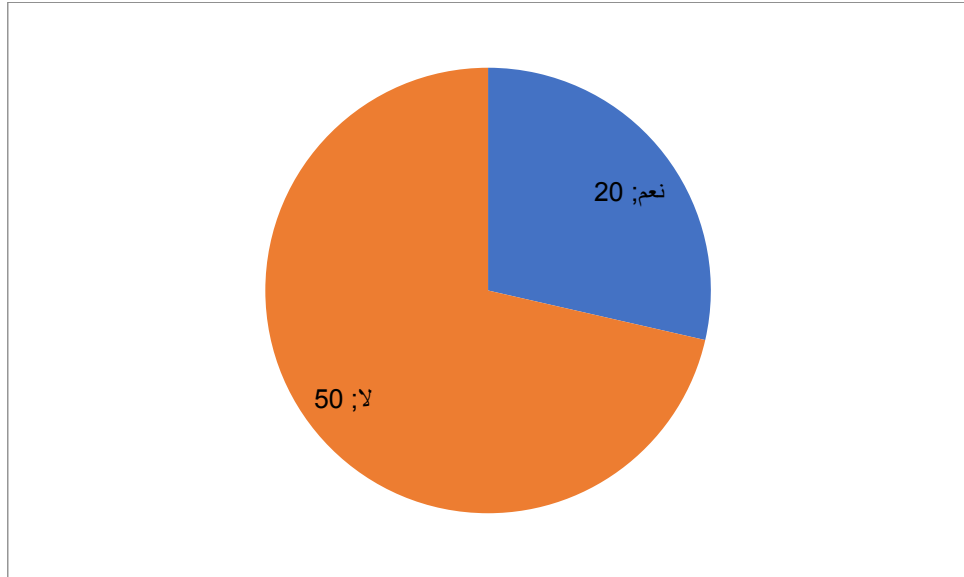
هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء في مؤسستك ومستوى أدائك ؟	التكرار	النسبة %
نعم	20	28,57%
لا	50	71,43%

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

المجموع	70	100,00%
---------	----	---------

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (19) : يوضح رسم بياني للسؤال 5



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنه لا توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم وبين مستوى أدائهم حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم وجود علاقة 71,43% أي ما يعادل 50 موظف مما نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تعتمد على عدة معايير في الكشف عن مستوى أداء عمالها ولا تعتمد على نظامها التقييمي ، في حين كانت إجابة باقي أفراد العينة بأنه توجد علاقة بين نظام التقييم المطبق ومستوى أدائهم حيث بلغت نسبتهم 28,57% أي ما يعادل 20 موظف .

7- تحليل السؤال 6 : حسب رأيك هل تساهم الترقية في تحسين أدائك وتشجعك على بذل الجهد ؟

الجدول رقم (39) : يبين تحليل السؤال 6

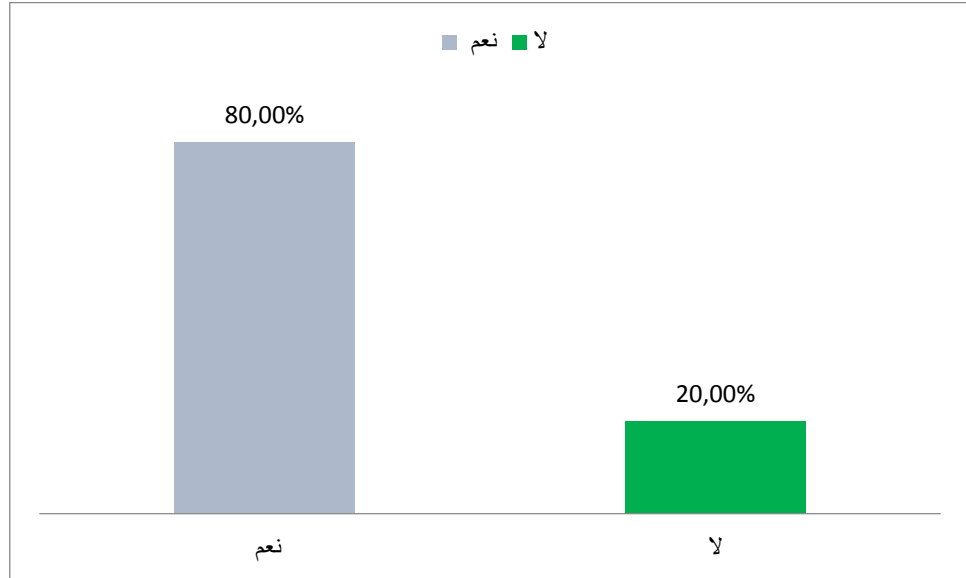
النسبة %	التكرار	حسب رأيك هل تساهم الترقية في تحسين أدائك وتشجعك على بذل الجهد ؟
80,00%	56	نعم

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

20,00%	14	لا
100,00%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (20) : يبين رسم بياني للسؤال 6



المصدر : من إعداد الطالب بإعتماد على جدول سابق وبرنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية الساحقة أكدوا بأن الترقية تساهم في تحسين أدائهم وتشجعهم على بذل الجهد أكثر حيث بلغت نسبتهم 80% من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 56 موظف ، بينما نسبة 20 % أي ما يعادل 14 موظف من مجموع أفراد العينة يرونا عكس ذلك وهذه الفئة التي أجابة بلا هم أنفسهم الأفراد الذين لم يتحصلوا على الترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة .

الفرع الثاني : الاستنتاج العام (تحليل الفرضيات)

❖ الفرضية الأولى :

تساهم الترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بتحسين أداء الموظفين .

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين المتمثلين في الترقية وأداء الموظفين أولاً توجد علاقة بينهما قمنا في دراستنا الميدانية هذه بطرح سؤال رئيسي في المحور الأخير من الاستبيان

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

كجواب لفرضيتنا الأولى وقد تمثل سؤالنا هذا " حسب رأيك هل تساهم ترقيتك في تحسين أدائك وتشجعك على بذل الجهد أكثر ؟" ، وكذلك قمنا بتدعيم هذا السؤال بأسئلة فرعية في المحاور الثاني والثالث والأخير من الاستبيان ، حيث تمثل سؤال المحور الثاني المتعلق بالترقية : هل الترقية تحفزك على العمل ؟ . أما في ما يخص السؤال الفرعي المتعلق بالمحور الثالث المتعلق بتحسين أداء الموظفين : هل تتبع مؤسستك برامج تحسين الأداء ؟ . أما أسئلة المحور الأخير المتعلق بعلاقة الترقية بالأداء : هل تبذل جهد في تحسين مستوى أدائك للحصول على الترقية ؟.والسؤال الثاني من نفس المحور تمثل في : هل تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية عند ترقيتكم من أجل تحسين أدائكم ؟ .

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة ومعرفة ما إذا كانت توجد علاقة أو لا ، استعنا في حساب النسب المئوية في الجداول السابقة ببرنامج **Excel** وكانت النتائج مبين كالتالي :

بالنسبة لنتائج السؤال الفرعي للمحور الثاني : هل الترقية تحفزك على العمل ؟ كان هناك إنصاف للأغلبية أفراد العينة حيث كانت الإجابة الساحقة بأن الترقية تحفزهم على العمل ، كما هو موضح في الجدول رقم (15) حيث كانت النسبة 83% .

بالنسبة لنتائج السؤال الفرعي للمحور الثالث : هل تتبع مؤسستك برامج تحسين الأداء ؟ فكانت إجابة أغلبية أفراد العينة المختارة بأن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تتبع برامج تحسين الأداء كما هو موضح في الجدول رقم (25) حيث كانت النسبة 54,29% .

بالنسبة للسؤالين الفرعيين للمحور الأخير : - هل تبذل جهد في تحسين أدائك للحصول على الترقية ؟ - هل تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية عند ترقيتكم من أجل تحسين أدائكم؟ فكانت النتائج على التوالي حيث أغلبية أفراد العينة يقومون ببذل الجهد من أجل الحصول على الترقية كما هو موضح في الجدول رقم (33) من جهة . و من جهة أخرى تقوم المؤسسة بتقديم دورات تكوينية للموظفين عند ترقيتهم وذلك من أجل تحسين أدائهم وهذا ما صرح به أغلبية أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (34) حيث كانت النسبة 72,83% .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

أما نتائج السؤال الرئيسي والأخير : حسب رأيك هل تساهم ترفيتك في تحسين أدائك وتشجعك على بذل الجهد ؟ فأكد أغلبية أفراد العينة بأن الترقية تساهم في تحسين أدائهم وتشجعهم على العمل وبذل الجهد أكثر كما هو موضح في الجدول رقم (37) والأخير حيث كانت النسبة 80% مما نستنتج أنه توجد علاقة بين المتغيرين انه توجد علاقة بين الترقية وأداء الموظفين .

خلاصة نتائج الفرضية الأولى : أثبت الجداول السابقة صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن " تساهم الترقية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بتحسين أداء الموظفين " ، حيث أن الترقية إنطلاقاً من هذه الدراسة وفي هذه المؤسسة بالتحديد أصبحت جوهر أساسي للتأثير على العمال نحو الإيجاب و تحفز الموظفين على بذل الجهد أكثر في العمل من أجل الوصول إليها وتسلق أعلى الدرجات والرتب الوظيفية وأضحت تشكل إستراتيجية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

❖ الفرضية الثانية :

اهتمام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بنظام تقييم الأداء لأنه مهم في عملية الترقية . من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية ومعرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء وعملية الترقية وهل تولي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة اهتمام لهذا النظام عند ترقية موظفيها قمنا في دراستنا الميدانية بطرح سؤالين في الاستبيان للتأكد من صحة هذه الفرضية أحدهما رئيسي في المحور الأخير متعلق بعلاقة الترقية بالأداء والآخر فرعي في المحور الثالث متعلق بالأداء الوظيفي ، وتمثل السؤال الرئيسي : "هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء في مؤسستك ومستوى أدائك ؟ " أما السؤال الفرعي والمكمل للسؤال الرئيسي فتمثل : " هل أنت راض على الطريقة التي يتم تقييمك بها ؟"

فكانت نتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة كالآتي :

بالنسبة للسؤال الفرعي : هل أنت راض عن الطريقة التي يتم تقييمك بها ؟ فكانت الإجابة لأغلبية أفراد العينة بعدم رضاهم بالطريقة التي يقيمون بها كما هو موضح في الجدول رقم (31) حيث بلغت نسبة الغير راضين

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

بهذه الطريقة 54,17% مما نستنتج أن المؤسسة إما تتبع طرق أخرى في تقييم هذه الفئة أو أنها لا تجيد تقييم هذه الفئة بالطريقة الجيدة والفعالة .

بالنسبة للسؤال الرئيسي : هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء في مؤسستك ومستوى أدائك ؟ فصرح أغلبية أفراد العينة بأنه لا توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء ومستوى أدائنا كما هو موضح في الجدول رقم (36) حيث بلغت نسبة الأفراد المصرحين بهذه الإجابة 71,43% مما نستنتج أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين المذكورين .

خلاصة نتائج الفرضية الثانية: أثبتت النتائج السابقة المتحصل عليها عدم صحة الفرضية المتمثلة في " اهتمام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بنظام تقييم الأداء لأنه مهم في عملية الترقية "، وعدم قبول هذه الفرضية حيث تطبق المؤسسة نظام تقييم الأداء فقط من أجل تحسين أداء الموظفين والكشف عن نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف وتجنب الأخطاء مستقبلا .

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم شامل للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل " حمدان بختة - سعيدة " حيث تمثل هذا التقديم في تعريف بالمؤسسة وذكر مهامها الأساسية وكذلك التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإداري والتقني المتمثل في إنشاء المصالح وكذلك التطرق إلى نظام تقييم الأداء .

كما تطرقنا أيضا إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي جمعنا فيه بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ، وذكر العلاقة بين متغيري دراستنا والإجابة عن إشكالية موضوعنا وذلك عن طريق تحديد عينة من المجتمع ووضع استبيان بين أفراد العينة من أجل جمع المعلومات الميدانية .

وقمنا في هذا الفصل أيضا بتحليل المعلومات التي تحصلنا عليها من جراء طرح أسئلة الاستبيان و استخلصنا بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيتين السابقتين تبين أن الترقية لها علاقة بأداء الموظفين حيث تقوم الترقية بتحفيز الموظفين على العمل وبذل الجهد أكثر وتحسن من مستوى أدائهم .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا الراهنة تناولنا موضوع " دور الترقية وأثرها في تحسين أداء الموظفين " ، ولقد قمنا بدراسة هذا الموضوع نظريا وميدانيا ، ومن خلال موضوعنا تبين أن الترقية أصبحت إستراتيجية تتبعها المؤسسات للتأثير على الموظفين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل للمؤسسة كما تستغلها في بعض الحالات المؤسسات لخلق ميزة تنافسية بين الموظفين للوصول إليها أي الموظف الكفاء هو من يحصل عليها وكل هذا من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة من جهة . ومن جهة أخرى تعتبر عملية الترقية مكسب للموظف أيضا حيث تمكنه من التدرج في السلم المهني والوصول إلى المناصب العليا ، وكذلك تقوم عملية الترقية بتحسين المستوى المعيشي للموظف العمومي لأنه بطبيعة الحال عندما يترقى الموظف إلى منصب أعلى من الأول سيرتبط ذلك زيادة في الراتب بما فيها من مكافآت وعلاوات .

وقد تبين لنا في الدراسة النظرية أن الترقية هي مطلب وظيفي وهي حق من حقوق الموظف العام ، وينتج عنها كما ذكرنا سابقا زيادة في الراتب وتحسين المركز المهني و الاجتماعي ،بالإضافة إلى زيادة المسؤوليات والواجبات ، وقد اتضحت لنا أشكال الترقية وأنواعها (الدرجة ، الرتبة...الخ) والأهمية التي تتبع عملية الترقية وإجراءاتها في المؤسسات الإستشفائية العمومية...الخ .

كما تطرقنا أيضا إلى أداء الموظفين وطرق تحسينه وأهمية وفوائد أداء الموظفين والعوائق التي تواجهها في عملية تحسين الأداء ، كما تناولنا نظام تقييم الأداء وكيف تتم عملية تقييم الموظفين أي ذكر خطوات تقييم الأداء.

و في الأخير ومن خلال الدراسة الميدانية فقد تطرقنا إلى العلاقة بين عملية الترقية وأداء الموظفين ، وذلك عن طريق تحليل مؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها إلى أسئلة الاستبيان ومن ثم توزيعها على العينة المختارة ، وفي الأخير ومن خلال تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها في دراستنا الميدانية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل ، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

خاتمة عامة

1- تركيز قانون الوظيفة العمومي على عملية الترقية والعمل على تطبيقها في المؤسسات كما هو موضح في الجريدة الرسمية.

2- تعتبر الترقية هدف الموظفين في مساهمهم المهني لأنها تمكنهم من الوصول إلى المناصب العليا.

3- تقوم عملية الترقية بتحسين مستوى الموظفين اجتماعيا و الاقتصاديا ، حيث تحسن من مكانتهم الاجتماعية وكذلك اكتسابهم للمزايا المادية كالزيادة في الراتب .

4- توجد علاقة وطيدة بين عملية الترقية وأداء الموظفين ، حيث أن عملية الترقية تقوم بتحسين أداء الموظفين كما تقوم أيضا بتحفيز الموظفين على العمل أكثر وبذل الجهد في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة.

5- عدم تركيز المؤسسة على نظام تقييم أداء الموظفين عند إجراء عملية الترقية .

6- عدم رضا موظفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالطريقة التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أدائهم .

7- 53 موظف من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة لا تعتمد على تقارير الأداء في اتخاذ عملية الترقية .

وبناء على النتائج المتحصل عليها من البحث تمكنا بالخروج من توصيات أو مقترحات يمكن للمؤسسة

الإستشفائية المتخصصة العمل بها للاستفادة منها وتكمن هذه التوصيات فيما يلي :

1- على المؤسسة الاهتمام بالموظف وإعطائه قيمة اجتماعية .

2- إعطاء أهمية لنظام تقييم الاداء لأنه وسيلة مهمة في الكشف عن الموظفين الذين لديهم حق في الترقية

3- شرح إجراءات الترقية وقوانينها للفئة التي ليست على دراية بقوانين الترقية وذلك من أجل تعميم عملية الترقية على جميع الموظفين .

4- على المؤسسة اعتماد على تقرير الأداء في اتخاذ قرار الترقية ، لأن هذه التقارير تعتبر معيار مهم في عملية الترقية .

5- على المؤسسة إعطاء الأولوية في عملية التوظيف لأصحاب الشهادات الجامعية ، لان لديهم كفاءة عالية على المستويات الأخرى .

خاتمة عامة

6- على المؤسسة إجراء عملية الترقية بشفافية بالنسبة للفئة التي صرحت بأن إجراءات الترقية لا تتم بشفافية وكذلك عليها التخلي عن المحسوبية في عملية الترقية.

7- على المؤسسة ترسيخ فكرة الهدف من الترقية هو الزيادة أيضا في المردودية بالنسبة للموظفين ، لأن أغلبية الموظفين أكدوا أن هدفهم من الترقية هو المكانة الاجتماعية والمكافآت .

وفي الختام ما عسانا سوى أن نقول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكننا هذا الموضوع من زيادة الرصيد المعرفي ، وبالرغم من الجهد المبذول لإنجاح هذا البحث و إعطاء نتائج وحلول في عملية الترقية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة إلا أنه لا يخلوا من النقائص ، إلا أننا نرى أنه سيساهم ولو بالقليل في إثراء المكتبة العلمية .

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، 2005 .
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ط2005، 5.
- 4- بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعان الجامعية ، رقم النشر5578، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة ، الجزائر.
- 5- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي-منهج معاصر-دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 6- د.مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن2016.
- 7- د.وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة2004،الجزائر، 2004 .
- 8- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء ،دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ،ص14.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية،مصر، 2000/1999.
- 10-عاطف جابر طه ،نظم المعلومات للموارد البشرية ، ط1،الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة ، مصر ، 2014.
- 11-عبد الحكيم سواكر: الوظيفة العمومية في الجزائر.(دراسة تحليلية على ضوء آراء القمة واجتهاد القضاء الإداريين)،مطبعة مزوار،الوادي، ط1.
- 12-عمار بن عيشي ،إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2012.
- 13-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، 2012.

المراجع والمصادر

- 14-عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار ز هرن للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،1996 .
 - 15-محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2001 .
 - 16-محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف ،القاهرة،1967.
 - 17-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003/2004.
 - 18-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان،الأردن،2016.
 - 19-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر،الأردن،ط1، 2000.
 - 20-نزار عوني اللبدي، تنمية لأداء الوظيفي والإداري ،ط1،دار دجلة للنشر والتوزيع،عمان-الاردن،2015 .
 - 21-نوري منير ،تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، جامعة الشلف،الجزائر .
 - 22-نيجل هاريسون،تعريب خالد العامري وآخرون ،كيف تحسن من أداء موظفيك، دار فاروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- ثانيا : رسائل الجامعية والأطروحات**
- 1- بكوش لطيفة،أطروحة دكتوراه ،مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،تخصص محاسبة ونظم المعومات،جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر،2016-2017 .
 - 2- بلايطي عايدة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر ،سياسة التوظيف في المؤسسات الإستشفائية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانيم ،كلية الحقوق،2018/2019 .

المراجع والمصادر

- 3- جبلي فاتح، مذكرة مكملت لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2006/2005 .
- 4- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013.
- 5- عزالدين هروم، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة منتوري -قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007 .
- 6- غضبان ليلي ، رسالة دكتوراه، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة لإقتصاد ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،جامعة باتنة 01،الجزائر، 2018-2017 .
- 7- محمد بن علي المانع، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 .
- 8- محمد حازم أبو السعود ، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته باداء الموظفين في جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية- غزة .
- 9- محمد مبارك محمد رشيد، رسالة استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، كلية الأعمال، 2014 .
- 10- مزغيش عبد الحليم، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،جامعة الجزائر،الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011 .

المراجع والمصادر

11- نسيمه أحمد صيد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، الترقية والفعالية التنظيمية، جامعة سكيكدة، الجزائر 2008 .

ثالثا : مواقع الإلكترونية

1- الترقية في الدرجات في قطاع الوظيفة العمومية،(2017/07/06)،فضاء المسير الإستشفائي،
ثم الزيارة في 10 مارس 2021، <https://www.hopital-dz.com/>.

2- عبد الحكيم سواكر، الترقية في الدرجات للموظفين العموميين، موسوعة تشريع المدرسي الجزائري، مطوية رقم 17 تم إنجازها نوفمبر 2019، تاريخ الزيارة 2021/02/23،
tachri3.com.

3- محمد أحمد إسماعيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين،(2010/10/26)،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الزيارة 2021/02/23، <https://hrdiscussion.com/>.

4- مهدي بخدة، ضوابط ترقية الموظف في التشريع الجزائري،(2019/04/24)،مجلة القانون المغربي، تم الزيارة في 2021/02/24، من: <https://www.maroclaw.com>.

رابعا : المراسيم والأوامر

1- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.

2- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، الصادر في 20 يناير 2008 .

المراجع والمصادر

- 3- تعليمية رقم 01، مؤرخ في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجراءاتها ،المدير العام للوظيفة العمومية.
- 4- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006 .
- 5- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007 .

خامسا : المقالات والمجلات

- 1- بلعربي عبدالكريم،(نظام الترقية في الوظيفة العمومية).مجلة الدراسات في الوظيفة العامة، العدد 1، جامعة البيض، ديسمبر 2013 .
- 2- د.حمود حيمر،(معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين).مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، الجزائر، 15/06/2019 .
- 3- رايس وفاء،"دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011 .
- 4- رحمة بن يزة ،طروب بحري،(انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري).دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية ،المجلد 12 العدد 1 جانفي 2020، جامعة باتنة 16، 1/12/2019 .

المراجع والمصادر

- 5- رئيس مفتشية الوظيفة العمومية ، مطوية حول الوظيفة العمومية ، الترقية في الدرجات، غليزان، الجزائر ، نوفمبر 2019 .
- 6- ضياف عبدالقادر،(موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر).المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية،العدد4،المجلد2،جامعة عنابه .
- 7- عبد الفتاح ابو خمخ،(تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية). مجلة العلوم الإنسانية،عدد18،منشورات جامعة منتوري ،قسنطينة، ديسمبر 2002 .
- 8- عبدالمليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001 .
- 9- علا ميمي ،شيلي سويطي،نظام تقييم الأداء الوظيفي أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، 2019/07/07،المجلد22-العدد01-2019 .
- 10- غضبان ليلي، (دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية).مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، مجلد7،عدد2، جامعة بركة، الجزائر، جوان 2020 .
- 11- قداش سامية، قريرة رشيد، حجاج مصطفى،(أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي).مجلة أفق للبحوث والدراسات، مجلة سداسية،العدد4،جامعة إليزي،جوان 2019 .
- 12- قرواط يونس ،صلاح محمد، (دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة).مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد16/العدد1(2021)،جامعة المسيلة ،جامعة تسميلت،الجزائر، 2021/01/31 .
- 13- هني رشيدة،(موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية).مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية،مجلد3،العدد2،جامعة مولاي الطاهر سعيد،4فيفري 2020 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الخدمات الصحية بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان - حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان: دور الترقية وأثرها في تحسين أداء الموظفين وإتمام البحث والتوصل إلى نتائج علمية و تحليلها و تفسيرها نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بتمعن و دقة. ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

(داخل الخانة المقابلة لإجابة الصحيحة : يرجى وضع علامة (x))

المحور الأول : أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

1- الجنس :	☐ ذكر	☐ أنثى
2- السن : أقل من 30 سنة	☐	من 31 إلى 40 سنة
3- الحالة العائلية : أعزب	☐	متزوج
4- الوضعية المهنية : مثبت	☐	متربص
	☐	مطلق
	☐	متعاقد

الملاحق

- 5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ بين 6 و 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐
- 6- نوع الوظيفة : السلك الإداري ☐ السلك الشبه الطبي ☐ السلك الطبي ☐
- أعوان الأمن والوقاية ☐
- 7- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني : أسئلة متعلقة بالترقية

- 1- هل تمت ترقيتك من قبل ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- أ- في حالة الإجابة ب لا : هذا راجع إلى
- المحسوبية ☐ عدم توفر الشروط ☐ دوافع شخصية ☐
- ب - في حالة الإجابة بنعم :
- ما نوعها ؟ : الرتبة ☐ الدرجة ☐ أخرى ☐
- هل كانت الترقية في ؟ : مؤسستك ☐ مؤسسة أخرى ☐
- 2- ما سبب حصولك على الترقية ؟ الاقدمية ☐ الكفاءة ☐ إبداعك ☐ سبب آخر ☐
- 3- هل الترقية تحفزك على العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 4- ما هو هدفك من الترقية ؟ المكافآت ☐ المكانة الاجتماعية ☐ الزيادة في المردودية ☐
- 5- هل انت على دراية بالقوانين المطبقة بالترقية؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة ب لا: هذا راجع إلى إهمال شخصي ☐ إهمال من طرف الإدارة ☐
- 6- هل انت راض عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 7- هل تتم اجراءات الترقية بشفافية ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالأداء الوظيفي

- 1- هل بيئة العمل في مؤسستك جيد ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- 2- تحب أن تعمل ؟ وحدك ☐ مع زملائك ☐
- 3- علاقتك مع الموظفين ؟ جيدة ☐ سيئة ☐

الملاحق

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

- في حالة الإجابة ب نعم : هل تستعين في مواجهتها ب؟ خبرتك ☐ زميل ☐ المدير ☐

5- هل تتبع مؤسستك برامج تحسين أداء الموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم هل هذه البرامج ؟ فعالة ☐ غير فعالة ☐

6- هل تتبع مؤسستك نظام تقييم أداء الموظف ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم بالنسبة لك هذا النظام : مرضي ☐ غير مرضي ☐

7- ما هي الفترة التي ترونها أحسن لتقييم الأداء؟ كل شهر ☐ سداسية ☐ سنوية ☐

8- على أي أساس يتم تقييمك ؟ على أساس النتائج التي تحققتها ☐ على أساس سلوكك ☐

على أساس صفاتك الشخصية ☐

9- هل انت راض على الطريقة التي يتم تقييمك بها؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: أسئلة متعلقة باعلاقة الترقية بالأداء

1- هل تحفزك المؤسسة للوصول إلى الترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

2- هل تبذل جهد في تحسين مستوى أدائك للحصول على الترقية؟ كثير جدا ☐ كثير ☐ قليل ☐

3- هل تقدم لكم المؤسسة دورات تكوينية عند ترفيتكم من أجل تحسين أدائكم؟ نعم ☐ لا ☐

4- هل ترى أن هناك اعتماد تقاري الأداء في إتخاذ قرار الترقية؟ نعم ☐ لا ☐

5- هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء في مؤسستك و مستوى أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

6- حسب رأيك هل تساهم ترفيتك في تحسين أدائك وتشجعك على بذل الجهد؟ نعم ☐ لا ☐

مديريّة الصحة و السكان لولاية سعيّدة
المؤسسة الإستشفائية المتخصصة " حمدان بختة "
المديرية الفرعية لإدارة الوسائل
الرقم: 2021/

حصيلة الموارد البشرية إلى غاية 2021/03/31

الوقت	طبيب مختص				الوصف
	طبيب أطفال	طبيب النساء و التوليد	التغذية و الزمن	عوامل علاجية	
06	طبيب الأطفال				الوصف: الإسهال الحاد "متلازمة القولون العصبي" بمعدلات
05	طبيب النساء و التوليد				
07		التغذية و الزمن		عوامل علاجية	
01			عوامل علاجية		
01		طبيب النساء و التوليد		عوامل علاجية	
01			عوامل علاجية		

سَعِيدَةٌ فِي
الْمَدِينَةِ

DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA
POPULATION DE LA WILAYA DE SAIDA
SERVICE DES STRUCTURES DE SANTE
ET DE L'ACTION SANITAIRE
N° 394 / DSP / 2015

N° 22

SAIDA le,

16 فيفري 2015

A MONSIEUR
LE DIRECTEUR DE L'ETABLISSEMENT HOSPITALIER
SPECIALISE HAMDANE BAKHTA

Objet : arrêté MSPRH n° 10 du 29/01/2015.

J'ai l'honneur de vous transmettre pour notification l'arrêté portant création
des services et leurs unités constitutives de votre établissement.

LE DIRECTEUR

مدير الصحة و السكان
إمضاء: د. بودعة عبد الناصر



المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
حمدان بختة سعودة
البريد الوارد
في يوم 16-02-2015

W/121

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

رأى رقم... 29... مؤرخ في 29 جويلية 2015..... المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال " مستشفى مدان بختة " ولاية سعيدة.

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014، المتضمن تعيين أعضاء حكومة،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق 28 جوان سنة 1993، يتضمن إنشاء اللجنة بسمية لوزارة الصحة و السكان،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997، يتضمن إنشاء و سلك الاستشفائية المتخصصة، تنظيمها و سيرها، و المتمم؛

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-379 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، المحدد للاحيات وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات؛

بمقتضى القرار الوزاري رقم 021 المؤرخ في 27 جانفي 2009 و المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة على مستوى إسمية الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال و جراحة الأطفال " مستشفى حمدان بختة - سعيدة " نظرا لإرسال مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة و المؤرخ في 06 جانفي 2015 تحت رقم 05.

سكـرـتـاريـة

لقد أتتني: بهذا القرار إلى إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و ليد، طب الأطفال و جراحة الأطفال " مستشفى حمدان بختة " ولاية سعيدة.

2: تنشأ على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال و جراحة الأطفال " مستشفى ان بختة " ولاية سعيدة ، المصالح و الوحدات المكونة لها المحددة وفقا للملحق المرفق بهذا القرار.

3: تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القرار، لا سيما القرار الوزاري رقم 021 المؤرخ في 27 جانفي 2009 و المذكور أعلاه.

4: يكلف مدير الصحة و السكان لولاية سعيدة بتنفيذ هذا القرار و الذي سيلتزم في النشرة الرسمية لوزارة الصحة و السكان و للاح المستشفيات.



د. عبد الحق سيدي
عبد الحق سيدي

الملاحق

بقرار الوزاري رقم 10 المؤرخ في تتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على
في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال مستشفى عينان بعتة ولاية
بدة.

الوحدات	الأسرة شتتية	المختبر
-02- 1- الأمراض الخلقية 2- الفحص و التشخيص		لتشريح المرضى
-02- 1- التخدير 2- الإمتحان والمعالج لمكتف	06	لتشخيص والإمتحان
-02- 1- الإستشفاء 2- الاستعمالات و الفحص	12	جراحة الأطفال
-02- 1- معلومات الصحة 2- نظافة الاستشفائية		علم الأوبئة
-05- 1- طب أمراض النساء 2- الحمل الخطر 3- قبل الوضع وبعد الوضع 4- عمليات 5- الفحص الكلف والاستعمالات	90	طب أمراض النساء و التوليد
-02- 1- سيولوجيا جزيئية و أمراض الدم 2- للكيمياء الحيوية		المخبر المركزي
-02- 1- الأشعة 2- للتخطيط بالمسح		الأشعة المركزية
-04- 1- الاستعمالات و مستشفى النهار 2- حديثي الولادة 3- الوضع 4- الأطفال الكبار	72	طب الأطفال
-02- 1- تسير المستعمرات الصيدلانية 2- تسير الأجهزة الطبية		الصيدلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة "حمدان بختة"
المديرية الفرعية للإدارة والوسائل

وثيقة تقييم لسنة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

الدرجة :

تاريخ الاستفادة :

الحالة العائلية : /

تقييم رئيس المصلحة :

شروط التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	دون المتوسط
قدرة التكيف و التقبل					
روح اتخاذ القرار					
النشاطات و المردود					
الفائدة المقدمة للوظائف					
التقييم العام					

ملاحظات عامة : وضع علامة X في الخانة الملائمة

إمضاء رئيس المصلحة

النقط : _____ خاص بالإدارة

الملاحظة العامة :

سعيدة في
المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة "حمدان بختة"
المديرية الفرعية لإدارة الوسائل
الرقم : 2019/

مستخرج من جدول الترتيب لسنة
الخاص بسلوك الممارسين
المتخصصين ، الأطباء العامون ، شبه الطبيين ، النفسانيين ، البيولوجيين ،
الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش ، القابلات ، الأسلاك المشتركة ،
متصرفي مصالح الصحة ، العمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب
المصادق عليه تحت رقم المؤرخ في

رتبة :

إن السيدة :

المرسم (ة) : في الدرجة الأولى (01) يرتب وفق الشروط التالية :

الدرجة : الثانية (02)

تاريخ الاستفادة : 2019.06.01 .

يحتفظ المعني (ة) بالأمر إلى غاية 2019.12.31 بأقدمية قدرها :

00 سنة 07 أشهر 00 يوم

يرتب على أساس القانون الخاص بالعمال في الصنف : 11 الرقم الاستدلالي : 498 .

الخبرة المهنية : 50 النقطة الاستدلالية : 548 .

سعيدة في :
المدير

الملخص :

تناولت هذه المذكرة المقدمة " أثر الترقية ودورها في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة

الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل" حيث تحظى عملية الترقية اهتمام كل المؤسسات في مختلف القطاعات...وغيرها حيث تعتبر الترقية إحدى الوسائل الفعالة في تطوير كفاءة الموظفين وتطوير قدراتهم الخدمانية .

حيث قمنا في هذه الدراسة إلى تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه الترقية في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسينه ، وذلك عن طريق تقسيم دراستنا إلى قسمين : تناولنا في القسم الأول إلى الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول الترقية والشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يحظى بها ، وكذلك قمنا بذكر أنواع الترقية وفوائدها وأهميتها كما تطرقنا أيضا إلى نظام الترقية المطبق في المؤسسات الإستشفائية العمومية وكيفية إجرائها حسب القوانين والمراسيم المسطرة من طرف الجهة المختصة ، أما في الجزء الثاني من القسم الأول تطرقنا أيضا إلى الأداء الوظيفي حيث قمنا بإعطاء مفاهيم عامة حول الأداء وكذلك ذكرنا فوائد الأداء وأنواع الأداء الوظيفي ، وتطرقنا أيضا إلى طرق تحسين الأداء والإجراءات المتبعة في عملية التحسين ، وكذلك ذكرنا عوائق تحسين الأداء ، وقمنا أيضا بذكر تقييم الأداء حيث تطرقنا إلى مفاهيم تقييم الأداء وذكرنا أهمية تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء وخطواته ، بدون أن ننسى ذكر نظام تقييم الاداء . وكل هذه العناصر تم الاستعانة ببعض المراجع (الكتب ، المقالات ، الجريدة الرسمية ، المواقع ..الخ) . أما في القسم الثاني فقد خصصناه إلى الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة حيث بتقديم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة وذكر البنية البشرية والتقنية، والهيكل التنظيمي الإداري والهيكل التنظيمي التقني (المصالح) وقمنا بأخذ بعض الملاحق الخاصة بالترقية ونظام تقييم أداء الموظفين وكذلك ملاحق خاصة بإنشاء المصالح الإستشفائية الذي قمنا فيه بالبحث عن العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي ، وذلك عن طريق الاستعانة بالاستبيان وبعض أدوات الدراسة : حيث خرجنا بنتيجة : بأن الترقية تقوم بتحفيز الموظفين مما يساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين وبذل الجهد في العمل .

الكلمات المفتاحية: الترقية في المؤسسات العمومية الإستشفائية، إجراءات الترقية في المؤسسات

العمومية الإستشفائية، الفعالية، الأداء الوظيفي ، تحسين أداء الموظفين ، نظام تقييم الأداء الوظيفي ، المؤسسة الإستشفائية المتخصصة .

Résumé :

Ce mémorandum présenté traitait **de "l'effet de la promotion et de son rôle dans l'amélioration des performances des employés de l'hôpital spécialisé dans la mère et l'enfant"**, car le processus de promotion intéresse toutes les institutions dans divers secteurs ... et d'autres, comme le la promotion est considérée comme l'un des moyens efficaces de développer la compétence des employés et de développer leurs capacités de service.

Là où nous avons dans cette étude souligné le grand rôle que joue la promotion dans l'élévation et l'amélioration du niveau de performance des employés, en divisant notre étude en deux parties: Dans la première section, nous avons traité de l'aspect théorique dans lequel nous avons traité des concepts généraux de promotion et les conditions qui doivent être remplies par l'employé pour en profiter. Nous avons également évoqué les types de promotion, ses avantages et son importance, et nous avons également évoqué le système de promotion appliqué dans les établissements hospitaliers publics et la manière dont il est conduit conformément aux lois et décrets établis par l'autorité compétente, et dans la deuxième partie de la Dans la première section, nous avons également traité de la performance au travail où nous avons donné des concepts généraux sur la performance ainsi que nous avons mentionné les avantages de la performance et les types de performance au travail, et nous avons également discuté des méthodes d'amélioration des performances et des procédures utilisées dans le processus d'amélioration, ainsi que des obstacles à l'amélioration. performance. Nous avons

également évoqué l'évaluation des performances où nous avons traité des concepts d'évaluation des performances et mentionné l'importance de l'évaluation des performances, les méthodes d'évaluation des performances et ses étapes, sans oublier de mentionner le système d'évaluation des performances. Tous ces éléments ont été utilisés par certaines références (livres, articles, journal officiel, sites Internet ... etc.). Quant à la deuxième section, nous l'avons consacrée à l'aspect appliqué, dans laquelle nous avons mené une étude de terrain dans l'institution hospitalière spécialisée où l'hôpital spécialisé a été introduit et la structure humaine et technique a été mentionnée. Et la structure organisationnelle administrative et la structure organisationnelle technique (intérêts). Nous avons pris quelques appendices pour la promotion et le système d'évaluation du rendement des employés, ainsi que des appendices pour établir les intérêts de l'hôpital dans lesquels nous avons recherché la relation entre la promotion et le rendement au travail, en utilisant le questionnaire et quelques outils d'étude: d'où nous sommes sortis avec le résultat: Ban La promotion motive les collaborateurs, ce qui contribue à améliorer la performance et l'effort au travail des collaborateurs.

Mots clés: promotion dans les établissements hospitaliers publics, procédures de promotion dans les établissements hospitaliers publics, efficacité, performance au travail, amélioration de la performance des employés, système d'évaluation de la performance au travail, institution hospitalière spécialisée.

