

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الخدمات الصحية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

طرق وأساليب اعتماد المردودية كمعيار للترقية

"دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسنة  
ولاية سعيدة"

إعداد الطالب (ة): قريشي محمد أمين

المناقشة بتاريخ: 2020/ 08/30

لجنة المناقشة:

رئيسا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الأستاذ: خالدي مصطفى

مشرفا

الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب

الأستاذ: حايد زهية

ممتحنا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الأستاذ: همش عمر

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الخدمات الصحية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان

## طرق وأساليب اعتماد المردودية كمعيار للترقية

"دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية  
بالحساسنة ولاية سعيدة"

إعداد الطالب (ة): قريشي محمد أمين

المناقشة بتاريخ: 2020/ 08/30

لجنة المناقشة:

رئيسا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الأستاذ: خالد مصطفى

مشرفا

الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب

الأستاذ: حيد زهية

ممتحنا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الأستاذ: همش عمر

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"**

صدق الله العظيم ( البقرة -32)

# الشكر والعرفان

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

الحمد لله مولنا جل جلاله الذي وفقنا ومكننا فما كان لشيء يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.  
فالشكر على فضله وإحسانه الذي أنعم علينا نعمة العقل وحثنا على مثابرة الجهد ووفقنا في عملنا هذا.  
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة والمعلمة " د. حايك زاهية " التي أشرفت على  
هذا العمل والتي لم تبخل علينا بأرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ونذائحها القيمة في إثراء هذا العمل،  
والتي أحيى فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة.

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل، ولكل من  
سعى على هذه المذكرة بالنصح والإرشاد وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة ولاية سعيدة  
بالخصوص السيد محمد بودواية والسيد زايري محمد الكريم.

إلى كل من ساندنا في هذا العمل ولو بنصيحة أو كلمة.

شكراً لكم

الطالبة: قريشي محمد أمين

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم.

الهي لا يطيب الليل إلا بشكر ولا يطيب النهار إلا بدعائك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "عز جلالك" إلى من بلغ الأمانة وأدى الرسالة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "محمد صلى الله عليه وسلم".

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من قرن الله عز وجل الجنة برضاها وودعها تحت قدميها، التي أثقلت الجفون سمرًا وحملت الفؤاد مما واجهته الأيام صبرًا وشغلت البال فكرًا ورفعت الأبادي طلبًا وأيقنت بالله أملا إلى ملاكي في الحياة وحبيرة قلبي الأولى

"أمي الغالية".

إلى من كان سندا لي، ومن علمني العطاء دون الانتظار، إلى من ثابر ليلا ونهارا من أجل تربيتي إلى "أبي الحبيب".

إلى إخواني وأخواتي العزاء الذين هم كانوا لي عون في الحياة أنار الله دربهم وحفظهم ووفقهم.

إلى عمي مختار على دعمه لي طيلة مشوار الدراسة.

إلى عز الأصدقاء حسين، حمزة وياسين الذين الجأ إليهم عند شدتي وكل زملائي في المدرسة العليا لإدارة الأعمال و المدرسة العليا للتجارة.

إلى كل أساتذتي جزأهم الله خيرا وحفظهما الله.

إلى من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

## فهرس المحتويات

أ	التشكرات
ب	إهداء
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
01	<b>مقدمة</b>
<b>الفصل الأول: مدخل لمفهوم الترقية وكيفية إجرائها</b>	
07	تمهيد
08	<b>المبحث الأول: ماهية الترقية</b>
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية
08	الفرع الأول: مفهوم الترقية
08	الفرع الثاني: أهمية الترقية
09	الفرع الثالث: أهداف الترقية
10	المطلب الثاني: نظام الترقية
10	I نظام الترقية على أساس الكفاءة
12	II نظام الترقية بالأقدمية المطلقة
13	III الكفاءة والأقدمية معا
13	المطلب الثالث: مناهج الترقية
14	<b>المبحث الثاني: شروط الترقية وأشكالها وبرامجها</b>
14	المطلب الأول: شروط الترقية
14	المطلب الثاني: أشكال الترقية وأنواعها
14	الفرع الأول: أشكال الترقية
15	الفرع الثاني: أنواع الترقية
15	أولاً: الترقية في درجة
17	ثانياً: الترقية في الرتبة
19	المطلب الثالث: برامج الترقية
19	<b>المبحث الثالث: إجراءات الترقية في المؤسسات الإستشفائية العمومية</b>
20	المطلب الأول: إجراءات الترقية في الدرجة

21	المطلب الثاني: إجراءات الترقية في الرتبة
23	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: طرق وأساليب تقييم مردودية الموظفين</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية المردودية
26	المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بمردودية الموظفين
26	1. الأفراد
26	2. الأداء
27	3. التقييم
28	4. تعريف تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء وأهدافه
29	أولاً: فوائد تقييم الأداء
30	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
33	المبحث الثاني: نظام تقييم أداء العاملين
33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء والمعايير المتبعة في التقييم
33	أولاً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
35	ثانياً: معايير تقييم الأداء
37	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء
39	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
40	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه
40	المطلب الأول طرق وأساليب تقييم الأداء.
40	أولاً: الأساليب الفعالة في تقييم الأداء
41	ثانياً: طرق تقييم الأداء
41	1- الطرق التقليدية
45	2- الطرق الحديثة
52	المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
54	المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء
56	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية</b>	

58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة.
59	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
60	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المطلب الرابع: المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في مجال تقييم مردود الموظف
66	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
67	المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات
90	الخاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
98	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	جدول يوضح الترقية في الدرجة	16
02	جدول يوضح وتائر الترقية في الدرجات حسب نسب 2-4-4	17
03	جدول يوضح الأرقام الاستدلالية	20
04	جدول يوضح طريقة التدرج البياني وبعض الصفات	42
05	جدول يوضح طريقة التوزيع الإجباري ل50 موظف مقسم إلى مجموعات	43
06	جدول يوضح طريقة القوائم المرجعية	44
07	جدول يوضح طريقة الأحداث الجوهرية -الأحداث المهمة الإيجابية-	45
08	جدول يوضح طريقة الأحداث الجوهرية - الأحداث المهمة السلبية-	45
09	جدول يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف في إدارة المبيعات	50
10	جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى	51
11	جدول يوضح توزيع العيادات المتعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية	59
12	جدول يوضح تقسيم عمال المؤسسة حسب كل سلك لسنة 2020	61
13	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
14	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (الفئة العمرية)	68
15	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	69
16	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	69
17	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	70
18	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	71
19	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة أو المركز الوظيفي	72
20	جدول يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ )	73
21	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 1 من الجزء الثاني	74
22	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 1 الفرع الاول	74
23	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 1 الفرع الثاني	75
24	جدول يبين تحليل السؤال الفرعي: أين تحصلت على الترقية	75
25	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 2 من الجزء الثاني	75
26	جدول يوضح نتائج اختبار مربع كاي " كا <sup>2</sup> " Chi-Square	76
27	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 4 من الجزء الثاني	77
28	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 5, السؤال 6 والسؤال 7 من الجزء الثاني	78

78	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 8 من الجزء الثاني	29
79	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 1 هل يوجد في مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظف؟	30
79	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 2 من الجزء الثالث	31
80	جدول يبين تحليل نتائج السؤال من الجزء الثالث	32
80	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 4 من الجزء الثالث	33
81	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 5 من الجزء الثالث	34
81	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 6 من الجزء الثالث	35
82	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 7، السؤال 9، السؤال 10 والسؤال 12 من الجزء الثالث	36
83	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 8 من الجزء الثالث	37
84	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 11 من الجزء الثالث	38
85	جدول يوضح نتائج اختبار مربع كاي " كا <sup>2</sup> " Chi-Square	39
86	جدول يوضح الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) بين متغيرين (سؤال 3، وسؤال 4) من الجزء الرابع	40
86	جدول يبين تحليل نتائج السؤال 12 من الجزء الثالث	41
87	جدول يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) بين متغيرين (سؤال 4، وسؤال 5) من الجزء الرابع	42

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
31	يوضح الشكل أهداف تقييم العاملين	01
33	يوضح الشكل أهميه تقييم الأداء	02
35	يوضح الشكل العلاقة بين عوامل السلوك، النتائج والعوامل الشخصية	03
36	يوضح الشكل معايير نواتج الأداء	04
39	يوضح الشكل مسؤولية تقييم الأداء	05
39	يوضح الشكل خطوات تقييم الأداء	06
47	يوضح الشكل طريقة الاختيار الإجباري	07
49	يوضح الشكل خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم	08
50	يوضح الشكل خطوات الإدارة بالأهداف	09
53	يوضح الشكل أهم استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء	10
61	يوضح الشكل مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة	11
65	يوضح الشكل يوضح وثيقة التقييم	12
67	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	13
68	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	14
69	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	15
71	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوضعية المهنية	16
72	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	17
73	يوضح الشكل التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير نوع الخدمة أو المركز الوظيفي	18

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

إن من أهم عوامل نجاح بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها خاصة في القرن الحالي هو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها اللبنة الأولى والركيزة الأساسية في الإدارة العامة للمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة والأكثر تأثيراً في وتيرة الإنتاج لأنها تعتبر قناة اتصال بين الموظفين والإدارة العامة للمؤسسة، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للرأس المال البشري والاهتمام به وتزويده بكل الوسائل التي تمكنه من القيام بأعماله لأن هذه الأخيرة تعتبر من أهم المؤثرات القوية التي تهدف إلى تحقيق رغبات الموظف وآماله وبالتالي تعمل على تحريك ميكانزمات الإدارة وتحقيق أهدافها، وقصد تنمية العنصر البشري واستثمار طاقاته وتطوير مستوى كفاءته ومعارفه وقدراته تلجأ المؤسسات بالاعتماد على مجموعة من السياسات والتعليمات المتمثلة في تكوين، التدريب وكذا الترقية التي تعتبر من أهم الوظائف الأساسية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

إن الفرد محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل المؤسسات وعليه تتوقف كفاءة وتقدم المنظمة وتقويتها، فأصبحت هذه الأخيرة تحتاج إليه أكثر فأكثر باعتباره عنصر مهم في المبادرة وبأخذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ومن خلال حياة الفرد في المؤسسة يستفيد من مجموعة الحقوق وبالمقابل يترتب عليه جملة من الواجبات حيث يشعر الفرد في مرحلة ما من مسيرته المهنية بضرورة التقدم خطوة إلى الأمام وهو ما يعرف بالترقية التي تعني تدرج الإيجابي للموظف في مساره المهني مع زيادة في الراتب ويتم ذلك وفق شروط وإجراءات معينة، فتعتبر الترقية بمثابة أداة رئيسية التي تخلق الرغبة في الأداء وتؤدي المهام بأكمل وجه وخلق نوع من المنافسة بين العاملين وتزويدهم بمهمات من أجل تطوير قدراتهم والوصول إلى مناصب عليا واختصاصات أكثر أهمية، فتعتمد عليها المؤسسات لأنها تحفز الموظف على بذل مجهود أكبر مما يساعدها في تحقيق أهدافها.

إن نوعية الملائمة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وعليه، فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسة هي وظيفة تقييم مردودية الفرد المتعلقة بأدائه، فتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى عملية تقييم أدائه مما يساعدها على تحقيق الأهداف المسطرة كاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، النقل والمكافآت، ويتم من خلاله تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة مستقبلاً والقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط قوته، كما تمكن عملية التقييم على معرفة إن كان هذا المردود إيجابياً أم سلبياً. يعتبر موضوع تقييم مردودية الموظف ضرورياً جداً في دراسة مشكل تدهور أداء الأفراد في المؤسسات خاصة العمومية منها، فنجد إدارة هاته المؤسسات مجبرة على تطوير مستوى أداء اليد العاملة لديها ورفع كفاءتها من أجل تحقيق أهدافها.

إن في وقتنا الحالي أصبحت الإدارة تعتمد على التعيين من الداخل وهذا ما يسمى بالترقية وذلك لشغل الوظائف العليا وتحمل مسؤوليات أكبر داخل المنظمة، فيعتبر تقييم مردود الفرد مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي، فالمؤسسة بحاجة ماسة على معيار أو مقياس يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية وتقمص مناصب عليا، فبالتالي تعتمد بعض المؤسسات على عملية التقييم نظرا لما فيه من معايير موضوعية تحدد الكفاءات الحالية وتعمل على تحفيز العمال وضمان الترقية المستمرة لعدة سنوات، كما إن تقييم أداء العامل يشكل دافع له لبذل قصارى جهده وهذا من أجل تحقيق رغباته.

إن تقييم مردودية الفرد أو بعبارة أخرى تقييم أدائه في المؤسسات العمومية الإستشفائية يخلق نوع من المنافسة بين العاملين وتطوير أدائهم، فهذه المؤسسات تأخذ اتجاهها مختلفا فهي لا تهدف إلى تحقيق ربح وإنما تقدم خدمة عامة للمجتمع، فتعمل على رفع كفاءة مواردها البشرية باعتبارها موردا ديناميكيا وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات الصحية والرعاية الطبية، وذلك بالعمل على وضع إستراتيجية فعالة ومدعمة من أجل تطوير هذه الموارد منها إستراتيجية ربط عملية الترقية بأداء الموظف التي تحتل أهمية كبيرة في المؤسسات العمومية، فبالتالي كلما بذل الموظف مجهود أكبر من أجل ترقيته كلما كان السير الحسن للقطاع الصحي وتقديم أفضل الخدمات.

ومن هذا المنطلق وعلى ما تم ذكره قد وقع اختيارنا المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية باعتبارها أحد هياكل قطاع الصحة التي تشهد سياسات إستراتيجية تدعم العنصر البشري، ففي هذا السياق فإن دراستنا تحاول التقصي على العلاقات الإرتباطية بين عملية الترقية مردودية الموظف، فسنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومجموعة من التساؤلات الفرعية التي تدور حول هذا الموضوع:

**هل يعتبر نظام تقييم مردودية الموظفين معيارا للترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟**

أما الأسئلة الفرعية فهي كالتالي:

- ❖ ما هي الترقية؟ وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة؟
  - ❖ كيف يتم إجراء عملية الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
  - ❖ ماذا نعني بمردودية الموظفين؟
  - ❖ ما هي الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء الموظف؟
  - ❖ هل توجد علاقة بين نظام الترقية وعملية تقييم أداء الموظف داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
- (1) الفرضيات:**

للإجابة على التساؤلات السابقة تم التطرق إلى صياغة الفرضيات التالية التي سنحاول إثبات نجاعتها من خلال دراستنا:

✓ تعتمد عملية الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحساسة على معيار تقييم مردودية الموظفين.

✓ عدم اهتمام المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحساسة بنظام تقييم أداء العاملين كونه معيار للترقية.

### (2) أهمية الدراسة:

إن دراسة موضوع الترقية له أهمية بارزة على الصعيد العلمي وكذلك الصعيد العملي، حيث اهتم العديد من الباحثين خاصة رواد الإدارة العامة بموضوع الترقية واعتبر كعنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية وجوهر المسار الوظيفي، وأما على الصعيد العملي فيعتبر موضوع الترقية أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات من أجل السبر الحسن وإنعاش إدارتها، وتعتبر عملية الترقية أداة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك أهداف الموظفين.

كما أن لتقييم مردود الموظف أهمية بالغة فهي عملية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين والمشرفين المباشرين لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة ويعتبر نظام يهدف إلى تحقيق طموحات المؤسسات العمومية.

### (3) أهداف الدراسة:

لأي دراسة علمية أو بحث علمي لا بد من وجود هدف مسطر فيسعى الباحث إلى تحقيقه حيث تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- ❖ محاولة التمكن من البحث ميدانيا وربطه بالبحوث العلمية.
- ❖ محاولة تسليط الضوء على إن كان نظام تقييم مردودية الموظفين معيارا مطبقا في عملية الترقية في المؤسسة الاستشفائية.
- ❖ محاولة التعرف على مدى إسهام نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية وموظفيها.
- ❖ التعرف على أهمية تطبيق نظام تقييم مردودية الموظفين كعامل بتحفيز وترغيب الموظف داخل المؤسسة الاستشفائية.

❖ محاولة الخروج بنتائج مجيبة على الإشكالية المطروحة.

### (4) مبررات اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي للمواضيع ذات صلة بإدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الذاتية لدراسة موضوع الترقية في المؤسسات الاستشفائية كونه موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- الرغبة في التعرف على المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها تقييم العامل لوظيفته في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري.
- افتقار المواضيع التي تناولت العلاقة بين موضوع الترقية وموضوع تقييم مردودية العمال في المؤسسات الاستشفائية، فهناك دراسات تناولت مواضيع الترقية وربطها بمواضيع أخرى غير تقييم مردود الموظف.

➤ إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث النظرية والميدانية وخاصة في مجال الترقية في المؤسسات الاستشفائية.

### (5) منهجية البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، سنعتمد في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا قصد استيعاب الجانب النظري للبحث والإلمام بمفاهيمه.

كما اتبعنا منهج دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحاسنة ولاية سعيدة، وذلك من أجل ربط الأبعاد النظرية بالواقع التطبيقي لإثراء البحث، حيث سنستعين بالأدوات المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات منها الملاحظة وكذلك الاستبيان الذي يتكون من 100 سؤال تم توزيعه على عينة من الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالحاسنة.

وكذلك الاستعانة بالمنهج الإحصائي لربط المعطيات والمؤشرات الإحصائية بالمؤسسة.

### (6) هيكلية البحث:

بغية معالجة هذا الموضوع ارتأينا إلى تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول منها فصلين مخصصان لإطار النظري وفصل فقد خصص إلى الجانب التطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول يتناول الإطار النظري للترقية، فقمنا من خلاله بالتطرق في المبحث الأول إلى المفهوم الترقية وذلك بالتعريف إلى أهميتها وأهدافها وأهم أنظمتها، والمبحث الثاني فتناولنا أشكال الترقية وبرامجها وأما المبحث الثالث فقد خصص إلى إجراءات الترقية في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

أما فيما يخص الفصل الثاني الذي يتضمن ثلاث مباحث، فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المردودية وكذلك فوائد تقييم الأداء وأهدافه وأما المبحث الثاني عالجنا من خلاله العوامل المؤثرة في تقييم الأداء والمعايير المتبعة في التقييم وأهم خطواته، وفي الأخير تناولنا في المبحث الثالث طرق تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه. أما الفصل الثالث والأخير فيتضمن الجانب التطبيقي فهو عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحاسنة ولاية سعيدة.

# الفصل الأول: مدخل لمفهوم الترقية وكيفية إجرائها

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الترقية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية

المطلب الثاني: نظام الترقية

المطلب الثالث: مناهج الترقية

المبحث الثاني: شروط الترقية وأشكالها وبرامجها

المطلب الأول: شروط الترقية

المطلب الثاني: أشكال وأنواع الترقية

المطلب الثالث: برامج الترقية

المبحث الثالث: إجراءات الترقية في المؤسسات الإستشفائية العمومية

المطلب الأول: إجراءات الترقية في الدرجة

المطلب الثاني: إجراءات الترقية في الرتبة

خلاصة الفصل الأول

## تمهيد:

يعتبر الموظفون من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية، حيث يكتسب الموظف مجموعة من الحقوق والضمانات نتيجة عمله، ومن بين هذه الحقوق الترقية التي تعتبر عملية يتم من خلالها معرفة وإدراك الأفراد بميولهم المهنية، وسبب في تطوير الأداء المهني وبذل الجهود والقدرات من أجل الحصول على امتيازات، وتلعب الترقية دورا هاما في المسار المهني للموظف وذلك من أجل تحقيق طموحاته الشخصية.

وسنتناول في هذا الفصل مدخل لمفهوم الترقية وكيفية إجرائها، حيث نحاول إعطاء لمحة عن مفهوم الترقية، أشكالها وبرامجها، وفي الأخير نتطرق إلى الترقية في المؤسسات الإستشفائية.

المبحث الأول: ماهية الترقية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية

الفرع الأول: مفهوم الترقية

للترقية عدة مفاهيم حيث عرفها الكثير من الباحثين ومن بينهم كما يلي:

"هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية.

ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية وفقا لضوابط نظامية محددة مسبقا.<sup>1</sup>

كما عرفها مصطفى كامل بأنها، " ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ويقصد بالأفضل الأعمال أي الوظائف ذات مسؤوليات أكبر التي تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجر وملحقاتها".<sup>2</sup>

وأعطى نوري منير تعريفاً شاملاً للترقية: "بأنها في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله".<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الترقية: "بأنها تلك العملية التي تتمثل في تدرج العامل في السلم الوظيفي وفقاً لشروط متفق عليها، أو تولي العامل وظيفة ذات مسؤولية أعلى.

حيث يكون هذا الارتقاء إما من جهة السلك نفسه أو بتغيير السلك من جهة أخرى وعادة ما يصاحبها زيادة في الأجر".

الفرع الثاني: أهمية الترقية

الترقية هي عبارة عن عملية مهمة بالنسبة للإدارة والموظف نظراً لما لها من أهمية وامتيازات لكل من الطرفين. وتعتبر من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل الجهد وقدرات عالية من أجل إنجاز العمل وتحمل المسؤوليات المرتبطة به وذلك من أجل الحصول على مقابل مادي ومعنوي وكذا

<sup>1</sup> - سعيد بن يمين، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 06-2015، ص121.

<sup>2</sup> - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص357.

<sup>3</sup> - نوري منير، الوحي في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 09-2015، ص112.

الامتيازات، كما يطمح في الوصول إلى أعلى المناصب في السلم الوظيفي التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المجتمع وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واكتساب الخبرة المهنية في العمل.

للترقية أهمية كبيرة وبالغة في الحياة المهنية للموظف من ناحية الزيادة في الراتب الشهري والكفاءات والعلاوات وتقليد الأوسمة ومن ثم تحقيق مصلحة الموظف العام المادية والمعنوية، حيث أن جميع الموظفين متساوون أمام القانون دون تمييز أو تحيز وهذا ما نصت عليه المادة 63 من التعديل الدستور سنة 2016: "يتساوى جميع الموظفين في تنفيذ المهام والوظائف في الدولة دون أي شرط أخرى، أي غير الشروط التي يحددها القانون التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها شرط تولى المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية".<sup>1</sup>

إن تطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و الموظف إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها، ومن بين الفوائد التي تحقنها هذه العملية في محيط العمل نوضحها فيما يلي:

- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و أحسن يؤدي إلى استمراره وبذل جهد أكثر.
- إن نظام الترقية يعمل على جذب أفراد للعمل والاحتفاظ بهم.
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب وتحفيز الموظفين.

- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهداف الترقية

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق فيما يلي:

- (1) ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.
- (1) توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعملهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.<sup>3</sup>
- (2) خلق الشعور بالرضا عن العمل، لأن وجود فرص للترقية أمام العاملين تخلق لديهم هذا الشعور.<sup>4</sup>
- (3) تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التقدم أو التطور الوظيفي.

<sup>1</sup> - طبي مفتاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، كلية الحقوق، 2019/2018، ص12.

<sup>2</sup> - محمد أحمد إسماعيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، (2010/06/26)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاسترجاع في <https://hrdiscussion.com/> :2020/03/07

<sup>3</sup> - عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963، ص150

<sup>4</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص185

- (4) التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.<sup>1</sup>
- (5) خلق نوع من المنافسة بين الأجراء قصد الوصول إلى تقلد مناصب عليا، أو مميزات أخرى برفع تأهيلهم.
- (6) تساعد عملية الترقية على جذب القوى العاملة من خارج المؤسسة للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية وتجنب فقدان أحد العاملين فيها.<sup>2</sup>

إن عملية الترقية هي بحد ذاتها عنصر من عمليات الإدارة كونها عملية حيوية، وذلك لتحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية والاحتفاظ بالموظفين المتميزين. فيقصد بعملية الترقية بأنها أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى وذات مستوى عال من درجة الوظيفة ومستواها التي كان يشغلها من قبل عملية الترقية.

تعتبر عملية الترقية بمثابة وسيلة تسعى من أجلها المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فهي تعتبر دافع لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل، كما تساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية والشعور بمسؤولية الموظف اتجاه عمله وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ومن خلال عملية الترقية يسعى الموظف في تحقيق آماله ورغباته كزيادة في الراتب الشهري والتدرج في السلم الوظيفي، ولهذا حظيت عملية الترقية باهتمام كبير سواء من طرف المؤسسة أو من طرف الأفراد وبالتالي يجب تطبيقها بشكل سليم وفق معايير موضوعية.

### المطلب الثاني: نظام الترقية

هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية هي:

نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة أو الكفاءة، ونظام الترقية بالأقدمية المطلقة، والنظام بالمزيج من هذين النظامين،<sup>3</sup> وذلك موضح على النحو التالي:

#### 1. نظام الترقية على أساس الكفاءة:

من خلال تعريف الأقدمية على أنها: "من خلال مدة الخدمة التي قضاها الشخص وتستمد أساسها في العمل الإداري، فمن قضى مدة أطول في الخدمة فإنه يمتلك خبرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقصر".<sup>4</sup>

أي أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يتم من خلاله التدرج في الوظائف العليا في السلطات والمسؤوليات وكذلك الأجر، مما يتطلب متابعة أدائه وتقييمه بالمؤشرات المناسبة، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة، وعنصر الجدارة أو الكفاءة الذي يتناسب مع أهميته، ويستلزم هذا النظام

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص186.

<sup>2</sup> - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص115.

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص188.

<sup>4</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص189.

الذي يقوم على أساس الكفاءة وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن بين الأساليب المستخدمة نوضحها فيما يلي:

### 1. اختبارات الترقية:

وهي اختبارات تصمم حسب مستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، ويهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين:

- إما أن تكون امتحانات مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوفر فيه شروط إشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها.
- وإما أن تكون بصيغة امتحانات منافسة محدودة، أي يقتصر فيها على العاملين من المنظمة فقط، حيث يجري الاختبار للترقية وفقاً لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اختيار الامتحان.<sup>1</sup>

### 2. المقابلات:

قد تتم مقابلة الأشخاص للترقية من لجنة أو هيئة تضم عدد من المدراء في المنظمة أو قد تضم بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين، لتقديم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

### 3. تقارير تقييم الأداء:

وهي تقارير تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسهم الذين يعملون معهم وتتضمن تقييم مستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقييم العام لمرة أو لأكثر، شرطاً للترشح للترقية، كما إن المنافسة في الترقية تتم وفقاً لمستويات التقييم التي يحصل عليها المرشحون، وعادة ما تكون سنوية أو سداسية.

### 4. نتائج اختيار البرامج التدريبية:

قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معياراً للمفاضلة عند الترقية.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 189.

## 5. وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة:

للقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

## ➤ الانتقادات الموجهة لنظام الترقية على أساس الكفاءة:

تنصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها<sup>1</sup>:

- (1) صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية لشخص بالنظر لارتباط حجم الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارج عن إرادة الشخص، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة.
- (2) عدم صلاحية فترة التجريب للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقي، لأن الموظف يعلم أنه يمر بفترة اختبار، مما يجعله يبذل جهداً لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيته في الوظيفة الجديدة.
- (3) عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص بالنسبة لشاغلي الوظائف، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.<sup>2</sup>

## .II نظام الترقية بالأقدمية المطلقة:

إن تطبيق الأقدمية كنظام من أنظمة الترقية، يعد بمثابة تعبير عن تقدير المنظمة لعاملها، لأنها تشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدانهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وكذلك تطور قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى، كما أنها سهلة التطبيق بالنسبة للتطبيق للعاملين وللإدارة على حد سواء فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته وتتميز بالموضوعية والابتعاد عن المحاباة والتمييز.<sup>3</sup>

## ➤ الانتقادات الموجهة لنظام الترقية على أساس الأقدمية:

إن الانتقادات التي توجه هذا النظام فيمكن إجمالها في الآتي:

- تناقص الخبرات المكتسبة من العمل بعد مرور فترة معينة من الممارسة وبالتالي فإن دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين.
- تباين قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعليم والاكساب، وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيها.

<sup>1</sup> - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأسرية، القاهرة، 1971، ص424.

<sup>2</sup> - رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالي، بغداد، العراق، ب س ن، ص253.

<sup>3</sup> - رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، نفس المرجع، ص247.

- طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية قد لا تكون قرينة على النجاح في الوظيفة المستقبلية، بسبب اختلاف متطلبات كل منها، خاصة عند الترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف على الآخرين أو توجيههم إلى وظائف تتضمن ذلك.
- دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أداءها.<sup>1</sup>
- إحباط العاملين المجددين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة مقياس الترقية.

### III. الكفاءة والأقدمية معا:

إن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن كلا العاملين الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لا يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إجراءات الترقية، كما يكمن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وبينما يعتمد بالكفاءة في الترقية للمراكز العليا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مناهج الترقية

تعتمد سياسات الترقية على ثلاث مناهج وهي كالاتي:

#### المنهج الأول:

ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة التي تعتبر وسيلة مهمة لتحفيز الموظفين على المزيد من العمل وتشجيعهم على الولاء للمنظمة، حيث أن هذه السياسات تعطي العاملون فرصة للوصول إلى الوظائف العليا حيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة. كما لهذا المنهج عيوب منها أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة لأن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تتنبأ بالأفكار الجديدة على عكس الشخص الخارجي الذي يمكن أن يكون لديه فكرة جديدة.

#### المنهج الثاني:

فتح مجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيراً من مآخذ الأسلوب الأول أن لم يكن كلها يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة الموجودة ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرص مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر، فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة في كلتا الحالتين

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 417.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، 1985، ص 71

يجب أن تتم وفق أسس موضوعية كاللجوء للامتحانات أو الاعتماد على مراكز التقييم والذي يعتمد هذا الأخير على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل.

### المنهج الثالث:

يجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد الموظفين لشغل الوظائف العليا والتي قد تصبح شاغرة ويضاف إلى ذلك فان سياسة الترقية تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة في الفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدا إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة بشغل الوظائف من داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: شروط الترقية وأشكالها وبرامجها

#### المطلب الأول: شروط الترقية

- أن يكون الموظف قد مضى المدة البيئية في الوظيفة المرقي إليها ونقصد بالمدة البيئية هي المدة اللازمة التي يتطلبها القانون.
- لا يجوز ترقية الموظف إلا بعد سنة على الأقل من تاريخ نقله.
- عدم موانع من الترقية للموظف مثل إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو وقفه عن العمل في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5أيام فأقل ويجب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
- في حالة خضوع الموظف إلى المجالس تأديبية فلا يجوز ترقيته إلا بعد مرور المد النصوص عليا في القوانين.
- أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف الوظائف الهيكل التنظيمي.
- أن تكون هناك اختلاف في العمليات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أشكال الترقية وأنواعها

#### الفرع الأول: أشكالها

تأخذ الترقية تبعا لمصدرها شكلين متميزين فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نوري منير، مرجع سابق، ص117.

<sup>2</sup>- أسماء بقي، عبد القادر الجيلالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، دور الترقية في أداء الموظفين، جامعة احمد دراية، أدرار، كلية العلوم الاجتماعية، 2018/2018، ص24.

<sup>3</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص126.

## 1- الترقية الداخلية:

تم هذه الترقية داخل المؤسسة حيث تحدد الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها، ومن مميزات

الترقية الداخلية:

- وسيلة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم، ورفع الروح المعنوية، وتحسين أدائهم الحالي إذ علموا أن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- إمكانية الترقى والتدرج في المسؤوليات الذي يصاحبه التقدير المعنوي مما يؤدي إلى ترك في نفوسهم الإحساس بالرضا، كما أن العاملين يترقبون دائما الصعود والتدرج إلى الوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد نفس زملائهم.

## 2- الترقية الخارجية:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات خارجيا، وذلك بغرض تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، كما أن ملئ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين.

فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذ توفر أفراد متميزون خارج المنظمة إلى خبرات واتجاهات جديدة يساعد على كشف بعض نواحي القصر والتي قد تبدو عادية في نظر الرؤساء بالمنظمة أو على تطوير وتنفيذ أهداف وسياسات جديدة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أنواع الترقية

تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية.

المعهد به في جل الوظائف العمومية عبر العالم اعتمادا على ثلاث صيغ للترقية:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الوظيفي.
- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى في السلك نفسه.
- الترقية من سلك إلى السلك الذي يعلوه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص123.

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط4، الجزائر، 2010، ص181.

## أولاً: الترقية في درجة.

ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة حيث لا يتوقف هذا التحسين على تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته.<sup>1</sup>

وكذلك الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 الذي نص في المادة 106 على هذا النوع من الترقية، حيث جاء نص المادة كما يلي: "إن الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم."<sup>2</sup>

حيث أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وتعتبر الترقية في الدرجة حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون\* بعد توفر شرط الأقدمية والأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

كما تبين في المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك من خلال المادة 10، "تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و40 سنة" وبالتالي فإن الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث مدد وهي: المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى، هذه المدد تتوزع على اثنتي عشرة 12 درجة.<sup>3</sup>

الجدول رقم (01): الترقية في الدرجة المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى:

الدرجة في الترقية	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتين و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
<b>المجموع: 12 درجة</b>	30 سنة	36 سنة	42 سنة

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

حيث تحدد وتائر الترقية في الدرجات تباعا حسب النسب (2-4-4) من ضمن عشر موظفين، ويوضحها

الجدول التالي:

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص182.

<sup>2</sup> - الأمر رقم 03-06، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006، ص10.

<sup>3</sup> \* الترقية بقوة القانون: وهي الترقية في الدرجات التي تتم في إطار تطبيق أحكام المادتين 13 و14 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - مرسوم رئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007، ص12.

جدول رقم (02) يوضح النسب المقررة وطريقة حسابها<sup>1</sup>:

طريقة الحساب	النسبة المقررة	المدد
عدد الموظفين × 40%	4 من 10 أي بنسبة 40%	دنيا
عدد الموظفين × 40%	4 من 10 أي بنسبة 40%	متوسطة
عدد الموظفين × 20%	2 من 10 أي بنسبة 20%	قصوى

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

### ثانيا: الترقية في الرتبة.

يقصد بالترقية في الرتبة انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين وفق نظام قانوني معين إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية، ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

حيث نجد أن صيغة الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك، أو الترقية من سلك إلى السلك الذي يعلوه، يمكن أن تتجسد في الأنواع التالية:

#### 1. الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

وهي أحد أنماط الترقية، التي يمكن أن تلجأ إليها، حسب الشروط المحددة في القوانين الأساسية، كما ينبغي التأكيد على البعد التحفيزي لهذا النمط من الترقية، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية.

كذلك نشير من جهة إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية، لأنها رغم اعتبارها مكافأة لطبيعة الجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنها تبقى مرهونة بـ:

- التسجيل في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين.
- عدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية وعادة ما تتراوح نسبة هذه المناصب بين 10 إلى 20% عندما يتعلق الأمر بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه، أما فيما يخص الترقية من رتبة إلى الرتبة التي تعلوها في نفس السلك فإن عدد المناصب مرهون بحاجيات التأطير الوظيفي والهيكلية المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه والتنظيم الهرمي لمناصب العمل.
- سن الموظف الذي تشترطه القوانين الأساسية الخاصة.

<sup>1</sup> - رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، مطوية حول الوظيفة العمومية، الترقية في الدرجات، الجزائر، غليزان، نوفمبر 2019، ص 3.

- كما يمكن القول من جهة أخرى أنه إذا ما وظفت هذه الوسيلة من الترقية طبقا لمقتضيات التسيير المتوازن لمسارات المهنية فإنها يقطع النظر عن كونها تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسع من مجال طموحاته فإنها تشكل كذلك أرضية كفيلة بإعادة الاعتبار للجهد الشخصي وللاستحقاق كعالمي مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها.

## 2. الترقية عن طريق الاختيار:

إن الترقية الاختيارية تتمثل في تدرج العامل برتبة واحد طيلة مساره الوظيفي وذلك وفقا لبعض الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي النموذجي في مادته 55 والمتمثلة في: "اكتساب صفة الموظف، إثبات حد أدنى من الأقدمية، اكتساب خبرة مهنية كافية، التسجيل في الجدول السنوي للترقية"<sup>1</sup>.

حيث يسمح أبدا بترقية الموظف من سلك إلى سلك أعلى لأن ذلك لا يتم قانونا إلا بإحضار الموظف للشهادة المطلوبة أو عبر تكوين متخصص وهو ما تفتقده هذه الطريقة.

في هذا المجال تتكفل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بترقية الموظفين على سبيل الاختيار بالنظر إلى قائمة التأهيل المعدة من قبل الإدارة المختصة التي تتوفر على شروط الأقدمية الوظيفية والأقدمية الرتبوية ومعدل نقاط تقييم الموظف خلال 5 سنوات الأخيرة والتقدير العام المسجلة باسم المسؤول المباشر للموظف المعني بالترقية في الرتبة طبقا لطريقة الاختيار.

في هذا الصدد نشير إلى أن الأمر 06 / 03 من خلال مادته 107 في فقرتها الأخيرة منع أي ترقية على أساس التسجيل في قوائم التأهيل (الترقية الرتبوية على أساس الاختيار) تتم لمرتين متتاليتين.<sup>2</sup>

## 3. الترقية على أساس الشهادات:

وتتمثل في الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات ومؤهلات، حيث كفل لهم القانون متابعة دراساتهم الجامعية وذلك للحصول على شهادات تتيح لهم فرص تولي مناصب أعلى مطابقة لتأهيلهم في حدود الوظائف الشاغرة.<sup>3</sup>

## 4. الترقية الاستثنائية:

يخص هذا النوع من الترقية موظفي بعض القطاعات مكافآت للأعمال البطولية أو للمخاطر التي قد يتعرضون لها أثناء القيام بمهامهم، وقد حددت التعليمات رقم 240 المؤرخ في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مفيدة تقضي:

- إثبات القيام بعمل شجاع أو بطولي معترف به أو إثبات استحقاق شخصي مميز.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>2</sup> - مهدي بخدة، ضوابط ترقية الموظف في التسريع الجزائري، (2019/04/20)، مقالات مغرب القانون، تم الاسترجاع في 202/03/04 من:

<https://www.maroclaw.com/>

<sup>3</sup> - طرق الترقية في التوظيف العمومي، (الخميس 25 سبتمبر 2014)، منتدى الوظيفة العمومية، تم الاسترجاع في 2020/03/04 من:

<https://www.mouwazaf-dz.com/t43331-topic>

- تقديم تقرير معمل ومفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي أو التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
  - الحصول على رأي مطابق للجنة متساوية الأعضاء .
- وغالبا ما تصدر هذه الترقيات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية اعترافا بالجميل لبعض موظفيها (كرجال الأمن ورجال المطافئ مثلا).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: برامج الترقية

إن أي مؤسسة لابد من أن تضع برنامجا معيننا للترقية وعدم ترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:

- 1- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف ومن المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟
- 2- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية بالنسبة للترقيات المنتظمة أو بالنسبة التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.
- 3- تكون عملية اختيار مستحقي الترقية واضحة، فإذا كانت السياسات المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف الشاغرة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها، وإعلام كافة العاملين بذلك حتى تكون فرصة الترقية متساوية بالنسبة للجميع بعيدا عن المحسوبية والتحيز.
- 4- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم.
- 5- كما يكون الموظف في علاقة دائمة مع الإدارة وذلك عن طريق تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وكذلك البيئة الخارجية حتى تكون مصدر جذب للمؤهلين بشكل دائم.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: إجراءات الترقية في المؤسسات الإستشفائية العمومية

إن المؤسسات العمومية الاستشفائية تعتبر من القطاعات الحساسة والحيوية تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ومن أجل السير الحسن لابد من الاهتمام بالموارد البشرية فالعنصر البشري يعتبر الحجر الأساس لأي تنمية أو تطوير، ويكون الاهتمام عن طريق استخدام مجموعة من العمليات التحفيزية التي من بينها الترقية التي تعتبر من أحد الوسائل الهامة في تحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف بها في المؤسسات، حيث يتطلب ذلك وضع إجراءات موضوعية.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص195.

<sup>2</sup> - نوري منير مرجع سبق ذكره، ص116.

إن إجراءات الترقية في المؤسسات العمومية الاستشفائية تكون خاضعة للنصوص القانونية الواردة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 04-08 التي تنص على "كل مؤسسة عمومية يمكن أن يكون مستخدموها خاضعين لأحكام القانون العام للوظيفة العمومية".

### المطلب الأول: إجراءات الترقية في الدرجة

إن عملية الترقية في الدرجة تمر بمرحلتين أساسيتين تتمثل فيما يلي:

#### أ- المرحلة الأولى التقييم:

وهي عملية يتم من خلالها تحضير بطاقات التنقيط الخاصة بجميع الموظفين التي تعدها المؤسسة العمومية الإستشفائية.

يمنح المسؤول المباشر النقطة الإدارية للموظف، وبعد الاطلاع عليها يتم الإمضاء على بطاقة التنقيط من طرف الموظف.

حيث تتراوح النقطة من 0 إلى 10 حسب المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي، ومن 0 إلى 20 حسب المرسوم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1996 وتمنح النقطة في بداية الثلاثي الأخير من السنة الجارية وتعتبر هذه الفترة آخر اجل لإعداد جداول الترقية.<sup>1</sup> ويمكن وضع مستويات التنقيط كالتالي:

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

بالنسبة للنقطة الممنوحة اللجنة المتساوية الأعضاء لها الحق في إعادة النظر في النقطة وتطالب المسؤول بتقديم توضيحات.

#### ب- المرحلة الثانية:

1- إرسال بطاقة التنقيط إلى الإدارة بمرافقة مقرر ينفذه المدير الفرعي للموارد البشرية ويتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف قبل 31 ديسمبر من السنة الماضية يتم تسجيل الموظفين حسب الرقم الاستدلالي الموضح في الجدول رقم (03) التالي:

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 210.



## ثانيا: على أساس الشهادة

يتم ترقية الموظف المتحصل على شهادات أو مؤهلات مثل خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعو دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 4 أكتوبر 1996 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة وكذلك خريجو المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة أو المتحصلون على شهادة ماجستير أو ما يعادلها مباشرة إلى رتبة أعلى حسب ما نصت عليه المواد 19، 18 و 20 من المرسوم التنفيذي المؤرخ في 19/01/2008.<sup>1</sup>

## ثالثا: على أساس التكوين المتخصص

وتتمثل في منح الإدارة لموظفيها فرصة تكوين في معاهد أو مدارس مخصصة، وبعد نيل شهادة معينة يكون لهم الحق في الترقية حيث يتم تعيين المستفيدين بقرارات فردية.<sup>2</sup>

## رابعا: على أساس الامتحانات والمسابقات

حسب توفر شروط الأقدمية المتمثلة في 10 سنوات و 30% من المناصب الشاغرة، تتم عملية الترقية كما يلي:

- 1- إعداد مقرر أو قرار فتح الامتحانات المهنية من طرف السلطة الوصية وإشهاره في جدول التسيير الخاص بالإدارة.
- 2- إيداع ملفات المرشحات بعد توفر الشروط المذكورة سابقا قبل 30 يوم.
- 3- إرسال نسخة من القرار إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 5 أيام مع الملفات المقبولة والمرفوضة ويتم تبليغ المرشحات المرفوضات بواسطة رسائل، كما يمكن تقديم طعن قبل 10 أيام من إجراء الامتحان المهني.
- 4- يتم تحديد موعد الامتحانات ومراكز الامتحان مع اتخاذ تدابير لضمان وتنظيم الامتحانات.
- 5- إعلام المرشحين بالنتائج المتحصلون عليها واستدعائهم لإجراء امتحان شفهي، وبعدها يتم تحديد القائمة النهائية الخاصة بالمرشحات الناجحات بعد الإضاء على محاضر الإعلان عن النتائج من قبل مصالح الوظيفة العمومية.
- 6- إعداد قوائم الاحتياط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - 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

<sup>2</sup> - الأمر 06-03، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> - تعليمة رقم 01، مؤرخة في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

## خلاصة الفصل الأول:

خصصنا الفصل الأول من هذه الدراسة الجانب النظري للترقية وذلك باستخلاص تعريفًا شاملاً لها والمتمثل "في عملية نقل الموظف من عمله أو وظيفته إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مستوى عالٍ كما يصاحبها زيادة في الأجر"، كما تطرقنا إلى أهميتها في الحياة المهنية للموظف من ناحية زيادة الراتب الشهري والكفاءات وأنها تهدف إلى تحقيق زيادة رضا العاملين داخل المؤسسة، وبعد ذلك تناولنا أهم الأسس التي يقوم عليها نظام الترقية وهما الكفاءة والأقدمية. ثم لخصنا بعض المعلومات المستوحاة من كتب علمية ومذكرات اهتمت بأشكال الترقية، أنواعها وبرامجها.

وفي نهاية الفصل قمنا بتخصيص مبحث تناولنا فيه كيفية إجراء الترقية في المؤسسات الاستشفائية من أجل أخذ صورة مدققة حول دراستنا.

## الفصل الثاني: طرق وأساليب تقييم مردودية الموظفين.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المردودية.

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بمردودية الموظفين.

المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء وأهدافه.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء.

المبحث الثاني: نظام تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه.

المطلب الأول طرق وأساليب تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء.

خلاصة الفصل الثاني.

## تمهيد:

إن مصطلح مردودية العمال مرهون بأداء الموظف داخل المؤسسة، فهي أداة لمراجعة الأفراد ومتابعتهم لكي تستطيع الإدارة أن تحكم من خلالها مدى كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية وهي وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف ومستوى الانضباط في أداء العامل في جميع مستويات الإدارة ابتداء من أعلى درجة نزولا إلى الوحدات الصغرى. إن عملية التقييم نمارسها في الحياة اليومية في عدة مواقف حيث نحكم على شخص من حيث بصفاته وسلوكه وعاداته، لذا فإن مردودية العامل لا بد من تقييمها من أجل نجاح المؤسسة

يعتبر تقييم المردودية أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الإدارة وذلك لاحتلالها أهمية بالغة وهذا يعود إلى أهمية استثمار اليد العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف المسطرة للمنظمة، حيث تسعى عملية التقييم إلى تحقيق مزايا منها اختيار الأفراد الذين يستحقون للترقية عن طريق توحيد الأسس كما تنمي المنافسة بين الأفراد وتشجعهم على بذل مجهود أكبر.

وفي الوقت الحاضر تعتمد الإدارة إلى التقييم السليم لذا يتطلب عليه تطبيق طرق واضحة، بحيث هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم مردودية الموظف منها من هو شائع ومنها من هو قليل الاستخدام ويعود ذلك إلى صعوبة التطبيق أو دقة النتائج أو حسب الموارد المتاحة، كما يوجد بعض الأساليب تركز على الجانب الكمي والأخرى على الجانب النوعي. كما أن بعض الطرق التي تعتمد عليها الإدارة تؤدي إلى خلق مشاكل كالمحسوبية والتحيز.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل للمردودية، ويكون هذا بعد التطرق إلى بعض المصطلحات ذات صلة بمفهوم المردودية، بعد ذلك سنستعرض الفوائد والأهداف بالإضافة إلى أهمية تقييم الأداء، ثم سنتناول عوامل تقييم الأداء وخطواته، كما سنتطرق إلى أهم الطرق والأساليب المتبعة.

وفي نهاية هذا الفصل سنتناول المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، مع التطرق إلى الأخطاء التي قد يرتكبها المقيّمون في عملية التقييم.

## المبحث الأول: ماهية المردودية

بعد حصول الفرد على عمل ما في مؤسسة ما وبعد استقراره لفترة زمنية معينة، تلجأ هذه المؤسسة للحكم على ما أنتجه العامل أو حاصل عمله في تلك الفترة، حيث يتم ذلك عن طريق تقييم أدائه من أجل السير الحسن في تسيير الموارد البشرية.

إن أداء العمل حجمه، جودته وإستمراريته مختلف من فرد لآخر داخل المنظمة لهذا يعد تقييم مردودية الموظفين من أهم أساليب نجاح العمليات الرئيسية مثل الترقية، التكوين والتوظيف، حيث يتطلب إتباع منهجية واضحة.

إن مفهوم تقييم مردودية الموظفين داخل المؤسسات هي عبارة عن تقييم أداء الموظفين حيث يطلق عليها عدة مسميات منها نظام تقييم أداء العاملين، نظام تقييم الكفاءة وأيا كان يدل على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، كما أن المردودية ما هي إلا نتيجة لتقييم الأداء.

## المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بمردودية الموظفين.

إن مفهوم المردودية الخاصة بالعاملين مرهونة بعدة مصطلحات لذا سنقوم بتحديد هذه المصطلحات المشكلة لها والتمثلة فيما يلي:

## 1. الأفراد:

"يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أو مرؤوسين وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمة على كفاءات هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها لتوفير نوعيات خاصة من الأفراد التي تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة"<sup>1</sup>.

## 2. الأداء:

## 1.2. لغة:

"أدى الشيء أي قام وقضاه"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص13.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص 54.

## 2.2. اصطلاحا:

"الأداء هو القيام بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقا".

ويرى البعض تعريف الأداء بأنه: "ما فعل في وقته المحدد له شرعا أو لا، فيكون التعريف بالإيقاع ناظرا إلى نفس الفعل، بينما يكون التعبير بالفعل ناظرا إلى مل يُفعل وهو المؤدي. وقد انفرد الأحناف في تعريف الأداء بأنه "تسليم نفس الواجب بالأمر" أو تسليم للمستقبل".<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه".<sup>3</sup>

كما عرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".

## 3. التقييم:

"هو عملية المقارنة بما هو كائن، بما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان".

حيث عرف موناهان Monahan التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء".

كما عرف دكتور عمار بن عيشي بأنه "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد بن منظور، لسان العرب (المجلد الأول)، أدب الحوزة، إيران، 1405هـ، ص1760.

<sup>2</sup> - رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2003، ص123.

<sup>4</sup> - د.عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص14.

## 4. تعريف تقييم أداء العاملين:

رغم تعدد آراء الباحثين في موضوع تقييم الأداء، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة ومن أهم هذه التعريفات:

"هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>1</sup>

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".<sup>2</sup>

تقييم الأداء "هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية، وتعتبر عملية القياس من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة".<sup>3</sup>

ويقصد به أيضا بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترفيته لوظيفة أخرى".<sup>4</sup>

كما عرفه الدكتور سنان الموسوي بأنه: "عبارة عن الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله سلوكه مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل".<sup>5</sup>

ويعرفه الدكتور كامل بربر بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق، أساليب، سياسات وإستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص191.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

<sup>3</sup> - أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسة جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص57.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص55.

<sup>5</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص163.

<sup>6</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص125.

ويعرفه عبد الرحمان عبد الباقي بأنه: "عملية التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أداءهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على مدى توفر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المردودية ليست بالضرورة مرتبطة بالبرح، فيمكن لنشاط ما أن يخلق عائداً أو نتائج إيجابية فهي العلاقة الموجودة بين النتائج المحصل عليها والوسائل التي استخدمت للحصول على هذه النتائج، ونستنتج أيضاً أن مردودية الموظف مرتبطة بأدائه فلا بد من الإدارة أن تقيم هذا الأداء وفق معايير موضوعية لكي تعرف إن كان هناك نتائج إيجابية للفرد والمنظمة، وقياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم.

### المطلب الثاني: فوائد تقييم الأداء وأهدافه.

#### أولاً: فوائد تقييم الأداء .

إن عملية تقييم الأداء في المنظمات تعود إليها العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أداءهم وذلك على النحو التالي:

#### 1. فوائد تقييم الأداء بالنسبة للإدارة:

- يساعد تقييم أداء بالنسبة للمنظمة على التعرف واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير قياس الأداء.<sup>2</sup>
- يساعد في ضمان العدالة حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً للتقييم، وأن ينال الموظف ما يستحق من ترقية أو علاوة أو مكافأة على ما بذل جهده في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.
- يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج التقييم، وتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.<sup>3</sup>

#### 2. فوائد تقييم الأداء بالنسبة للأفراد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم من خلال قياس أدائه الحالي أو السابق له.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981، ص334.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> - محمد حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998، ص240.

- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.<sup>1</sup>
- إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على التقييم موضوعي عادل سيخلق الثقة لدى العاملين، كل ذلك يؤدي رفع الروح المعنوية للفرد.
- عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها مجمعة من القرارات الهامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، حيث سوف يبذل قصارى جهده وطاقته لتأدية عمله على أكمل وجه لكسب رضا رؤسائه.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يحقق عدة أهداف بالنسبة للعاملين، الرؤساء والمنظمة نوضحها فيما يلي:

#### 1. بالنسبة للمنظمة:

- ✓ تكوين قاعدة جيدة للبحث واتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.
- ✓ تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن أماكن القوة والضعف في المنظمة.<sup>3</sup>
- ✓ دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أسس تكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء، يؤدي إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين وجهة الإدارة.
- ✓ كشف ما قد يكون هناك من مشكلات إدارية، سواء عدم التعاون العاملين مع المشرفين، أو وجود صراع بينهم وبين المشرفين، أو نقص إنتاجية غالبية العاملين.<sup>4</sup>

#### 2. بالنسبة للرؤساء:

- ✓ مساعدة المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة، وتسهيل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.<sup>5</sup>
- ✓ معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

1 - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص53.

2 - د.عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص17.

3 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص165.

4 - د.زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1989، ص191.

5 - سنان الموسوي، مرجع نفسه، ص165.

3. بالنسبة للعاملين:

- ✓ إشعار العاملين بالمسؤولية، لأنهم يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من طرف الرؤساء، فإنهم سيبدلون جهودهم حتى لا يقعوا تحت طائلة لوائح التأديب التي تفرض جزاء المقصرين، وفي نفس الوقت تتاح لهم فرصة التمتع بالميزات المقررة للمجدين وذوي الكفاءات.
- ✓ رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بأن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية، وكذلك شعورهم بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس الأداء، حيث يساهم في رفع معنويات العاملين ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.
- ✓ الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي، ويكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.<sup>1</sup>
- ✓ رفع معنويات العاملين من خلال تشجيعهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل رقم (01) أهداف تقييم العاملين:



<sup>1</sup> - د. زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 165.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، 71.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف والمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية.<sup>1</sup>

حيث تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- (1) استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية تقييم الأداء.
- (2) توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (على اختلاف مستوياتهم) يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين.
- (3) إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغلب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الحاجيات كالما لم يبدر الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- (4) استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه، أو رئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- (5) المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمهم إما من خلال دعوته لملى نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.
- (6) تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.<sup>2</sup>

وتتقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات وهي:

- العامل.
- الرؤساء.
- المنظمة.

شكل رقم (02) يوضح أهمية تقييم الأداء:

1 - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع نفسه، ص75.

2 - د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، توزيع المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 2006، ص389.

المنظمة	الرؤساء	بالنسبة للعاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة.</li> <li>- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة.</li> <li>- الرقابة على تصرفات الرؤساء.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية.</li> <li>- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.</li> <li>- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.</li> <li>- أثر التقييم على وحدة المنظمة.</li> <li>- وضع معدلات الأداء للعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرارية الرقابة والإشراف.</li> <li>- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.</li> <li>- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية الشعور بالمسؤولية.</li> <li>- رفع الروح المعنوية.</li> <li>- تحسين تطوير الأداء.</li> </ul>

المصدر: د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص74.

المبحث الثاني: نظام تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء والمعايير المتبعة في التقييم.

أولاً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

وتتمثل في عوامل النتائج وكذا العوامل الشخصية والسلوكية نوضحها فيما يلي:

#### 1- العوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تلعب دوراً مهماً للنجاح في أداء العمل إلا أنه توجد صعوبات في تقييم العوامل الشخصية ويعود سببها في غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي حيث لا يوجد اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر على أداء الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سابق، ص97.

## 2- عوامل النتائج:

عوامل نتائج الأداء هي أربعة عوامل ندرجها كآتي:

- **الكمية:** تتمثل في حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- **الجودة:** وهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة.
- **التكلفة:** وتتمثل في مقارنة التكلفة مع الميزانية والاهتمام ببعض العناصر كالمواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات.
- **الوقت المحدد:** وهو انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد أو لم يتم انجازه نتيجة لظروف خارج إرادة العاملين أو سوء التخطيط.<sup>1</sup>

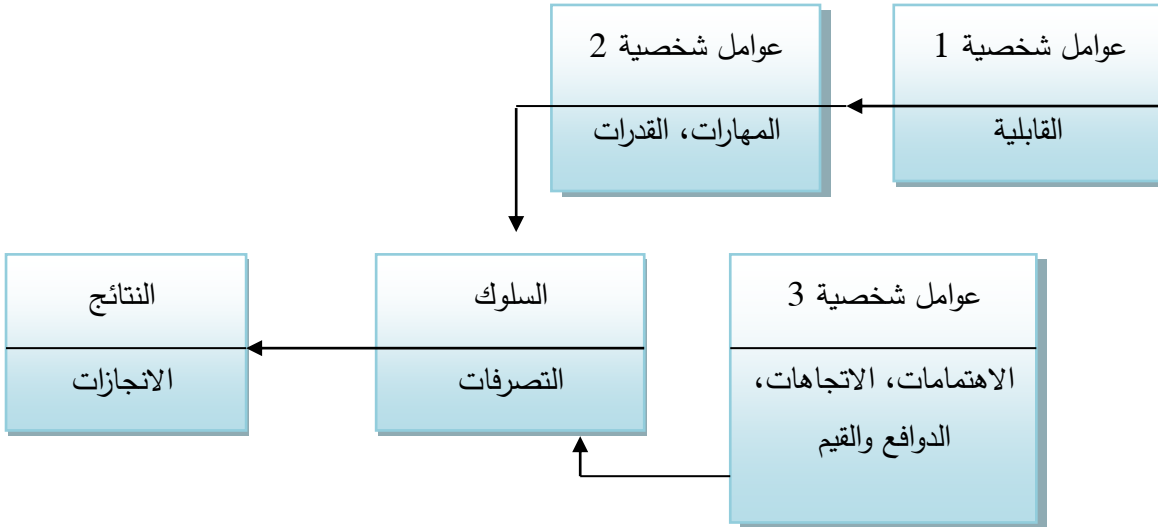
## 3- عوامل السلوك:

- **التخطيط:** تتمثل في وضع برنامج عمل ناجح، القدرة على النظر إلى الأمام، تحديد الأولويات كتعامل العامل مع الأمور حسب أولويتها.
- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **التفويض:** الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويض الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات وتحمل مسؤولية هذه الأحكام.
- **الاتصالات الشفوية والكتابية:** وتتمثل في الاهتمام بالتعبير الشفوي والكتابي وحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها وكذلك وضوح الخط وتنسيقه.<sup>2</sup>

حيث يبين الشكل رقم (03) العلاقة بين عوامل السلوك، النتائج والعوامل الشخصية:

<sup>1</sup> - ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 179.

<sup>2</sup> - ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع نفسه، ص 171.



المصدر: ماريون هاينز، ترجمة محمود موسى وآخرون، مرجع سابق، ص 170.

ثانيا: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضي، ولا بد من تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

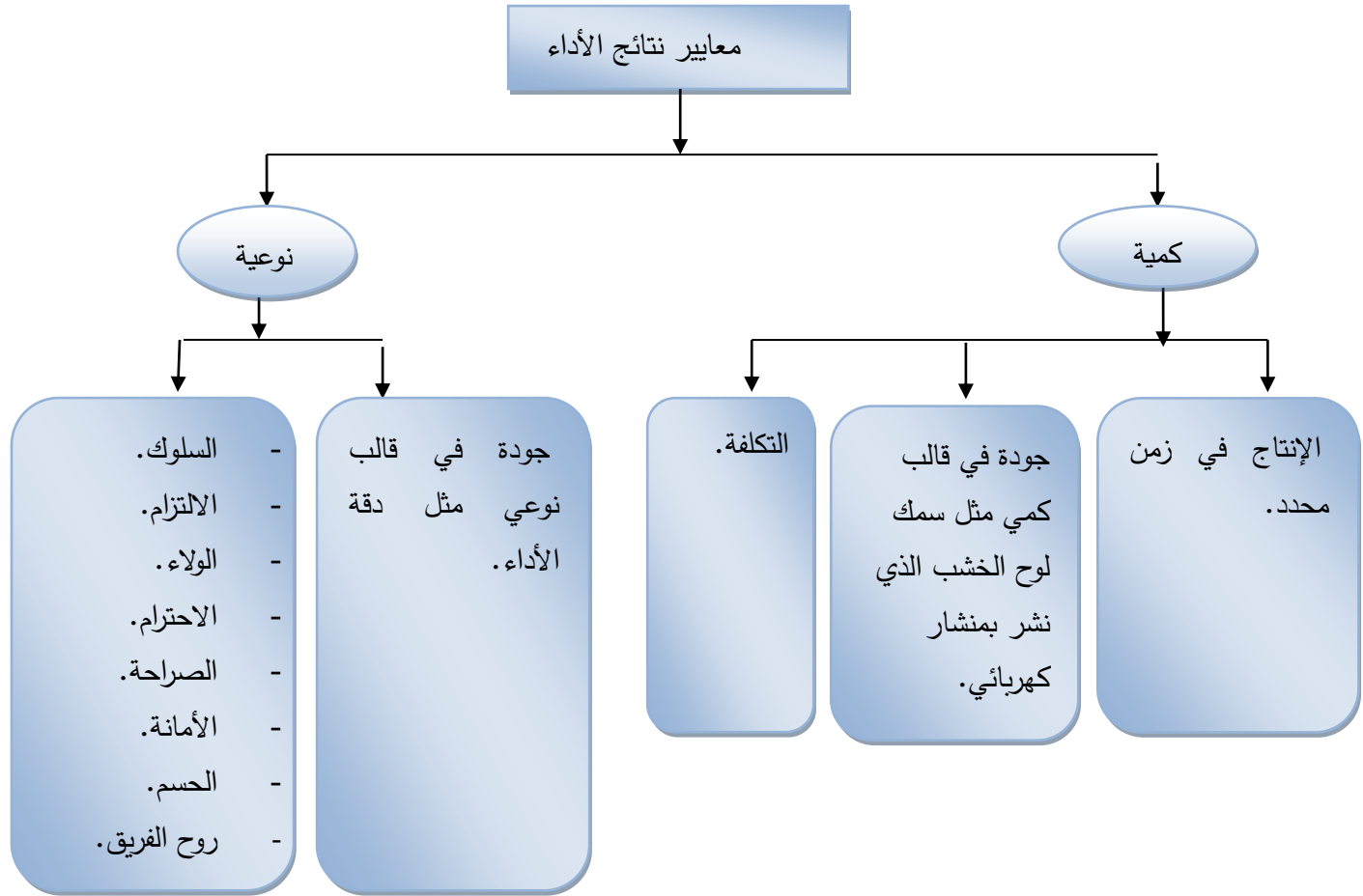
حيث اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أهم هذه المعايير:

أ- معايير نواتج الأداء:

1- كمية الأداء.

2- نوعية الأداء.

حيث يبين الشكل رقم (04) معايير نواتج الأداء:



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص337.

ب- معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس كمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- 1- معالجة شكاوى العملاء
- 2- إدارة الاجتماعات.
- 3- كتابة التقارير.
- 4- التعاون مع الزملاء.
- 5- قيادة المرؤوسين.
- 6- المواظبة على العمل.

ت- معايير الصفات الشخصية:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية لفرد وليس لإنتاجه أو سلوكه.

- 1- المبادأة.
- 2- الانتباه.

3- دافعية العمل.

4- الاتزان الانفعالي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء.

#### أ- الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلى وواقعي لمؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معه، ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه. ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والكشف على نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.<sup>2</sup>

#### ب- المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، فبالتالي يمكنهم تقييم هؤلاء المرؤوسين بالتجرد في حال توفير لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.<sup>3</sup>

#### ت- الزملاء:

هم أكثر فهم لنقاط الضعف والقوة عن زملائهم، ولكنهم يقيمون عن وجهة نظر واحدة بغض النظر عن النتائج المحققة، إلا أن تقييمهم للزملاء قد يشبه نوعا من المجاملة بين الزملاء أو الحقد مما ينعكس برد فعل سلبي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص416.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص172.

<sup>3</sup> - إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص391.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص168.

## ث - التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين.<sup>1</sup>

فالعامل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء.<sup>2</sup>

## ج - التقييم الذاتي:

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، وهي تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير نقاط القوة والضعف لديها، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير المطلوبة لذلك.

## ح - مقيمون من الخارج:

تلجأ المنظمات إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف مادياً ومالياً، ما أنه قد يؤدي إلا رد فعل سلبي لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة فيهم، وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء اتجاه موظفيها، ومعرفة مستوى أدائهم وذلك لتدارك النقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.<sup>3</sup>

## خ - التقييم المتعدد المصادر:

وهو يعتمد على عدة مصادر مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجمهور المتعامل مع المنظمة، ويطلق عليه 360° درجة تقييم الأداء الوظيفي عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من خلال هذه المصادر والتي تمثل دائرة متكاملة لوجهات نظر متعددة، وله عدة مزايا منها التغذية العكسية (\*) الذي يساعد على تطوير الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص395.

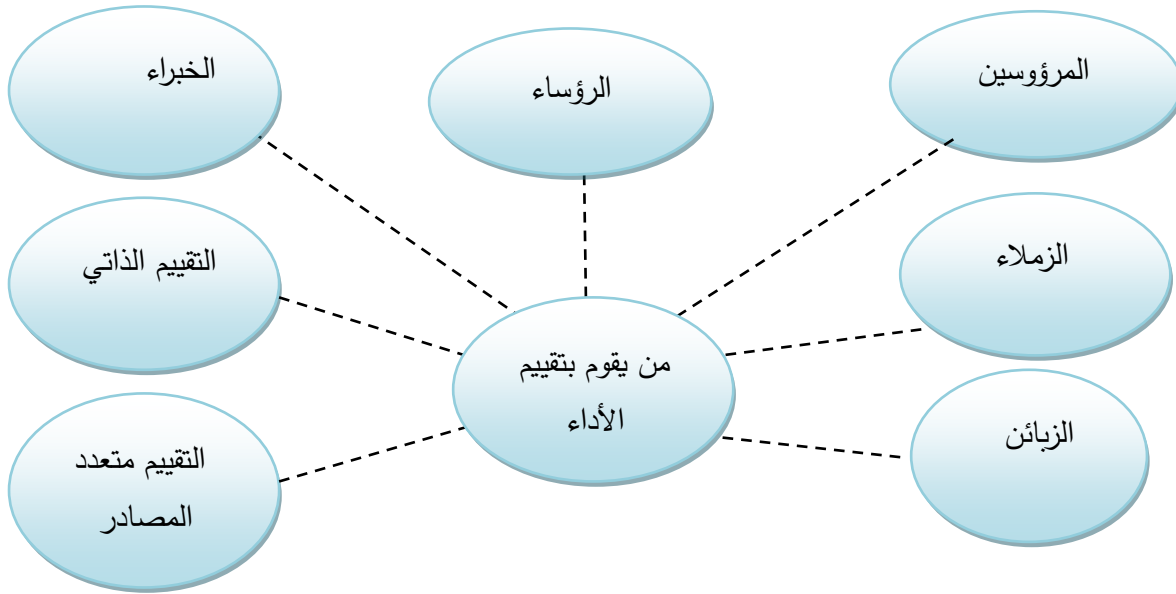
<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص446.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص412.

\* يقصد بأنها عملية تستخدم فيها المعلومات التي تنتجاً بالنتائج وتعرف بالتغذية المرتدة أو إرجاع الأثر

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص169.

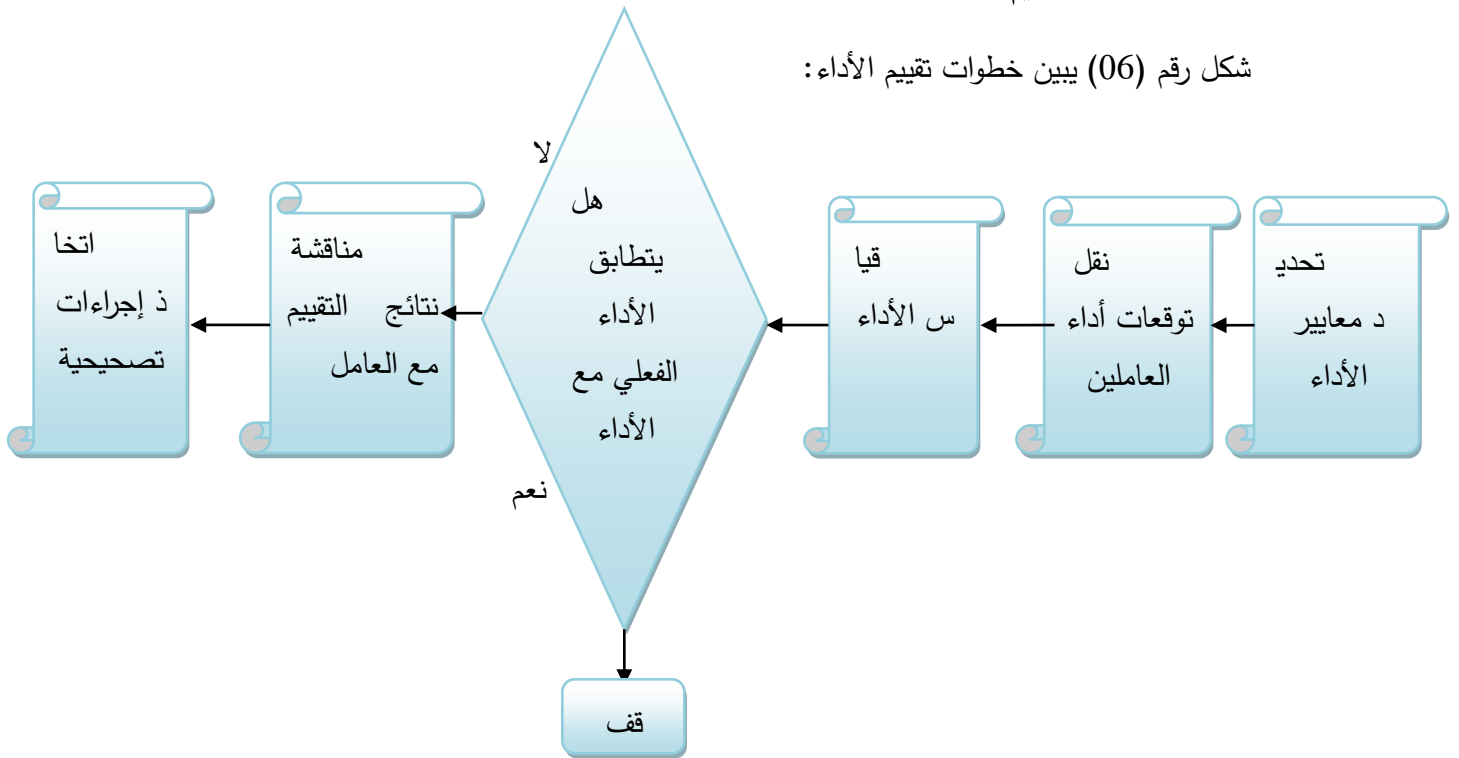
الشكل رقم (05): مسؤولية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين.

شكل رقم (06) يبين خطوات تقييم الأداء:



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هناجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه.

المطلب الأول طرق وأساليب تقييم الأداء .

أولاً: الأساليب الفعالة في تقييم الأداء .

يتعين على المشرفين استخدام أساليب فعالة قادرة على القياس الصحيح، وذلك بهدف تقييم سليم لأداء العاملين حيث هناك مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال وهي كالاتي:

أ- مؤشرات قياس مدى الانضباط:

يمكن معرفة مدى انضباط العامل من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مردودية العامل داخل المنظمة والمتمثلة في:

- معدلات الغياب.
- معدلات التأخير والشكاوى.
- معدلات التظلم.
- معدلات الأخطاء والالتزام بتعليمات الإدارة.

ب- مؤشرات قياس مدى الكفاءة:

وذلك من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية التي تقوم بها الأطراف المعنية والمتمثلة في الاعتماد على المؤشرات التالية:

الأداء الفرد الفعلي مطابق للأداء المخطط.

الأداء الفرد الفعلي < الأداء المخطط.

الأداء الفرد الفعلي > الأداء المخطط.<sup>1</sup>

ثانياً: طرق تقييم الأداء .

لعملية تقييم الأداء لابد من استخدام أحد الطرق حيث هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها فمنها طرق تقليدية وأخرى حديثة نوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> - وليد حميد رشيد الاميري، تقييم ونظير نظام تقويم اداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب س ن، ص 69.

## 1. الطرق التقليدية:

## 1.1. طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على إلا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص، حيث تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق والفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن يؤخذ عليها أنها غير موضوعية ويصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد ولا تحدد نقاط الضعف في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

## 2.1. طريقة المقارنة الزوجية أو الثنائية بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.<sup>1</sup>

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[ \frac{\text{الأفراد عدد} - 1}{2} \right]$$

حيث تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.<sup>3</sup>

ومن عيوبها أنها مع البساطة والسهولة يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عددا كبير لأنه سيكون عدد كبير من المقارنات، كما أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نقاط الأفاضل وتستغرق هذه الطريقة الكثير من الوقت إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين المطلوب تقييمهم.<sup>4</sup>

## 3.1. طريقة التقدير البياني أو التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا نظرا لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، حيث يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأدية واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، حيث تتميز هذه الطريقة

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص55.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص374.

<sup>3</sup> - علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص335.

<sup>4</sup> - مهدي حسن زويلف وأحمد قماطين، مرجع سابق، ص374.

بأنها سهلة الاستخدام وتساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف كما أنها تبرز نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء.<sup>1</sup>

بينما يوجد لهذه الطريقة عدة سلبيات نذكر منها أنها:

- لا ترتبط بصورة مباشرة لسلوك الفرد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.<sup>2</sup>

حيث يبين الجدول رقم (04) طريقة التدرج البياني وبعض الصفات:

الدرجة	اقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	<b>كمية العمل:</b> ويمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.
	10	15	20	25	25	<b>جودة العمل:</b> الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.
	6	9	12	15	15	<b>المعرفة بالعمل:</b> فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه.
	6	9	12	15	15	<b>التعاون:</b> القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء.
	1	4	7	10	10	<b>المبادأة:</b> الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادأة بأفكار بناءة.

المصدر: محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 297.

<sup>1</sup> - محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 295.

<sup>2</sup> - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 91.

#### 4.1. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تتشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (جيد).
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد جدا).<sup>1</sup>

وعلى سبيل المثال يوضح الجدول رقم (05) طريقة التوزيع الإجباري ل 50 موظف مقسم إلى مجموعات:

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	جيد جدا	5	10%	تعد كشوف منفصلة
2	جيد	10	20%	بأسماء العاملين في
3	متوسط	20	40%	كل مجموعة
4	أقل من المتوسط	10	20%	
5	ضعيف	5	10%	
	المجموع	50	100%	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص134.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقيم على دراسة وتحليل لأداء مرووسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل بعض مقيمين نحو الوسط أو التطرف.

<sup>1</sup> - فايز الزعبي، مرجع سابق، ص211.

ولكن يؤخذ عليها:

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة.
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.<sup>1</sup>

### 5.1. طريقة القوائم المرجعية:

تعتبر هذه الطريقة إحدى الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، وتعتمد على عدم قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه مباشرة، بل ترد إليه قائمة من قبل إدارة شؤون الموظفين تتضمن أسئلة في جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العمل الكفاء، ويطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بوضع علامة أمام كل سؤال أم (نعم أو لا) على أن تكون هذه القائمة سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة.<sup>2</sup>

والجدول رقم (06) يوضح مثالا لهذه الطريقة:

لا	نعم	السؤال
		- هل يقدم فكرة جديدة؟
		- هل هو مهتم بعمله؟
		- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟
		- هل ينهي دائما أعماله التي يبدأها؟
		- هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟
		- هل يقف إلى جانب زملاءه؟
		- هل هو مواظب على الحضور؟
		- هل يتأكد من سلامة معداته؟
		- هل يحترم زملاءه؟
		- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟
		- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

المصدر: علي سلمى، مرجع سابق، ص 338.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من المتحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيزا مطلقا، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

كما لهذه الطريقة سلبيات متعددة منها:

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 295.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 126.

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر.<sup>1</sup>

## 2. الطرق الحديثة:

### 1.2. طريقة الأحداث الجوهرية:

تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الهامة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزا لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحا باهرا أو فشله فشلا ذريعا، وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقيّم، والأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة، ولكن ليس كل الحقائق أحداث جوهرية أو مهمة، وتعتبر الأحداث المهمة أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي.

وتتطلب هذه الطريقة من المقيّم أن يكون سريع ملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، وعليه أن يدون الأحداث عند حدوثها، وان يقوم بتصنيفها وتوصيفها إن أمكن ذلك، طبقا للجدول كالاتي:

جدول رقم (07) يوضح الأحداث المهمة الإيجابية:

الموضوع	التاريخ
كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية.	اليوم/الشهر/ السنة
قدم اقتراح موضوعي علمي لتحسين إجراءات العمل.	اليوم/الشهر/ السنة
أنهى الأعمال المتعلقة بالميزانية التخطيطية قبل الموعد المحدد.	اليوم/الشهر/السنة

المصدر: محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 299.

جدول رقم (08) يوضح الأحداث المهمة السلبية:

الموضوع	التاريخ
تداول على أحد زملاءه بالسب العلني.	اليوم/الشهر/السنة
تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل.	اليوم/الشهر/السنة
رفض حضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك.	اليوم/الشهر/السنة

المصدر: محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 300.

هناك أمور في هذه الطريقة يجب أن تكون مؤكدة منها:

✓ أن يكون الرئيس موضوعيا في تدوين الأحداث المهمة بعيدا عن المؤثرات الشخصية أو غيرها من المؤثرات.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 254.

✓ الأحداث أو الوقائع الاعتيادية والعمال الطبيعية والتصرفات الروتينية لا تدخل ضمن نطاق التقييم

حيث لهذه الطريقة مميزات تميزها عن باقي الطرق وذلك بإعطاء الرئيس حقائق موضوعية لأداء الفرد فهو يقوم بالتركيز على الحقائق الثابتة ولا يعتمد على التعميم، كما أنها تساعد على إبراز القصور في أداء الموظف مما يسهل للرئيس المباشر مناقشة ذلك مع الموظف من أجل تحسين الأداء في المستقبل.

ولكن رغم تلك المميزات يعيب في هذه الطريقة على أن الرئيس قد يضطر لان يلزم موظفيه باستقرار ويراغبهم عن قرب في كل ما يفعلونه مما يضايق الموظفين ويشعرون أنهم مراقبون باستمرار.<sup>1</sup>

## 2.2. طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ويتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، حيث تمتاز بقدرتها على تحقيق الموضوعية لعدم معرفة المقيّم مدى أهمية الصفات المحددة، كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد. ورغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا وذلك لعدم ضمان سرية الأوزان، كما أنها تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية، بحيث تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.<sup>2</sup> والجدول الآتية توضح أمثلة على ذلك مقسما إلى ثلاث مجموعات.

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص300.

<sup>2</sup> - د. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص127.

الشكل رقم (07) يبين طريقة الاختيار الإجباري:

**المجموعة الأولى:**

العبارة المختارة	اختيار القائم بالتقييم	
	يتبع بدقة تعليمات الإدارة العليا	1
	راغب في تحمل المسؤولية	2
	يميل إلى تجنب العمل	3
	يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر	4

**المجموعة الثانية:**

العبارة المختارة	اختيار القائم بالتقييم	
	يظل يعمل طوال الوقت	1
	يظل يعمل أغلب الوقت	2
	يظل يعمل بعض الوقت	3
	لا يستغل الوقت في العمل	4

**المجموعة الثالثة:**

	لا يشك أي شخص في قدرته على العمل	1
	يستطيع العمل باقتدار في مجالات مختلفة	2
	تعسفي ومتكبر في المعاملة مع زملائه	3
	مهمل وغير دقيق في أدائه لواجباته	4

المصدر: محمد قذري حسن، مرجع سابق، ص 297.

**4.2. طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:**

يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة من أداء الموظفين وتعليقاته على هذا الأداء معتمدا على عناصر الأداء المستمدة من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقاته بالآخرين، ويطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقا يحدد فيه العناصر التي سيتم على ضوءها التقييم، بالإضافة إلى توفر الصفات في شاعلي الوظائف، ويشمل التقرير النقاط الرئيسية التالية:

- العمل والإنتاج.
- الصفات الشخصية.
- القدرات.
- المواظبة.

وغيرها من الصفات التي تذكر في التقرير.

حيث تحتاج هذه الطريقة إلى يقظة الرئيس فيما يتعلق بأداء مرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة في تطبيقها وفهمها، ومن مزاياها أنها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه. ومن معوقاتها طول الوقت المستند في كتابة التقارير خاصة إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين، ووجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة التقارير مما تعكس واقع الأداء الفعلي.<sup>1</sup>

## 5.2. طريقة مراكز التقييم:

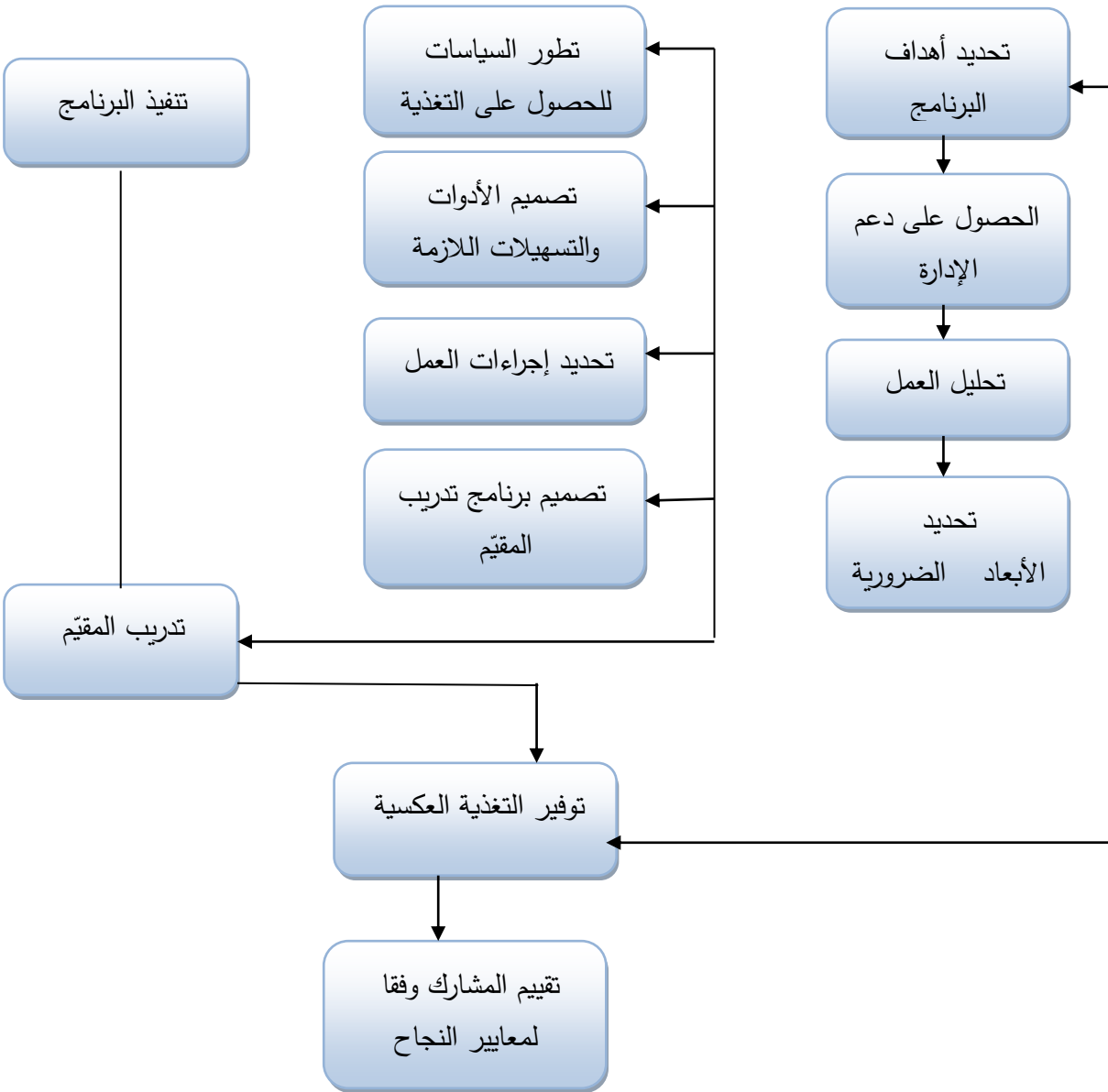
تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. حيث تسعى إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية وتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات.<sup>2</sup> حيث تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز تقييم الأداء في توفر مقياس موضوعي لأداء الفرد في المهام الإدارية وتوفر معلومات مؤكدة، ويعاب في هذه الطريقة بأن تكلفتها عالية وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.<sup>3</sup>

والشكل رقم (08) يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 432.



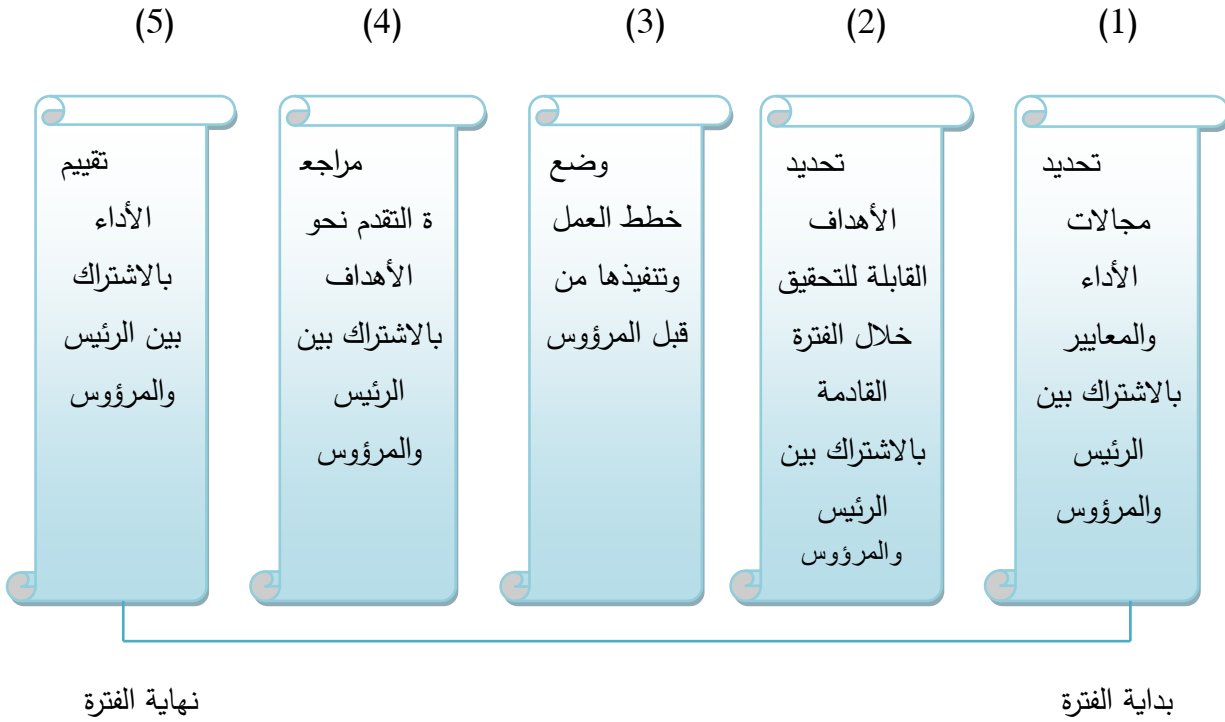
المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 267.

## 5.2. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق بحيث تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازها مع ما أنجز فعلا، حيث تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

أ- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

- ب- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.  
 ت- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن تنفيذ إيجاباً أو سلباً.<sup>1</sup>  
 كما يبين الشكل رقم (09) خطوات الإدارة بالأهداف:



المصدر: محمد قذري حسن، مرجع سابق، ص301.

وعلى سبيل المثال يبين الجدول رقم (09) أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف في إدارة المبيعات:

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	120	107%
عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	100%
كمية المبيعات من السلعة 1	1000	950	90%
كمية المبيعات من السلعة 2	2000	2200	110%
عدد شكاوى العملاء	20	10	70%
عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	7	80%

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص378.

المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص378.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

ولطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة يميزها عن الطرق السابقة يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (10) يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى:

طرق تقييم أداء الموظف		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بوظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضاء الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة، النصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة بالتقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: عادل حرشوش صالح، د. مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، 118.

ومن سلبياتها أنها من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة<sup>1</sup>، تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف نظام يحتاج إلى استثمارات مادية وبشرية قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما يعوق تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

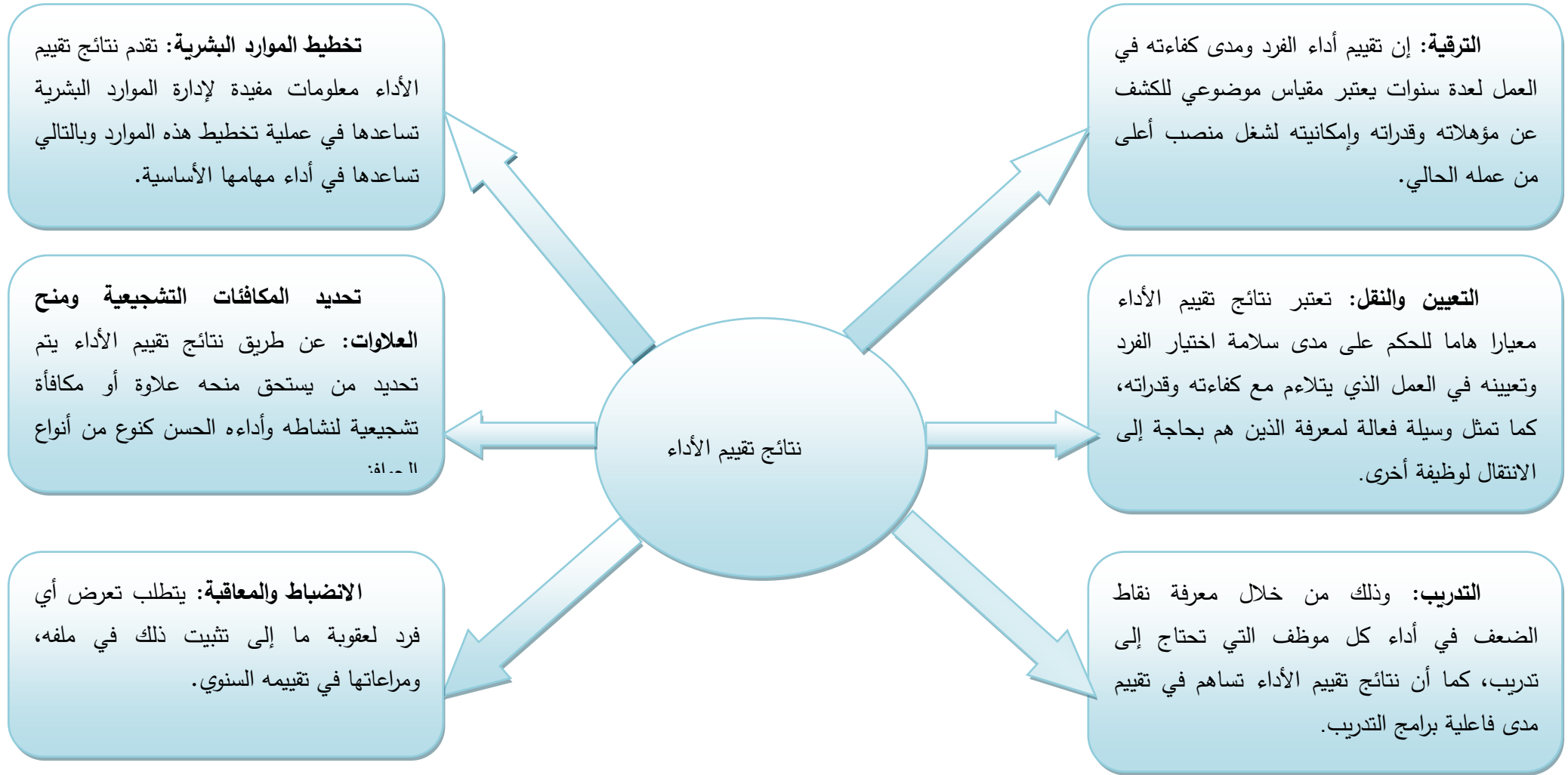
<sup>1</sup> - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص97.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص102.

إن نتائج تقييم الأداء الوظيفي أحد العوامل الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات مرتبطة بمستقبل الوظيفي للموظف بالمنظمة مثل قرارات الترقية والنقل إلى وظيفة أخرى، التدريب وتحديد المكافأة والعلاوات...الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص172.

ويبين الشكل رقم (10) أهم استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء:



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 20.

### المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء .

يعد تقييم الأداء كغيره من نشاطات إدارة الموارد البشرية الأكثر عرضة للمشاكل التي تتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الأخطاء المرتكبة خلال عملية التقييم، ويمكن إبراز هذه الأخطاء في الآتي:

#### أولاً: أخطاء تقييم أداء العاملين الذاتية

##### 1- أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.<sup>1</sup>

##### 2- أخطاء التحيز الشخصي:

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز من يقوم بالتقييم لصالح الشخص الذي يقيم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

##### 3- الأولوية والحدثة:

فقد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة، على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة، التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه لسجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات، كما قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم للعام كله.<sup>2</sup>

##### 4- خطأ الوسطية:

يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظفين لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها عدم إمام الرئيس التام بأحكام تقييم الأداء، وعدم توفر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي، أو لعدم اهتمامه بعملية التقييم.

##### 5- خطأ التساهل أو التشدد:

يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لا بد من محاسبة المقيم عليها، وذلك بعكس رؤساء آخرين يتشددوا بتضخيم السلبيات وتقليل الإيجابيات وكلاهما يفتقد للموضوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار رضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 190.

## ثانيا: أخطاء تقييم أداء العاملين الموضوعية

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط التقييم وهي:

## 1- عدم وضوح أهداف التقييم:

فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم، وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك عليها أولاً تحديد الهدف من عملية التقييم، وان تكون موجه لتحقيق هدف محدد مثل تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

## 2- سوء اختيار معايير التقييم:

وذلك بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

## 3- سوء اختيار إجراءات التقييم:

أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية المتمثلة في القياس، التقييم والتقويم.

## 4- الخطأ في اختيار وقت التقييم:

تتباين المنظمات في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بها سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً، أو مرة كل ستة شهور، ويعتمد عدد المرات على إمكانيات المنظمة، ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات التقييم أولاً، ووقت القيام بها ثانياً.

5- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص187.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص328.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم مردودية العاملين التي يرتبط بأداء العامل، حيث بدأنا بشرح بعض المصطلحات المشككة لمفهوم تقييم المردودية والتي هي التقييم، الأداء والأفراد وكنتيجة لهذه المصطلحات حاولنا إعطاء تعريف شامل لتقييم المردودية والمتمثل "دراسة أداء الموظف بتحديد جوانب القوة والضعف وتقدير جهود العاملين، حيث يعتبر تقييم أداء العامل صفة نظامية تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تحكم على الفرد بالاعتماد على معايير كالمواظبة، السلوك والغياب خلال مدة زمنية معينة.

بعد تحديد مفهوم تقييم مردودية الموظف تناولنا أهم الفوائد والأهداف كما تطرقنا إلى إعطاء صورة لأهمية تقييم أداء العاملين والتي نمناها رفع الروح المعنوية والنهوض بمستوى الخدمة العامة في المؤسسة بالإضافة إلى تحديد الجهة المسؤولة عن هذا التقييم وخطواته.

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح الأساليب الفعالة في التقييم والمتمثلة في تحديد مؤشرات قياس مدى الانضباط وقياس مدى الكفاءة، كما قمنا بعرض أهم الطرق المتبعة في تقييم مردودية الموظف حيث قسمناها إلى طرق تقليدية التي تركز على الجانب الكمي وأخرى حديثة تركز على الجانب النوعي.

في نهاية الفصل قمنا بتحديد المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء كالترقية، التعيين والنقل، كما توصلنا إلى تحديد بعض المشاكل التي تواجه الإدارة جراء عملية التقييم.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية للمؤسسة

العمومية للصحة الجوارية

بالحساسنة

**تمهيد:**

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول أهمية الترقية، أهدافها وأهم أنظمتها، كما تطرقنا إلى ماهية المردودية وأهم المعايير المتبعة في التقييم أداء الموظف وأهم خطواته ، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة، التي سنحاول من خلالها ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات التي تحصلنا عليها من الميدان، كما سنسعى من خلالها توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة الذكر والإجابة عن التساؤلات التي طرحناها في السابق كما نقوم بتحليل حصيلة الفصل الميداني واستخلاص النتائج، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو الموالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة وكيفية تقييم أداء العاملين.

**المبحث الثاني:** تحليل الدراسة الميدانية.

تعتبر المؤسسات الصحية العمومية من أهم الهياكل التي تساهم في تطوير المنظومة الصحية الوطنية، حيث يتجلى ذلك من خلال المهام المكلفة بأدائها وأبرزها النشاط الطبي، تتكون هذه المؤسسات من عدة وحدات يقع على عاتقها مجموعة من الالتزامات تجاه المنتفعين بخدائها أثناء ممارستها لمهامها، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين علاقات مختلفة منها على وجه الخصوص تلك التي ترتبط بينها وبين مستخدميها الطبيين والشبه طبيين والإداريين.

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة.**

**المطلب الأول: تعريف المؤسسة:**

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت سنة 1981 كقطاع صحي مرتبة من الدرجة الثانية الصنف ب، وتم بعد ذلك تحويلها إلى مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء، تسيير وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، ليتم بعد ذلك تصنيفها في الفئة "ب" بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر عام 1433 الموافق لـ 15 يناير سنة 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تقع في إقليم بلدية الحساسة دائرة الحساسة ولاية سعيدة تتكون من تسعة (09) عيادات متعددة الخدمات وإحدى وعشرين (21) قاعة علاج موزعين على إقليم دائرتين وستة بلديات كما هو موضح في الجدول رقم (11):

دائرة الحساسة	بلدية الحساسة	عيادتين متعددة الخدمات	قاعتين للعلاج
	بلدية المعمورة	عيادة متعددة الخدمات	قاعة علاج
	بلدية عين السخونة	عيادة متعددة الخدمات	ثلاث قاعات علاج
دائرة أولاد إبراهيم	بلدية أولاد إبراهيم	ثلاث عيادات متعددة الخدمات	خمسة (05) قاعات العلاج
	بلدية تيرسين	عيادة متعددة الخدمات	خمسة (05) قاعات العلاج
	بلدية عين السلطان	عيادة متعددة الخدمات	خمسة (05) قاعات العلاج
دائرتين (02) أننين	ستة (06) بلديات	تسعة (09) عيادات متعددة الخدمات	واحد وعشرون (21) قاعة علاج

المصدر: من وثائق المؤسسة

## المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة:

هي مؤسسة ذات طابع خدماتي تقدم علاجات عامة مثل الفحوصات الطبية اليومية والمناوبات الليلية للأطباء والمرضى وتوجد بها ثلاث مصالح الاستعجالات والتي تضمن المناوبة الليلية بدون توقف وكذلك مصالح الولادة التي تعمل على مدار الأسبوع ليلا ونهارا وكذلك قاعات العلاج الممتدة على تراب كل المناطق التابعة لإقليم المؤسسة.

كذلك يمكن إضافة إلى مهامها ما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
  - تشخيص المرض.
  - العلاج الجوارى.
  - الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
  - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
  - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- وتكلف على الخصوص بما يأتي:
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
  - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

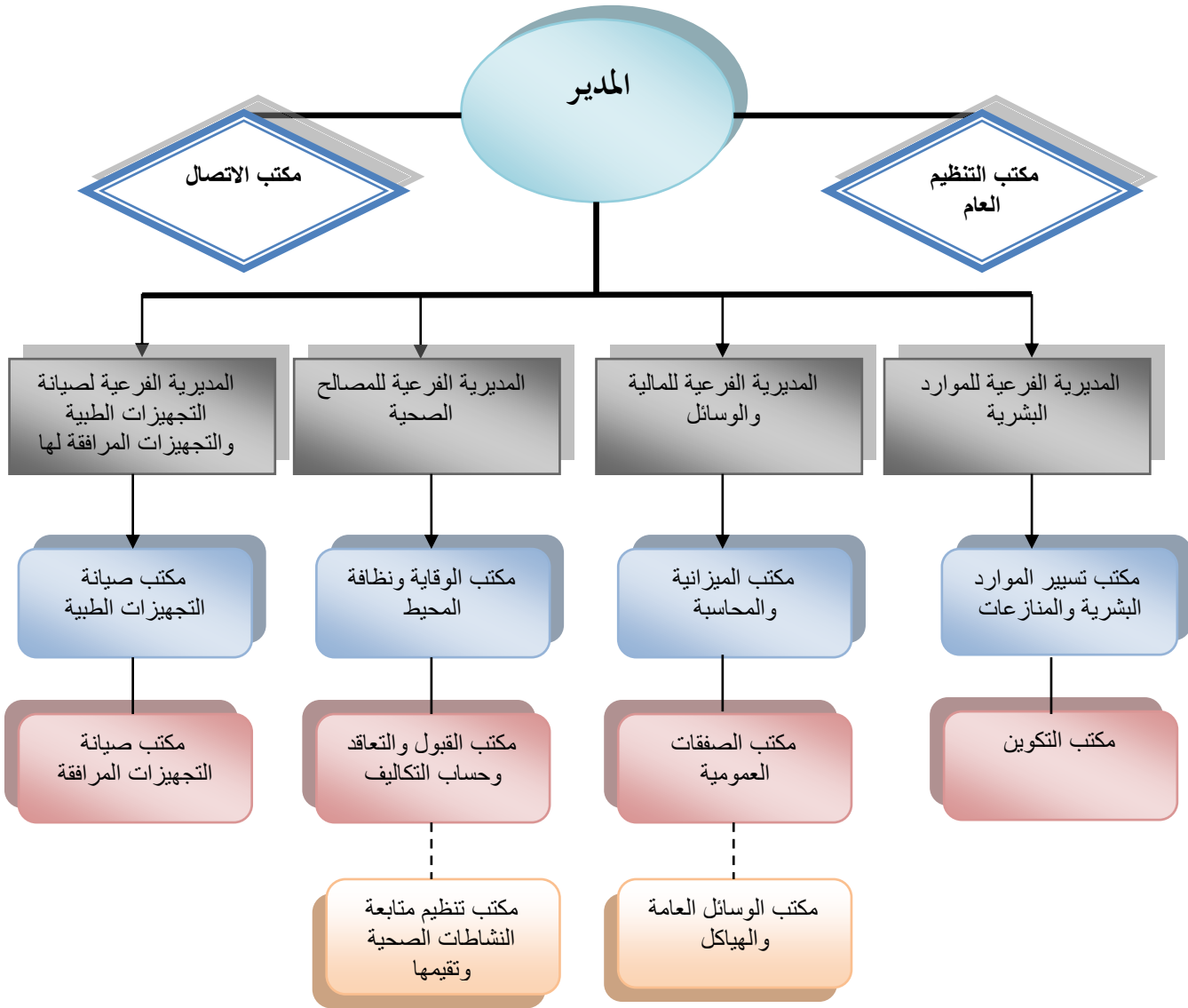
يخضع التنظيم الهيكلي للمؤسسة لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 والمتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ويشمل تنظيم المؤسسة الداخلي الموضوع تحت سلطة المدير أربع مديريات: المديرية الفرعية للموارد البشرية - المديرية الفرعية للمصالح الصحية - المديرية الفرعية للمالية والوسائل - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

يشرف على المؤسسة مدير يعينه مدراء مساعدون، ونظراً لارتباط هذه الدراسة بالموارد البشرية، فإن التركيز سيشمل مديرية الموارد البشرية.

المديرية الفرعية للموارد البشرية تتكون من مكتبين مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين.

تسهل هذه المديرية على التسيير ومتابعة المسار المهني والتوزيع الجديد والعقلاني للموارد البشرية وتكوينها وحل النزاعات المهنية وتنظيم العلاقات بين الأفراد.

شكل رقم (11) يوضح مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة:



المصدر: من وثائق المؤسسة

## أ- التركيبة البشرية:

تتألف التركيبة البشرية للمؤسسة من أسلاك متباينة، يبلغ العدد الإجمالي للمستخدمين في المؤسسة 424 عاملا مقسمون كما يلي:

1/ السلك الطبي: يشمل الأطباء الأخصائيين، الأطباء الرئيسيين، العاملين وأطباء الأسنان والصيدالة.

2/ السلك الشبه طبي: ويشمل المستخدمين الشبه طبيين بمختلف اختصاصاتهم.

3/ الأسلاك المشتركة: وتشمل الأعوان الإداريين والتقنيين.

الجدول رقم (12) يوضح تقسيم عمال المؤسسة حسب كل سلك لسنة 2020:

النسبة	العدد	السلك
11.06%	74	السلك الطبي
58.45%	391	السلك الشبه طبي
30.49%	204	الإداريون والتقنيون
100%	669	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن المستخدمين الشبه طبيون يمثلون أعلى نسبة يليهم الإداريين والتقنيون أما السلك الطبي فيمثلون نسبة أقل.

## ب- هياكل التسيير:

تعتمد إدارة المؤسسة في أداء مهامها على هياكل وهيئات تنفيذية واستشارية وهي كما يلي:

## 1- المجلس الإداري:

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 466/79 المؤرخ في 02/ ديسمبر 1997 المتعلق بتنظيم وتسيير القطاعات الصحية ويضم معظم الشركاء الاجتماعيين (الضمان الاجتماعي، المجلس الولائي، المجلس البلدي، جمعيات المنتفعين، وممثلي العمال.....) يجتمع فيه الأعضاء في دورته العادية مرة كل ستة (06) أشهر، ويمكن اجتماع أعضائه في دورة غير عادية بناء على طلب من رئيسه.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:

- مشروع ميزانية المؤسسة.
  - الحسابات التقديرية.
  - الحساب الإداري.
  - مشاريع الاستثمار.
  - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
  - البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها وصيانتها.
  - العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاقدات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
  - مشروع جدول تعداد المستخدمين.
  - النظام الداخلي للمؤسسة.
  - اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
  - قبول الهبات والوصايا أو رفضها.
  - الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به.
- 2- المجلس الطبي:**

نص عليه الباب الثالث من المرسوم المذكور أعلاه، حيث يضم كل الأطباء المسؤولين ورؤساء المصالح، يجتمع فيه الأعضاء بصفة دورية كل شهرين وأحيانا بصفة استثنائية بطلب من مدير المؤسسة.

يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يأتي:

- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
  - مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
  - برامج الصحة والسكان.
  - برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
  - إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.
- يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين وتعمل على تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

**المطلب الرابع: المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في مجال تقييم مردود الموظف**

إن أهمية عملية تقييم مردودية الموظف تزداد أكثر فأكثر في نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة وهو حال الوظيفة العمومية الجزائرية خاصة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة أين يكون الموظف في علاقة دائمة مع الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة تعتمد على معايير لعملية تقييم موظفيها من أجل تسيير حياتهم المهنية كما يساعدها في تحقيق أهدافها وفي ذات الوقت تعتبر وسيلة أيضا في تحقيق أهداف العاملين من خلال تعريفهم بنواحي القوة والقصور في أدائهم من أجل معالجتها وتحسينها، ومن أهم هذه المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة نوضحها في التالي:

- قدرة التكليف والتقبل.
- روح اتخاذ القرار.
- النشاطات والمردود.
- الفائدة المقدمة للوظائف.

وبالتالي تكون عملية تقييم أداء الموظف عن طريق تنقيط هذه المعايير من أجل وضع نقطة نهائية، كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (12) يوضح وثيقة التقييم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية سعيدة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

وثيقة تقييم لسنة.....

الاسم واللقب:.....

الرتبة:.....

الدرجة:..... تاريخ الاستفادة:.....

الحالة العائلية:.....

تقييم رئيس المصلحة:

شروط التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	دون المتوسط
قدرة التكيف والتقبل					
روح اتخاذ القرار					
النشاط والمردود					
الفائدة المقدمة للوظائف					
التقييم العام					

ملاحظات عامة: وضع علامة × في العلامة المناسبة

إمضاء رئيس المصلحة

خاص بالإدارة

النقطة:

الملاحظة العامة

المدير

المصدر: من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

يمكن القول إن أولى مراحل استخدام البحث الإحصائي مرحلة جمع المعلومات (الإحصائية) التي تمثل واقع ظاهرة موضوع البحث، حتى تكون النتائج التي يمكن أن نتوصل إليها نابعة من الواقع وليست تعبير عن رأي، كما يتعين علينا أن نتبنى منهجية وطرق التحليل، حيث استخدمنا أسلوب الاستبيان الإحصائي.

### 1- إعداد الاستبيان:

يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لكل فئات العينة والمتعلقة بالترقية وكذلك نظام تقييم مردودية الموظف.

اعتمدنا في دراستنا الحالية على جمع المعلومات المرتبطة بموضوع المتمحور حول طرق وأساليب اعتماد مردودية الموظف معيار للترقية تقنية الاستبيان، وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والفرضيات وقد تم مراجعتها وتعديلها وتحكيمها، ثم طرحت في شكلها النهائي حيث تضمنت 34 سؤال موزعة على أربعة أجزاء أساسية وهي كالآتي:

- ❖ الجزء الأول: أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية وتضم 8 أسئلة.
- ❖ الجزء الثاني: أسئلة متعلقة بالترقية حيث يتكون من 8 أسئلة.
- ❖ الجزء الثالث: أسئلة متعلقة بنظام تقييم الأداء أو نظام تقييم مردودية الموظف حيث تشمل 12 سؤال.
- ❖ الجزء الرابع: أسئلة متعلقة بعلاقة الترقية بالأداء الجيد والمتمثلة في 6 أسئلة.

### 2- مجتمع الدراسة وعيناتها:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والمتمثلة في 100 فرد من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة، تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة حيث تم استرجاع 90 نسخة من الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي، بينما الباقي فلم يسترجع والمتمثل في 10 نسخ من الاستبيان.

### 3- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة بعدد إجمالي مكون من 90 مجيب على الاستبيان، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " Statistical Package "

"for the Social Science"، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

ملاحظة: جميع النتائج تم الحصول عليها من خلال برنامج SPSS نسخة 24 (SPSS V.24)

المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات

1. تحليل نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

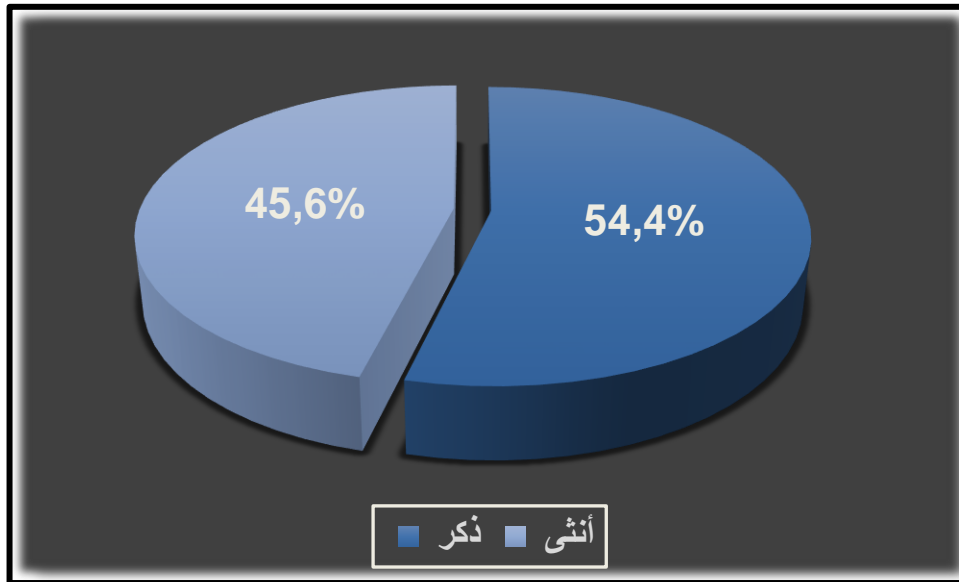
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	49	54,4%
أنثى	41	45,6%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

يتضح لنا من الجدول رقم ( 13) السابق أن هناك غلبة لنسبة الرجال على نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال في العينة ب 54.4%، أي ما يعادل 49 رجلاً، أما نسبة النساء فكانت أقل مقارنة بنسبة الرجال بنسبة 45.6 % أي ما يعادل 41 امرأة من مجموع العينة المستهدفة.

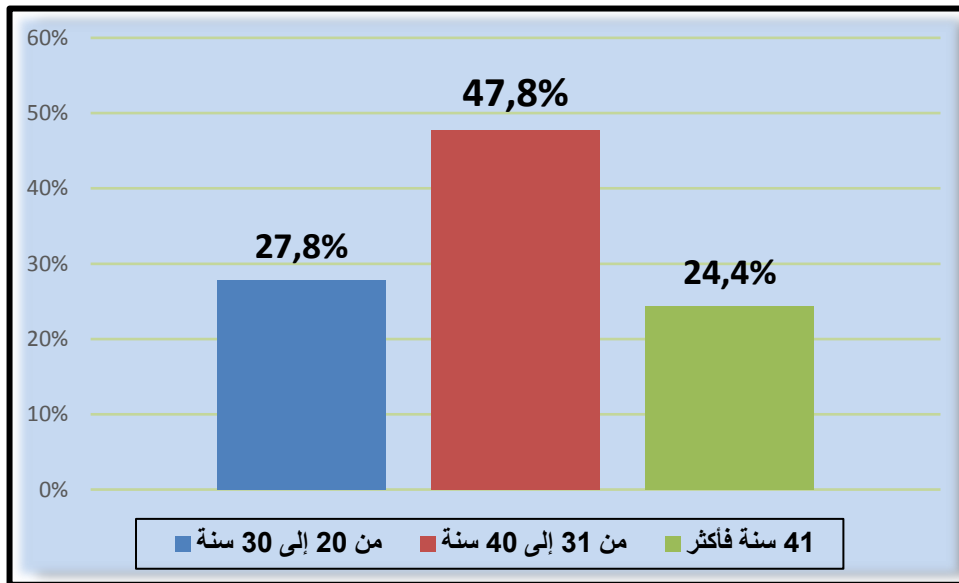
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (الفئة العمرية):

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الفئة العمرية
27,8%	25	من 20 إلى 30 سنة
47,8%	43	من 31 إلى 40 سنة
24,4%	22	41 سنة فأكثر
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم ( 14) نجد أن أعلى نسبة ضمن عينة الدراسة بلغت 47,8% وهي تمس الفئة العمرية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40تليها نسبة الطاقات الشابة والتي شملت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 27,8% ويبرر ذلك هو نوعية الأسلاك التي يتم توظيفها في قطاع الصحة من أطباء وشبه طبيين حديثي الالتحاق بمناصب العمل بعد انتهاء مرحلة الدراسة، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية 41 سنة فأكثر بنسبة 24,4% من مجموع أفراد العينة.

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الحالة العائلية
34,4%	31	أعزب
61,2%	55	متزوج
04,4%	04	مطلق
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول ( 15 ) أن أكثرية أفراد العينة متزوجون وبنسبة 61,2% من مجموع العينة ثم تليها فئة ذات حالة عائلية ' أعزب ' بنسبة 34,4% وفي الأخير جاءت الفئة ذات الحالة العائلية ' مطلق ' بنسبة 04,4%.

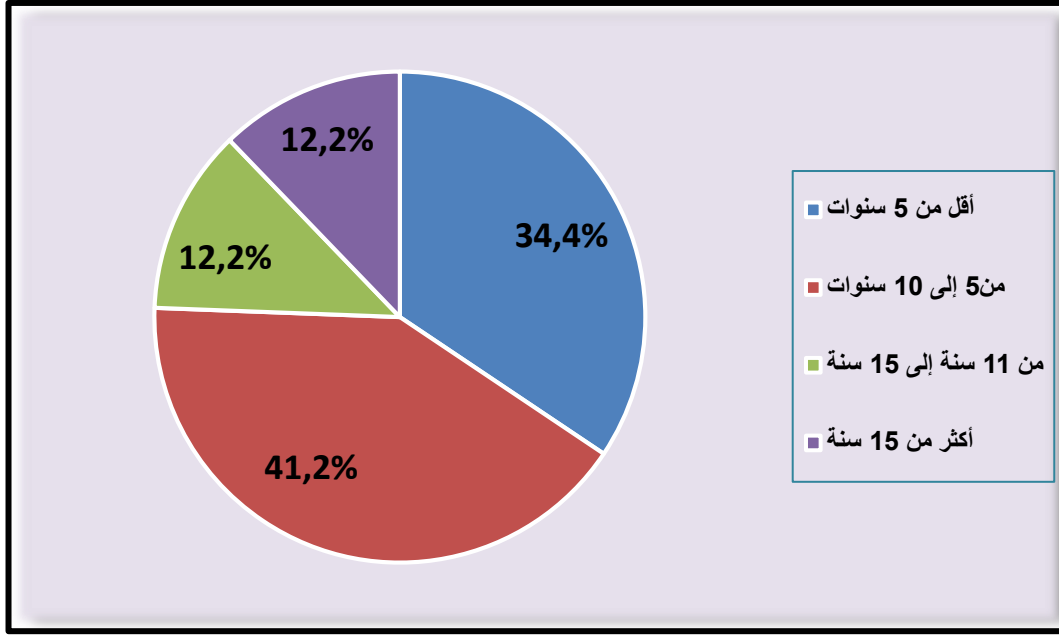
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية):

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	عدد سنوات العمل
34,4%	31	أقل من 5 سنوات
41,2%	37	من 5 إلى 10 سنوات
12,2%	11	من 11 سنة إلى 15 سنة
12,2%	11	أكثر من 15 سنة
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

يوضح الجدول رقم (16) أن غالبية العاملين ضمن العينة المختارة لديهم أقدمية في المؤسسة حيث بلغ عدد العمال الذين يتراوح عدد سنين عملهم في المؤسسة من 05 إلى 10 سنوات 37 عاملا أي ما يعادل نسبة 41,2% من حجم العينة، ثم تليها فئة من العاملين الذين لا يتجاوز عدد سنين عملهم في المؤسسة أقل من 05 سنوات بنسبة 34,4% وتعتبر هذه النسبة على الطابع الشبابي الذي يميز توظيف هذه الفئة في المؤسسات الاستشفائية ضمن مختلف الأسلاك كالمسلك الطبي والشبه طبي، وفي الأخير تساوت الفئتين اللتين تتراوح مدة عملهم من 11 سنة إلى 15 سنة و أكثر من 15 سنة بنسبة 12,2% لكليهما وتعتبر هاتين الفئتين من العمال جد مهمتين ضمن الطاقم العامل بالمؤسسة وجب عدم التغافل عن مصيرها والاستفادة من خبراتهم الميدانية لأنهما فئتين في طريقها إلى التقاعد.

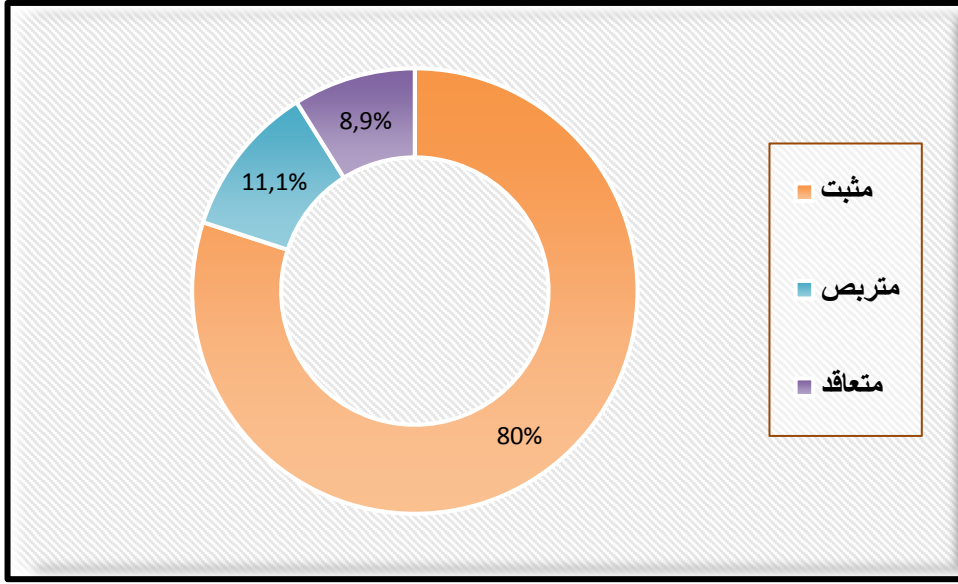
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوضعية المهنية:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية:

الوضعية المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
مثبت	72	80%
متربص	10	11,1%
متعاقد	08	8,9%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوضعية المهنية:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال نتائج الجدول (17) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المستهدفة مثبتون فيما يخص وضعيتهم المهنية وبنسبة 80% أي ما يعادل 72 عاملا من مجموع العينة مما يعطي لهذه الفئة نوعا من التحفيز والولاء لمؤسستهم باعتبارهم مثبتون في مناصبهم في حين تقاربت نسبة العمال المتربصون والمتعاقدون بنسبة 11,1% و 8,9% لكليهما على الترتيب وهذا راجع لطبيعة نشاط العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والذي يستدعي تأهيلا عالي للعمال خاصة المتربصون منهم.

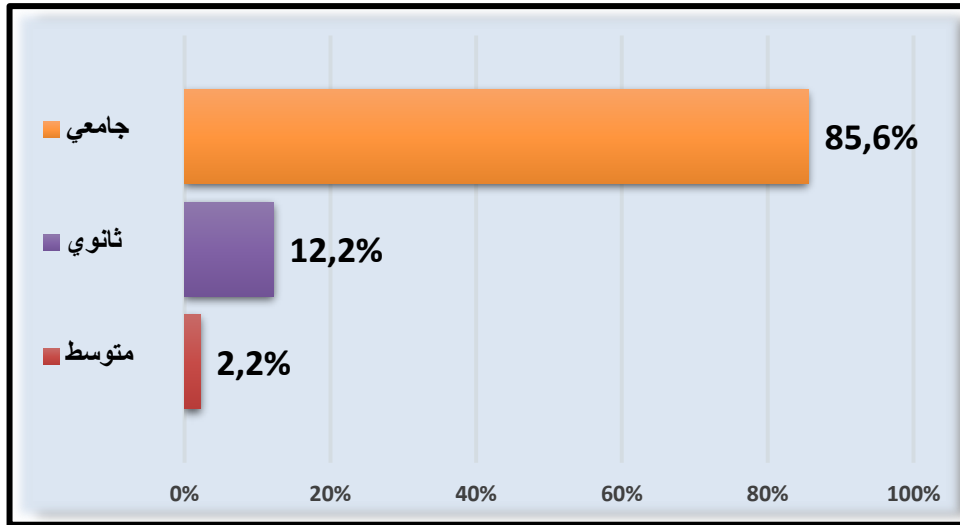
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
02,2%	02	متوسط
12,2%	11	ثانوي
85,6%	77	جامعي
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (17): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

أبرزت النتائج الموضحة في الجدول (18) أن معظم أفراد العينة يمتلكون مستويات تعليمية معتبرة حيث أن نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي جامعي تحتل الصدارة بنسبة 85,6% أي ما يعادل 77 عامل وهو ما يدل على أن المؤسسة توظف يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، في حين 12,2% من العينة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي وفي الأخير 2,2% من العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط.

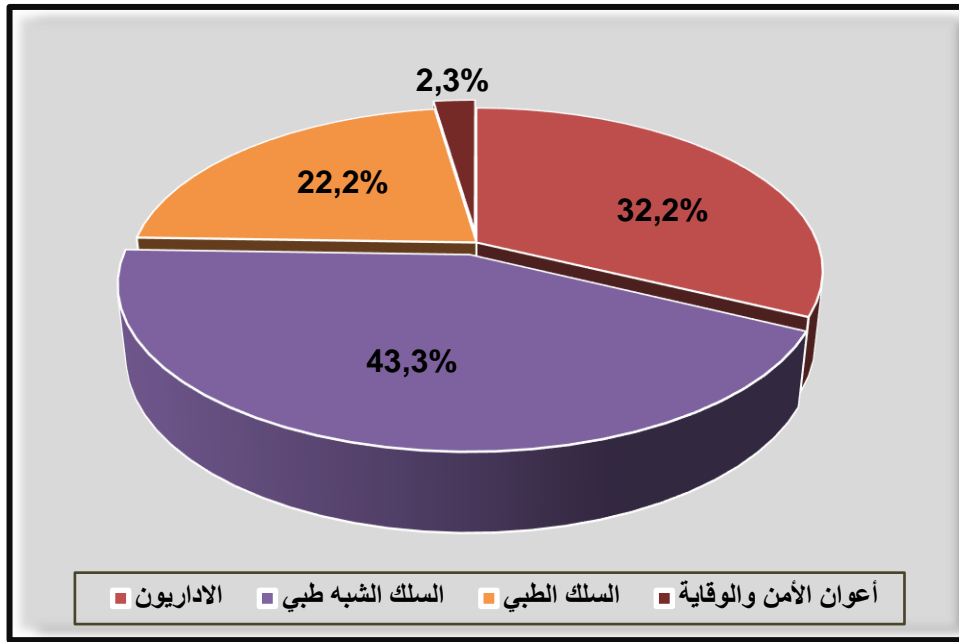
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الخدمة أو المركز الوظيفي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة أو المركز الوظيفي:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الخدمة أو المركز الوظيفي
32,2%	29	السلك الإداري
43,3%	39	السلك الشبه طبي
22,2%	20	السلك الطبي
02,3%	02	أعوان الأمن والوقاية
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملحق الاستبيان.

الشكل رقم (18): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير نوع الخدمة أو المركز الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

النتائج الموضحة في الجدول (19) أوضحت أن أكبر نسبة مئوية لمتغير نوع الخدمة أو المركز الوظيفي كانت للعمال الذين ينتمون إلى السلوك الشبه طبي بنسبة 43,3% وهو ما يفسر ضرورة توفر هذا السلوك من الموارد البشرية بما يتلائم والكم الهائل من الخدمات التي يقدمها عمال هذا السلوك في المؤسسة من ممرضين ومخبرين تليها الفئة الذين ينتمون إلى السلوك الإداري بنسبة 32,2% وهي نسبة معبرة أيضا على ضرورة وجود عمال إداريون في المستشفى يساهمون في تقديم الخدمات الإدارية لمختلف أسلاك العمل من تسيير وتخطيط وتنظيم، ثم تليهما فئة العمال الذين ينتمون إلى السلوك الطبي بنسبة 22,2% والذي يضم كفاءات عالية التأهيل كأطباء وجراحين وهذا السلوك لا بد منه في المؤسسة، وفي الأخير 02,3% شكلت نسبة العمال الذين ينتمون إلى فئة أعوان الأمن والوقاية.

## 2. معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث تحصلنا على معامل للثبات بقيمة 0,657 كما هو موضح في الجدول (20) لمتغيرات القسم الثاني والثالث والرابع بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,50 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات.

Statistiques de fiabilité		
الثبات		
Alpha de Cronbach ألفا كرونباخ	Nombre d'éléments عدد المتغيرات	Taille de l'échantillon N حجم العينة
,657	33	90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

- القيمة 33 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الثاني، الثالث والرابع.
  - القيمة 90 تمثل حجم العينة (العدد الإجمالي للمجيبين على الاستبيان).
3. عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثاني من الاستمارة المتعلقة بالترقية:

➤ جدول رقم (21) يبين تحليل نتائج السؤال 1: هل تحصلت على ترقية ما؟

التكرارات والنسب المئوية		هل تحصلت على ترقية ما؟	K الإستجابة
%	ت		
57,8%	52		نعم
42,2%	38		لا
100%	90		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

أبرزت نتائج الجدول (21) أن 57,8% من العينة المستهدفة تحصلوا على ترقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بينما 42,2% منهم لم يتحصلوا على ترقية.

أ- في حالة الإجابة بلا السبب راجع إلى ماذا؟ مبين في جدول رقم (22):

لا		هل تحصلت على ترقية ما؟	K السبب؟
%	ت		
68,4%	26		عدم توفر شروط الترقية اللازمة
15,8%	06		المحسوبية
15,8%	06		دوافع شخصية
100%	38		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (22) أن 68,4% من أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على ترقية أرجعوا سبب ذلك إلى عدم توفر شروط الترقية اللازمة في حين 15,8% منهم أرجعوا السبب إلى عامل المحسوبية و 15,8% منهم أيضا أرجعوا السبب إلى دوافع شخصية لم تمكنهم من الحصول على ترقية.

ب- في حالة الإجابة بنعم:

- ما نوع هذه الترقية؟ مبيّن في جدول رقم (23):

نعم		هل تحصلت على ترقية ما؟ K ما نوعها؟
%	ت	
51,9%	27	الرتبة
46,2%	24	الدرجة
01,9%	01	أخرى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (23) أن 51,9% من أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية أكدوا على أن ترقيتهم تمت على مستوى الرتبة بينما 46,2% منهم أكدوا على أن ترقيتهم تمت على مستوى الدرجة في حين 01,9% فقط منهم لم يحددوا نوع الترقية التي تحصلوا عليها واختاروا أخرى.

- جدول رقم (24) يبين تحليل السؤال الفرعي: أين تحصلت على الترقية؟

نعم		هل تحصلت على ترقية ما؟ K أين تحصلت عليها؟
%	ت	
96,2%	50	في مؤسستك الحالية
03,8%	02	في مؤسسة أخرى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

أوضحت نتائج الجدول (24) بأن غالبية أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية تحصلوا عليها في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحالية التي يعملون بها وبنسبة 96,2% من مجموعهم في حين 03,8% فقط منهم تحصلوا على الترقية في مؤسسة أخرى، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة الاستشفائية العمومية تقوم بالترقية وتجسدها على أرض الواقع وعلى أساس كبير لموردها البشري بمختلف أسلاكه.

- جدول رقم (25) يبين تحليل نتائج السؤال 2: ما سبب حصولك على الترقية؟

التكرارات والنسب المئوية		K سبب حصولك على الترقية
%	ت	
26%	27	الأقدمية
29,8%	31	الكفاءة
40,4%	42	مردودية العمل
03,8%	04	سبب آخر
100%	104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

يمثل الجدول أعلاه سبب الحصول على الترقية، وتشير النتائج إلى أن 40,4% من أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية أكدوا على أن مردودية عملهم كانت سببا في حصولهم على الترقية تليها نسبة 29,8% ممن أرجعوا سبب حصولهم على الترقية إلى كفاءتهم بينما أكد 26% منهم بأن أدميتهم أي عدد سنين عملهم بالمؤسسة كانت سببا في حصولهم على الترقية وفي الأخير أرجعت 03,8% منهم أن حصولهم على الترقية كان بسبب آخر. المجموع 104 يعبر عن المجموع الكلي لاستجابات العينة لهذا السؤال بحيث أن لهذا السؤال استجابات متعددة (Multiple Responses).

نستنتج من هذا أن لمردودية العمل اعتمادا مهما كعيار للترقية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.

### تحليل نتائج السؤال 3:

هل يوجد لديك معلومات حول القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟، وهذا استنادا إلى متغير الوضعية المهنية (جدول إحصائي متقاطع).

- سنستعمل في هذا التحليل اختبار مربع كاي  $K^2$  لاختبار الاستقلالية

### Chi-Square test d'indépendance

- هذا الاختبار يحدد لنا ما إذا كانت هنالك استقلالية أم لا بين المتغيرين " هل يوجد لديك معلومات حول القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟ ومتغير " الوضعية المهنية" عن طريق حساب قيمة  $K^2$  ومقارنتها مع قيمة  $K^2$  الجدولية.

الجدول (26) يوضح نتائج اختبار مربع كاي "  $K^2$  " Chi-Square:

المجموع		هل يوجد لديك معلومات حول القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟				السؤال 03 الوضعية المهنية
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	التكرارات والنسب %
%80	72	%52	13	%90,8	59	مثبت
%11,1	10	%20	05	% 07,7	05	متربص
%08,9	08	%28	07	% 1,5	01	متعاقد
%100	90	%100	25	%100	65	المجموع
		كا <sup>2</sup> الجدولية: 13,82		درجة الحرية: 2		كا <sup>2</sup> المحسوبة: 20,077
مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0,001						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من نتائج الجدول (26) أن:

- أفراد العينة الذين لديهم معلومات حول القوانين المطبقة من طرف مؤسستهم في مجال الترقية وبنسبة 90,8% هم مثبتون في مناصبهم المهنية بينما 07,7% متريصون و 01,5% منهم متعاقدون.
  - أفراد العينة الذين ليس لديهم معلومات حول القوانين المطبقة من طرف مؤسستهم في مجال الترقية وبنسبة 52% هم مثبتون في مناصبهم المهنية بينما 28% منهم متعاقدون و 20% منهم متريصون.
  - من خلال اختبار كا<sup>2</sup> تبين لنا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (20,077) فاقت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (13,82) عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0,001 وعليه يمكن أن نقول إنه لا توجد استقلالية وأن للمتغيرين علاقة ارتباط بينهما ومنه نستنتج أن للوضعية المهنية ارتباط بالمعلومات حول القوانين المتعلقة بالترقية فكلما كان العامل مثبت في منصبه كلما زاد استسقاءه للمعلومات التي تمكنه من الترقية.
- تحليل نتائج السؤال 4: في حالة الإجابة ب لا هل هذا راجع إلى:
- إهمال شخصي.
  - إهمال من طرف الإدارة.

جدول رقم (27) يبين تحليل نتائج السؤال 4:

لا		هل يوجد لديك معلومات حول القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟	K الاستجابة
ت	%		
04	16%		إهمال شخصي
21	84%		إهمال من طرف الإدارة
25	100%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول (27) أرجعت أفراد العينة الذين ليس لديهم معلومات حول القوانين المطبقة من طرف مؤسستهم في مجال الترقية سبب ذلك إلى إهمال من طرف إدارة مؤسستهم والتي لم تطلعهم على هذه القوانين.

➤ جدول رقم (28) يبين تحليل نتائج السؤال 5, السؤال 6 والسؤال 7:

هل تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار في عملك؟		هل تبقى الترقية على أساس الامتحانات والمسابقات مرهونة بأقدميتك في المؤسسة؟		هل تطبق إجراءات الترقية على أساس الاختيار بشفافية؟		السؤال
ت	%	ت	%	ت	%	
82	%91,1	60	%66,7	59	%65,6	الإستجابة
08	%08,9	30	%33,3	31	%34,4	نعم
90	%100	90	%100	90	%100	لا
						المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول (28) نلاحظ ما يلي:

- أغلبية أفراد العينة وبنسبة 65,6% يقرون بأن إجراءات الترقية على أساس الاختيار تطبق بشفافية في حين أن 34,4% منهم يرون بأن تطبيق هذه الإجراءات لا يتم بطريقة شفافة.
  - أغلبية أفراد العينة وبنسبة 66,7% يؤكدون أن بأن الترقية على أساس الامتحانات والمسابقات تبقى مرهونة بالأقدمية في المؤسسة بينما 33,3% منهم بأن الترقية على أساس الامتحانات والمسابقات ليست مرهونة بالأقدمية.
  - جل أفراد العينة وبنسبة 91,1% يرون بأن امتيازات الترقية تساهم في الاستقرار في العمل في حين أن 08,9% فقط منهم يرون بأن امتيازات الترقية لا تساهم في الاستقرار في العمل.
- جدول رقم (29) يبين تحليل نتائج السؤال 8: ماذا تقول عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك؟

التكرارات والنسب المئوية		ماذا تقول عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك؟
ت	%	
53	%58,9	مرضي
37	%41,1	غير مرضي
90	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

58,9% من أفراد العينة المستهدفة أبدوا رضاهم عن نظام الترقية المطبق في مؤسستهم بينما 41,1% منهم غير راضيين عن نظام الترقية المطبق في مؤسستهم.

4. عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث من الاستمارة المتعلقة بمتابعة نظام تقييم الأداء:

➤ جدول رقم (30) يبين تحليل نتائج السؤال 1: هل يوجد في مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظف؟

التكرارات والنسب المئوية		هل يوجد في مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظف؟
%	ت	K الاستجابة
61,1%	55	نعم
38,9%	35	لا
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نتائج الجدول (30) أوضحت لنا أن أكثرية أفراد العينة بنسبة 61,1% تعتقد بوجود نظام لتقييم أداء الموظف في مؤسستهم بينما 38,9% منهم لا تعتقد ذلك.

➤ جدول رقم (31) يبين تحليل نتائج السؤال 2: في حالة الإجابة بنعم، فهل تعطي مؤسستك اهتماما لهذا النظام؟

نعم		هل يوجد في مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظف؟
%	ت	K هل تعطي مؤسستك اهتماما لهذا النظام؟
83,6%	46	نعم
16,4%	09	لا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نتائج الجدول (31) أوضحت لنا أن 83,6% من أفراد العينة الذين يقررون بوجود نظام لتقييم أداء الموظف في مؤسستهم يؤكدون أن مؤسستهم تعطي اهتماما لهذا النظام بينما 16,4% منهم يرون أن مؤسستهم لا تعطي اهتماما لهذا النظام.

➤ جدول رقم (32) يبين تحليل نتائج السؤال 3: ما هي الفترة التي ترونها مناسبة لإجراء عملية التقييم؟

التكرارات والنسب المئوية		ما هي الفترة التي ترونها مناسبة لإجراء عملية التقييم؟	K الإجابة
%	ت		
12,2%	11		كل شهر
13,4%	12		كل شهرين
31,1%	28		ثلاث أشهر
23,3%	21		سداسية
20%	18		سنوية
100%	90		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

تفاوتت النسب المئوية في الجدول أعلاه لاستجابات أفراد العينة فيما يخص الفترة التي ترونها مناسبة لإجراء عملية التقييم، فالنسبة الأكبر لهذه الفترة كانت ثلاث أشهر بنسبة 31,1% من مجموع أفراد العينة تليها نسبة 23,3% منهم يرون أن الفترة التي يرونها مناسبة لإجراء عملية التقييم هي سداسية كما رأى آخرون وبنسبة 20% من أفراد العينة بأن الفترة التي يرونها مناسبة لإجراء عملية التقييم هي سنوية ثم تليها 13,4% منهم معبرين على أن الفترة المناسبة لإجراء عملية التقييم هي كل شهرين وفي الأخير رأى 12,2% منهم أن فترة كل شهر هي أنسب فترة لإجراء عملية التقييم.

➤ جدول رقم (33) يبين تحليل نتائج السؤال 4: يحقق نظام تقييم مردود العامل عدة أهداف، فما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف التالية التي تعود إليك؟

التكرارات والنسب المئوية		الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف التالية التي تعود إليك؟	K الإجابة
%	ت		
06,7%	06	تحديد الاحتياجات التدريبية	
21,1%	19	تحسين مستوى الأداء الحالي	
26,7%	24	الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد	
02,2%	02	العلاوات والمكافآت	
43,3%	39	اختيار الأشخاص المناسبين للترقية	
100%	90	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال نتائج السؤال 4 الموضحة في الجدول (33) نلاحظ أن ما يقارب نصف أفراد العينة بنسبة 43,3% يرون بأن الهدف الرئيسي من نظام تقييم مردود العامل هو اختيار الأشخاص المناسبين للترقية تليها بنسبة 26,7% و 21,1% من أفراد العينة والذين يرون أن الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد وتحسين مستوى الأداء الحالي على التوالي تعتبر أهداف رئيسية لنظام تقييم مردود العامل في حين رأى 06,7% و 02,2% فقط منهم بأن أهداف نظام تقييم مردود العامل هي تحديد الاحتياجات التدريبية والعلاوات والمكافئات على التوالي.

بينت هذه النتائج بأن الترقية في المؤسسة الاستشفائية تعتمد أساسا على نتائج مردودية العامل.

➤ **جدول رقم (34) يبين تحليل نتائج السؤال 5: على أي أساس يتم تقييمكم؟**

سنقوم بتحليل نتائج هذا السؤال استنادا إلى متغير الجنس في جدول متقاطع على الشكل التالي:

المجموع		أنثى		ذكر		متغير الجنس على أي أساس يتم تقييمكم؟
		%	ت	%	ت	
76,7%	69	70,7%	29	81,6%	40	على أساس النتائج التي تحصلون عليها
08,9%	08	09,8%	04	08,2%	04	على أساس صفاتكم الشخصية
14,4%	13	19,5%	08	10,2%	05	على أساس سلوككم
100%	90	100%	41	100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

حسب نتائج الجدول (34) نلاحظ أن أفراد العينة من الذكور وبنسبة 81,6% يؤكدون على أن عملية تقييمهم تتم على أساس النتائج التي يتحصلون عليها كما أن 70,7% من الإناث يؤكدون على ذلك، بينما 19,5% من الإناث و 10,2% من الذكور يرون بأن عملية تقييمهم تتم على أساس سلوكهم وفي الأخير نرى 09,8% من الإناث ونرى 08,2% من الذكور أن عملية تقييمهم تتم على أساس الصفات الشخصية. عبرت النتائج على أن النتائج المحصل عليها والتي في حد ذاتها تعتبر من أسس المردودية والتي على أساسها تتم عملية الترقية.

➤ **جدول رقم (35) يبين تحليل نتائج السؤال 6: من يقوم بعملية تقييم أداءك؟**

من يقوم بعملية تقييم أداءك؟		التكرارات والنسب المئوية
%	ت	
93,3%	84	K الإستجابة الرؤساء

الزملاء	01	01,1%
مقيمون من الخارج	03	03,4%
أخرى	02	02,2%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

أكد أغلبية أفراد العينة وبنسبة كبيرة 93,3% أن من يقوم بعملية تقييم الأداء هم الرؤساء في حين تقاربت النسب والتي رأت من خلالها فئة قليلة من أفراد العينة أن من يقومون بعملية الترقية هم المقيمون من الخارج وعناصر أخرى والزملاء بنسب 03,4%، 02,2% و 01,1% على التوالي من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

➤ جدول رقم (36) يبين تحليل نتائج السؤال 7، السؤال 9، السؤال 10 والسؤال 12:

السؤال	7- هل ترى أن التقييم من طرف المشرف يعتبر وسيلة لتحكمه والسيطرة عليك؟		9- هل أنت راض على الطريقة التي يتم بها تقييم أداءك؟		10- استمارة التنقيط التي تستعملها الإدارة في عملية تقييم الأداء عدة معايير، فهل اطلعت على هذه المعايير؟		12- هل يعتبر نظام تقييم المطبق في مؤسستك نظام عادل؟	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإستجابة								
نعم	40	44,4%	60	66,7%	49	54,4%	61	67,8%
لا	50	55,6%	30	33,3%	41	45,6%	29	32,2%
المجموع	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

جاءت النتائج المبينة في الجدول (36) معبرة عما يلي:

- 55,6% من أفراد العينة لا يعتقدون أن التقييم من طرف المشرف يعتبر وسيلة لتحكمه والسيطرة عليهم في حين 44,4% منهم ترى أن التقييم من طرف المشرف يعتبر وسيلة لتحكمه والسيطرة عليهم.
- أغلبية أفراد العينة بنسبة 66,7% أبدوا رضاهم على الطريقة التي يتم بها تقييم أداءهم بينما 33,3% منهم لم يبدوا رضاهم على الطريقة التي يتم بها تقييم أداءهم.
- 54,4% من أفراد العينة أكدت أنها على دراية وإطلاع على المعايير المستعملة في استمارة التنقيط الخاصة بعملية تقييم الأداء للإدارة بينما 45,6% منهم لم يطلعوا على هذه المعايير.

- أغلبية أفراد العينة بنسبة 67,8% يعتبرون نظام التقييم المطبق في مؤسستهم نظام عادل في حين 32,2% منهم يعتبرون نظام التقييم المطبق في مؤسستهم نظام غير عادل.
- جدول رقم (37) يبين تحليل نتائج السؤال 8:  
يتعين على المشرفين استخدام أساليب فعالة قادرة على تقييم سليم لأداء العاملين، فما هو الأسلوب المتبع الذي يتم من خلاله تقييم أداءك؟  
سنقوم بتحليل نتائج هذا السؤال استنادا إلى متغير نوع الخدمة أو المركز الوظيفي في جدول متقاطع على الشكل التالي:

أعوان الأمن والوقاية		السلك الطبي		السلك الشبه طبي		الإداريون		المركز الوظيفي الأسلوب المتبع الذي يتم من خلاله تقييم أداءك
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00%	00	20%	04	05,1%	02	17,2%	05	معدل الغياب
00%	00	40%	08	59%	23	58,6%	17	معدل الكفاءة
50%	01	20%	04	10,3%	04	00%	00	معدل الأخطاء
50%	01	20%	04	25,6%	10	24,2%	07	الالتزام بتعليمات الإدارة
100%	02	100%	20	100%	39	100%	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

جاءت نتائج الجدول (37) مبيّنة ما يلي:

- اختار 58,6% من إداريون أفراد العينة **معدل الكفاءة** كأسلوب متبع من طرف المشرفين والذي من خلاله يتم تقييم أداءهم، كما أكد أيضا 59% من أفراد العينة المنتسبون إلى السلك الشبه طبي و 40% من أفراد العينة المنتسبون إلى السلك الطبي أن هذا الأسلوب هو المتبع لتقييم أداءهم.
- عبر 20% و 10,3% من أفراد العينة المنتسبون إلى السلك الطبي والسلك الشبه طبي على التوالي على أن الأسلوب المتبع من طرف المشرفين والذي من خلاله يتم تقييم أداءهم هو **معدل الأخطاء** وهو أسلوب معروف ومعمول به في القطاع الصحي خاصة بالنسبة للأطباء والجراحين خلال العمليات الجراحية لتقييم الأداء فالجراح الكفاء هو الذي يملك معدل أخطاء ضئيل.
- عبرت نسبة معتبرة من أفراد العينة وبمختلف الأسلاك على أن **الالتزام بتعليمات الإدارة** هو في حد ذاته أسلوب متبع من طرف المشرفين والذي من خلاله يتم تقييم أداءهم.

- عبرت نسبة قليلة من أفراد العينة وبمختلف الأسلاك على أن أسلوب معدل الغياب يعتبر أسلوب متبع من طرف المشرفين والذي من خلاله يتم تقييم أداءهم ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى أن معدل الغياب في القطاع الصحي يستعمل في نظام الأجور وليس في نظام الترقية.
- جدول رقم (38) يبين تحليل نتائج السؤال 11: كيف يمكنك التطلع على النقطة التقييمية؟

11- كيف يمكنك التطلع على النقطة التقييمية؟		
%	ت	التكرارات والنسب المئوية K الإستجابة
27,8%	25	الاتصال المباشر مع المشرف
43,3%	39	من خلال اتصالك بإدارة الموارد البشرية
28,9%	26	لا يتم الاطلاع عليها
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (38) أن أفراد العينة وبما يقارب النصف أي بنسبة 43,3% أنه يمكنهم الاطلاع على النقطة التقييمية لأدائهم من خلال الاتصال بإدارة الموارد البشرية فهي الإدارة المخولة بذلك في كثير من الأحيان في حين أن 28,9% منهم لا يمكنهم الاطلاع على نقطتهم التقييمية و27,8% منهم يقومون بذلك عبر الاتصال المباشر مع المشرف المكلف بتقييم الأداء.

5. عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الرابع من الاستمارة المتعلقة بعلاقة الترقية بالأداء الجيد (تحليل الفرضيات):

#### ❖ الفرضية الأولى:

تكون عملية الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاعتماد على معيار تقييم مردودية الموظفين

أ- سنستعمل في هذا التحليل اختبار مربع كاي  $K^2$  لاختبار الاستقلالية.

- هذا الاختبار يحدد لنا ما إذا كانت هنالك استقلالية أم لا بين المتغيرين " هل تعتمد المؤسسة على معيار المردودية في مجال الترقية؟ " وبين المتغير " حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية، هل أنت موافق على أن الترقية تزيد من مردودية العامل في المؤسسة؟ " عن طريق حساب قيمة  $K^2$  ومقارنتها مع قيمة  $K^2$  الجدولية وحساب معامل الارتباط بين المتغيرين.

الجدول (39) يوضح نتائج اختبار مربع كاي "  $K^2$  " Chi-Square :

المجموع		هل تعتمد المؤسسة على معيار المردودية في مجال الترقية؟				السؤال 1 هل أنت موافق على أن الترقية تزيد من مردودية العامل في المؤسسة؟
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	التكرارات والنسب %
83,3%	75	66,7%	26	96,1%	49	نعم
16,7%	15	33,3%	13	3,9%	02	لا
100%	90	100%	39	100%	51	المجموع
كا <sup>2</sup> الجدولية: 10,83			درجة الحرية: 1		كا <sup>2</sup> المحسوبة: 13,765	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig = 0,001						
معامل الارتباط بيرسون = 0,391						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

بينت نتائج الجدول (39) ما يلي:

- أكد 56,7 % من أفراد العينة أي ما يعادل 51 فرد أن مؤسستهم تعتمد على معيار المردودية في مجال الترقية بينما أكد 43,3% منهم أن مؤسستهم لا تعتمد على معيار المردودية في مجال الترقية.
- 96,1% من أفراد العينة الذين أكدوا على أن مؤسستهم تعتمد على معيار المردودية في مجال الترقية يرون أن هذه الأخيرة تزيد من مردوديتهم مستقبلا في حين 03,9 % فقط منهم يرون عكس ذلك.
- من خلال اختبار كا<sup>2</sup> تبين لنا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (13,765) فاقت قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (10,83) عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0,001 وعليه يمكن أن نقول أنه لا توجد استقلالية وأن للمتغيرين علاقة ارتباط بينهما ومنه نستنتج أن الترقية تزيد من مردودية العامل في المؤسسة ولها ارتباط باعتماد المؤسسة على معيار المردودية في مجال الترقية لأن ترقيتهم تشكل حافزا معنويا يزيد من مردوديتهم في المؤسسة.

ب- سنستعمل معامل الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) بين المتغيرين:

**المتغير المستقل:** سؤال 3 " التحصل على ترقية الذي بدوره يكون دافع للعامل لبدل مجهود أكثر والرفع من مستوى أداءه في العمل "

**المتغير التابع:** سؤال 6 " زيادة الترقية من مردودية العامل في المؤسسة "

وعليه نحدد فرضيتين اثنتين على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ودونا النتائج في الجدول (40) على الشكل التالي:

Correlations		
الارتباط الثنائي		
		السؤال 6: حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية، هل أنت موافق على أن الترقية تزيد من مردودية العامل في المؤسسة؟
السؤال 3: إذا تحصلت على ترقية في مؤسستك، هل يكون لك دافع في بدل مجهود أكثر ورفع من مستوى أدائك في العمل؟	Correlation de Pearson	,239*
	Sig. (bilateral)	,023
	حجم العينة N	90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

- يتضح لنا من نتائج الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) الموضحة في الجدول (40) أن معامل الارتباط يساوي 0,239 وهو ما يعني أن هناك ارتباط طردي بين التحصل على ترقية الذي بدوره يكون دافع للعامل لبدل مجهود أكثر والرفع من مستوى أداءه في العمل وبين زيادة الترقية من مردودية العامل في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,023 وهو أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التحصل على ترقية الذي بدوره يكون دافع للعامل لبدل مجهود أكثر والرفع من مستوى أداءه في العمل) والمتغير التابع (زيادة الترقية من مردودية العامل في المؤسسة).
- جاءت نتائج السؤال الثاني: هل أنت راض على هذا المعيار؟، أي معيار المردودية مبين في الجدول رقم (41) كالتالي:

التكرارات والنسب المئوية		هل أنت راض على هذا المعيار؟
%	ت	K الإستجابة
58,9%	53	نعم
41,1%	37	لا
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن أكثر من نصف أفراد العينة وبنسبة 58,9% أبدوا رضاهم على اعتماد مؤسستهم الاستشفائية على معيار المردودية في مجال الترقية بينما 41,1% منهم لم يبدوا رضاهم مؤسستهم لمعيار المردودية في مجال الترقية.

**خلاصة نتائج الفرضية الأولى:** أثبت نتائج اختبار  $\chi^2$  واختبار الارتباط الثنائي بيرسون ( Pearson Corrélation) صحة فرضية البحث الأولى القائلة بأن عملية الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية تكون بالاعتماد على معيار تقييم مردودية الموظفين بحيث أن الترقية على هذا الأساس أضحت تشكل حافزا معنويا للمورد البشري بالمؤسسة الاستشفائية والذي من خلاله يقوم هذا المورد البشري بتحسين مردوديته مما يمكنه من الترقية وتسلق أعلى الدرجات والرتب الوظيفية في مسيرته المهنية.

❖ **الفرضية الثانية:**

عدم اهتمام المؤسسة العمومية الاستشفائية بنظام تقييم أداء العاملين كونه معيار للترقية

- سنستعمل معامل الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) بين المتغيرين:

**المتغير المستقل:** " إن عملية التقيط التي تستخدمها الإدارة الخاصة بنظام تقييم الأداء تستعمل من أجل اقتراحات حول الترقية "

**المتغير التابع:** " تهتم المؤسسة بمعايير أخرى للترقية "

وعليه نحدد فرضيتين اثنتين على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ودونا النتائج في الجدول (42) على الشكل التالي:

Correlations		
الارتباط الثنائي		
		تهتم المؤسسة بمعايير أخرى للترقية
إن عملية التقيط التي تستخدمها الإدارة الخاصة بنظام تقييم الأداء تستعمل من أجل اقتراحات حول	Correlation de Pearson	-,039*
	Sig. (bilateral)	,712

الترقية	مستوى الدلالة (الثقة)	
	حجم العينة N	90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

- يتضح لنا من نتائج الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation Bivariée) الموضحة في الجدول (42) أن معامل الارتباط سالب أي عكسي ويساوي  $-0,039$  وهو ما يعني أن هناك ارتباط عكسي وضعيف جدا يقترب من الواحد (01) بين عملية التنقيط التي تستخدمها الإدارة الخاصة بنظام تقييم الأداء تستعمل من أجل اقتراحات حول الترقية وبين تهتم المؤسسة بمعايير أخرى للترقية ، وبما أن مستوى الدلالة Sig هو  $0,712$  وهو أكبر من  $0,05$  إذن نرفض الفرضية البديلة  $H1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H0$  أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عملية التنقيط التي تستخدمها الإدارة الخاصة بنظام تقييم الأداء تستعمل من أجل اقتراحات حول الترقية) والمتغير التابع (تهتم المؤسسة بمعايير أخرى للترقية).

#### خلاصة نتائج الفرضية الثانية:

لم تثبت نتائج اختبار الارتباط الثنائي بيرسون (Pearson Corrélation) صحة فرضية البحث الثانية القائلة بعدم اهتمام المؤسسة العمومية الاستشفائية بنظام تقييم أداء العاملين كونه معيار للترقية.

## خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرض في هذا الفصل عن التعرض عن المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات من ملاحظة واستبيان ناهيك عن الوثائق التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات الميدانية.

كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بالدراسة الميدانية حيث بدأنا بالتعريف للمؤسسة العمومية الإستشفائية، ثم التطرق إلى تحليل أسئلة الاستبيان الموزعة على عينة من المجتمع المدروس.

وما نستخلصه بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، على ضوء الفرضيتين السابقتين يتبين أن الترقية لها علاقة بنظام تقييم مردودية الموظفين، وذلك من خلال تحفيزهم مما يؤدي إلى مشاركتهم في عمليات الترقية مما يجعل الموظفين حريصين على تقديم ما عندهم من مجهودات من أجل تحقيق أهدافهم.

# خاتمة عامة

### خاتمة عامة:

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع دراستنا تحت عنوان " طرق وأساليب اعتماد مردودية الموظفين كمعيار للترقية "، أصبح المورد البشري من المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات، فلا يمكن الاستغناء عنه وذلك من أجل تحقيق أهدافها، لان جودة وكفاءة الإدارات بصفة عامة تقتضي على كفاءة المورد البشري وذلك بوضع قواعد ومناهج في معالجة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير العنصر البشري، ومن أهم هذه المناهج الذي تعتمد عليها الإدارات الترقية التي تعتبر من الأسباب والدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

كما تناولت دراستنا الحالية موضوع الترقية الذي وجدنا أنه مطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، حيث تلعب الترقية دور الحافز من أجل زيادة كفاءة ومردودية الموظفين، إن أهداف الموظف وطموحاته تصبو نحو الترقية وذلك من أجل التقدم في حياته المهنية لأن الترقية تنجر عنها زيادة في الراتب بما فيها من مكافآت وعلاوات بالإضافة إلى تقمص المسؤوليات.

لقد أوردنا في ثنايا هذه الدراسة أنه من أهم المعايير الخاصة بترقية الموظفين هو نظام تقييم مردودية العاملين الذي يعتبر من السبل المؤدية إلى مساعدة الإدارة على القيام بعملية الترقية وتحقيق أهداف المؤسسة لأن هذا النظام يسعى إلى تحقيق مردود عال بالنسبة لكافة الموظفين، كما يدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة الموظفين (المرووسين) باستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومعالجتها وتجعل الموظف راغب في العمل وتأدية المهام بأكمل وجه.

إن نظام التقييم الذي تمارسه الإدارة على الموظف يتسم بالموضوعية والمصادقية وذلك بواسطة استمارة التقييم التي يتم تقديمها للموظف، وهاته الاستمارة تكشف عن حقيقة الأداء الفعلي للموظف الذي من خلاله تتم ترقيته، فعندما تتم الترقية تجعل الأفراد يزدون في أدائهم لتحقيق إنتاجية أكبر وبالتالي الحصول على فرص أخرى للترقية، كلما سمحت لهم الفرصة.

وفي الأخير ومن خلال تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها في دراستنا الميدانية للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

✓ توجد علاقة وطيدة بين عملية الترقية ونظام تقييم مردودية الموظفين وهذا راجع إلى أن الترقية قائمة على معيار أساسي وهو تقييم مردود الفرد، وعليه فإن نظام تقييم مردودية الموظفين يعتبر معيارا للترقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة.

ومن خلال عينة المجتمع المدروس توصلنا إلى ما يلي:

✓ 58 % من عينة المجتمع المدروس يرون أن المؤسسة تعتمد على معيار تقييم مردودية الموظفين في مجال الترقية و 32 % من العينة يرى أنها تعتمد على طرق أخرى للترقية.

## خاتمة عامة

- ✓ 59% من الفئة المستهدفة راضون على هذا المعيار 31% أبدوا استيائهم من هذا المعيار.
- ✓ 74% من العمال يرون أن نتائج تقييم أدائهم يعود إلى الترقية بالدرجة الأولى.
- ✓ بعض العمال من العينة المستهدفة أبدوا رضاهم عن نظام الترقية المطبق في المؤسسة.
- ✓ معظم الموظفين يرون أن نظام تقييم مردوديتهم في المؤسسة نظام عادل.

وقد بينت نتائج اختبار صحة الفرضيتين بالاعتماد على معامل الارتباط الثنائي بيرسون إثبات صحة الفرضية الأولى: "تعتمد عملية الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحساسة على معيار تقييم مردودية الموظفين" ونفي الفرضية الثانية: "عدم اهتمام المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بالحساسة بنظام تقييم أداء العاملين كونه معياراً للترقية وبالتالي فعلا تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة على معيار تقييم مردودية الموظفين في مجال الترقية وهذا ما مكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتأكيدنا هل يعتبر نظام تقييم مردودية الموظفين معياراً للترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟".

ومن خلال هذا البحث وعلى ضوء نتائجه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- تفعيل عملية تقييم مردودية الموظفين بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والتهميش.
- ضرورة الاهتمام بالموظف والإنصات إليه.
- على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقية تبعاً لسياسة واضحة وفقاً لمعايير محدودة.
- رفع دافعية الموظفين والرغبة في العمل عن طريق دعمهم بالحوافز المادية والمعنوية مع ربط هذه الحوافز بشكل مباشر مع أداء الموظفين.

وفي الختام يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة لنا من الناحية العلمية وقد مكننا هذا الموضوع من الاطلاع على طرق وأساليب اعتماد تقييم المردودية الموظفين كمعيار للترقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسة ولاية سعيدة، وفيما لا شك منه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإنه وبالطبع لا يخلو من النقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة العلمية، وأن يكون تمهيداً لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته.

المصادر

والمراجع

1. ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، توزيع المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 2006.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
5. أحمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2014.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
7. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
8. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسة جامعة القاهرة، مصر، 2004.
9. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
10. توماس أي هاينز، دافيد هناجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. جمال الدين محمد بن منظور، لسان العرب (المجلد الأول)، أدب الحوزة، إيران، 1405هـ.
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2003.
14. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
15. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالي، بغداد، العراق، بدون سنة النشر.
18. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1989.
19. زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
21. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 06-2015.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
23. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

24. عادل حرشوش صالح، د. مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
25. عادل حسن، العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963.
26. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأسرية، القاهرة، 1971.
27. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981.
28. علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
29. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 1971.
30. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003.
31. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
32. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق، أساليب، سياسات وإستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
33. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
34. ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.
35. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
36. محمد حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998.
37. محمد قاسم القريوتي، النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، 1985.
38. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2015.
39. محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار رضا للنشر، دمشق، 2001.
40. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
41. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
42. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2000.
43. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 09-2015.
44. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط4، الجزائر، 2010.
45. وليد حميد رشيد الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.

ثانيا: رسائل جامعية وأطروحات

1. أسماء بقي، عبد القادر الجيلالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، دور الترقية في أداء الموظفين، جامعة احمد دراية، أدرار، كلية العلوم الاجتماعية، 2018/2018
2. بلايطي عابدة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، سياسة التوظيف في المؤسسات الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق، 2019/2018.
3. طبي مفتاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، كلية الحقوق، 2019/2018.

ثالثا: مواقع إلكترونية

1. الترقية في الدرجات في قطاع الوظيفة العمومية، (2017/07/06)، فضاء التسيير الإستشفائي، <https://www.hopital-dz.com/>
2. محمد أحمد إسماعيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، (2010/06/26)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/>
3. مهدي بخدة، ضوابط ترقية الموظف في التسريع الجزائر، (2019/04/20)، مقالات مغرب القانون، <https://www.maroclaw.com/>
4. طرق الترقية في الوظيفة العمومي، (الخميس 25 سبتمبر 2014)، منتدى الوظيفة العمومية، <https://www.mouwazaf-dz.com/t43331-topic>

رابعا: المراسيم والاورام

1. مرسوم رئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007.
2. مرسوم التنفيذي رقم 08-04، المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتهين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، الصادر في 20 يناير 2008.
3. تعليمة رقم 01، مؤرخة في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
4. الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 سبتمبر 2006.

خامسا: مقالات

1. رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، مطوية حول الوظيفة العمومية، الترقية في الدرجات،

# الملاحق

### قائمة الملاحق:

- ❖ الملحق رقم 01: استمارة الدراسة.
- ❖ الملحق رقم 02: مقرر يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة للاتحاق بسلك الأطباء.
- ❖ الملحق رقم 03: وثيقة التقييم.
- ❖ الملحق رقم 04: كشف التنقيط المخصص لمنح علاوة المردودية ومنحة التجلية.
- ❖ الملحق رقم 05: استمارة تقييم فترة التربص.
- ❖ الملحق رقم 06: مقرر متعلق بالمصادقة على جدول الترقية
- ❖ الملحق رقم 07: الجدول المخصص لانتقاء المترشحين للامتحان المهني.
- ❖ الملحق رقم 08: الجدول المخصص لانتقاء المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات.
- ❖ الملحق رقم 09: قائمة التأهيل جدول الترقية في الدرجات.
- ❖ الملحق رقم 10: مقرر متضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات.

الملحق رقم (1):



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان

قسم: إدارة الأعمال

استمارة البحث:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أطلب من سيادتكم التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الخدمات الصحية حول موضوع "طرق وأساليب اعتماد المردودية معيارا للترقية" يرجى منكم الاطلاع على هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تحتاج إلى الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية مع التعهد بسرية المعلومات، واستعمالها بغرض إثراء دراستنا ولن نخدم أي غرض من غير العلم.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) داخل الخانة المقابلة للإجابة الصحيحة.

أولاً: أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق
- 4- عدد الأولاد:
- 5- عدد سنوات العمل:
- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة  - أكثر من 15 سنة
-

## قائمة الملاحق

- 6- الوضعية المهنية: مثبت  متربص  متعاقد   
 7- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي   
 8- نوع الخدمة أو المركز الوظيفي:

ثانيا: أسئلة متعلقة بالترقية.

1. هل تحصلت على ترقية ما؟  نعم  لا   
 أ- في حالة الإجابة ب لا:  
 السبب راجع إلى:

- عدم توفر شروط الترقية اللازمة.   
 ➤ المحسوبية.   
 ➤ دوافع شخصية.

ب- في حالة الإجابة بنعم:

- ما نوعها: الرتبة  الدرجة  أخرى   
 • أين تحصلت على هذه الترقية؟ في مؤسستك  مؤسسة أخرى

2. ما سبب حصولك على الترقية؟

- الإقدمية  - الكفاءة   
 - مردودية العمل  - سبب آخر

3. هل يوجد لديك معلومات حول القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية؟

- نعم  لا

4. في حالة الإجابة ب لا هل هذا راجع إلى:

- إهمال شخصي.   
 • إهمال من طرف الإدارة.

5. هل تطبق إجراءات الترقية على أساس الاختيار بشفافية؟

- نعم  لا

6. هل تبقى الترقية على أساس الامتحانات والمسابقات مرهونة بأقدميتك في المؤسسة؟

-

## قائمة الملاحق

لا

نعم

7. هل تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار في عملك؟

لا

نعم

8. ماذا تقول عن نظام الترقية المطبق في مؤسستك؟  مرضي  غير مرضي

ثالثا: أسئلة متعلقة بنظام تقييم الأداء .

لا

نعم

1. هل يوجد في مؤسستك نظام لتقييم أداء الموظف؟

لا

نعم

2. في حالة الإجابة بنعم، فهل تعطي مؤسستك اهتماما لهذا النظام؟

3. ما هي الفترة التي ترونها مناسبة لإجراء عملية التقييم؟

- ثلاث أشهر

- كل شهرين

- كل شهر

- سنوية

- سداسية

4. يحقق نظام تقييم مردود العامل عدة أهداف، فما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف التالية التي

تعود إليك؟

- تحسين مستوى الأداء الحالي

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- العلاوات والمكافئات

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد

- اختيار الأشخاص المناسبون للترقية

5. على أي أساس يتم تقييمكم؟ ( يمكن أن يكون أكثر من اختيار)

- على أساس صفاتكم الشخصية

- على أساس النتائج التي تحصلون عليها

- على أساس سلوككم

6. من يقوم بعملية تقييم أداءك؟

- الزبائن

- الزملاء

- الرؤساء

- مقيمون من الخارج

- أخرى اذكر

7. هل ترى أن التقييم من طرف المشرف يعتبر وسيلة لتحكمه والسيطرة عليك؟  لا  نعم

8. يتعين على المشرفين استخدام أساليب فعالة قادرة على تقييم سليم لأداء العاملين، فما هو الأسلوب المتبع

الذي يتم من خلاله تقييم أداءك؟

## قائمة الملاحق

- معدل الغياب  - معدل الكفاءة
- معدل الأخطاء  - الالتزام بتعليمات الإدارة
9. هل أنت راض على الطريقة التي يتم بها تقييم أداءك؟ نعم  لا
10. تتضمن استمارة التتقيط التي تستعملها الإدارة في عملية تقييم الأداء عدة معايير، فهل اطلعت على هذه المعايير؟
- نعم  لا
11. كيف يمكنك التطلع على النقطة التقييمية؟
- الاتصال المباشر مع المشرف  - من خلال اتصالك بإدارة الموارد البشرية
- لا يتم الاطلاع عليها
12. هل يعتبر نظام تقييم المطبق في مؤسستك نظام عادل؟ نعم  لا
- رابعاً: أسئلة متعلقة بعلاقة الترقية بالأداء الجيد.

1. هل تعتمد المؤسسة على معيار المردودية في مجال الترقية؟
- نعم  لا
2. هل أنت راض على هذا المعيار؟
- نعم  لا
3. إذا تحصلت على ترقية في مؤسستك، هل يكون لك دافع في بدل مجهود أكثر ورفع من مستوى أدائك في العمل؟
- نعم  لا
4. إن عملية التتقيط التي تستخدمها الإدارة الخاصة بنظام تقييم الأداء تستعمل من اجل؟
- اقتراحات حول الترقية  - تحديد التعويضات والمكافئات
5. هل تعود نتائج تقييم أداءك إلى الترقية بالدرجة الأولى؟
- نعم  لا
6. حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية، هل أنت موافق على أن الترقية تزيد من مردودية العامل في المؤسسة؟
- نعم  لا

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة ، السكان و إصلاح المستشفيات

- مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة

مقرر رقم .....المؤرخ في: .....

يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة

للاتحاق بسلك الأطباء العامون في الصحة العمومية رتبة طبيب عام في الصحة العمومية .

- إن السيدة مديرة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة ،

- بمقتضى المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 1966.06.02 المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين المعدل و المتمم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 و المتعلق بسلطة التعيين، والتسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 132.95 المؤرخ في 13 ماي 1995 المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات والإدارات العمومية.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية 1433 الموافق ل 2012/04/25 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، وإجرائها.

- بمقتضى القرار المؤرخ في 30 أكتوبر 2014 المحدد لإطار تنظيم المسابقات للإلتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية .

- بمقتضى المقرر 22 المؤرخ في 18 جوان 2017 المتضمن توزيع المناصب بعنوان السنة المالية 2017 .

- بناءً على الرخصة الإستثنائية رقم 1494 المؤرخة في 20 جوان 2017 الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري .

تقر

المادة الأولى: يهدف هذا المقرر إلى تحديد كيفيات فتح مسابقة على أساس الشهادة للاتحاق بسلك الأطباء العامون في الصحة العمومية رتبة طبيب عام في الصحة العمومية .

المادة 02: يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها ب (25) منصب مالي طبقاً للمقرر رقم 22 المؤرخ في 18 جوان 2017 المذكور أعلاه.

المادة 03: تفتح المسابقة على أساس الشهادة للاتحاق برتبة طبيب عام في الصحة العمومية للمترشحين الحائزين على شهادة دكتور في الطب أو شهادة معترف بمعادلتها .

## قائمة الملاحق

هـ. **04** : فضلا على الشهادات أو المؤهلات المنصوص عليها في المادة 03 المذكورة أعلاه. يتم إنتقاء المترشحين في المسابقة على أساس الشهادة على ضوء المعايير الآتية :

- 01 - ملائمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين للمشاركة في المسابقة (00 إلى 13 نقطة).  
1.1 - تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة ..... (من 00 إلى 06 نقاط) .  
2.1 - مسار الدراسة أو التكوين ..... (من 00 إلى 07 نقاط).

يتم تنقيط مسار الدراسة أو التكوين على أساس المعدل العام للمسار الدراسي أو التكوين المتوج بالمؤهل أو الشهادة كما يلي :

- ✓ نقطة واحدة (01) بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين: 20/10.50 و 20/10.99 .  
✓ نقطتان (02) بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين 20/11 و 20/11.99.  
✓ (03) نقاط بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين 20/12 و 20/12.99.  
✓ (04) نقاط بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين 20/13 و 20/13.99.  
✓ (05) نقاط بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين 20/14 و 20/14.99.  
✓ (06) نقاط بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يتراوح ما بين 20 /15 و 20/15.99.  
✓ (07) نقاط بالنسبة للمترشح الذي تحصل على معدل عام يساوي أو يفوق 20/16.

- يستفيد خريجو المدارس الكبرى (المدرسة الوطنية للتكوين العالي) من نقطتين (02) إضافيتين.  
- يستفيد الأوائل في دفعاتهم بالمؤسسات العمومية للتكوين العالي من نقطة إضافية واحدة.

02 - التكوين المكمل للشهادة أو المؤهل المطلوب للمشاركة في المسابقة في نفس التخصص، عند الإقتضاء من ( 00 إلى 02 نقطتين) .

يتم تنقيط كل تكوين مكمل للشهادة أو المؤهل المطلوبين في التخصص الذي له صلة بالمهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها على أساس 0,25 نقطة عن كل سداسي دراسي أو تكوين مكمل في حدود نقطتين.

03- الأشغال أو الدراسات المنجزة من طرف المترشح في تخصصه عند الإقتضاء (من 00 إلى نقطة واحدة).  
يتم تنقيط أشغال البحوث أو الدراسات المنشورة في مجلة متخصصة وطنية أو أجنبية على أساس 0,5 نقطة عن كل إصدار في حدود نقطة واحدة .

04 - الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المرشح ( من 00 إلى 06 نقاط).

- يتم تنقيط الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح لا سيما في إطار:
  - عقود ما قبل التشغيل.
  - الإدماج الإجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

- الإدماج المهني.
  - صفة متعاقد.
  - نقطة واحدة (01) عن كل سنة من الخدمة في حدود ستة (06) نقاط بالنسبة للخبرة المهنية المكتسبة في المؤسسات والإدارات العمومية المنظمة للمسابقة .
  - نقطة واحدة (01) عن كل سنة من الخدمة ، في حدود أربع (04) نقاط بالنسبة للخبرة المهنية المكتسبة في مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى.
  - 0.5 نقطة عن كل سنة من الخدمة في حدود ثلاثة (03) نقاط بالنسبة للخبرة المهنية المكتسبة في المؤسسات والإدارات العمومية في منصب شغل أدنى مباشرة عن المنصب المراد شغله.
  - 0.5 نقطة عن كل سنة من الخدمة في حدود نقطتين (02) بالنسبة للخبرة المهنية المكتسبة خارج قطاع الوظيفة العمومية مثبتة بشهادة عمل مرفقة بشهادة إنتساب تسلمها هيئة الضمان الإجتماعي المعنية.
- 05- تاريخ الحصول على الشهادة من (00 إلى 05 نقاط) .**

- يتم تحديد أقدمية الشهادة بالنظر إلى تاريخ فتح المسابقة، ويتم تنقيطها على أساس (0.5 نقطة) عن كل سنة، في حدود خمسة (05) نقاط.

**06- نتائج المقابلة مع لجنة الانتقاء من (00 إلى 03 نقاط)**

- القدرة على التحليل و التلخيص :نقطة (01) واحدة.
  - القدرة على التواصل : نقطة (01) واحدة.
  - القدرات و/أو المؤهلات الخاصة : نقطة (01) واحدة.
  - يقصى من المسابقة المترشح الذي تغيب عن المقابلة مع لجنة الإنتقاء.
- يتم الفصل بين المترشحين المتساوين في المرتبة بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات وفقا للمعايير الآتية :
- ذوو حقوق الشهيد (ابن أو ابنة شهيد) .
  - أصناف الأشخاص المعاقين الذين لهم القدرة على أداء المهام المرتبطة بالرتبة المراد الإلتحاق بها .
  - سن المترشح (الأولوية للأكبر سنا) .
  - الوضعية العائلية للمترشح ( متزوج له أولاد،متزوج بدون أولاد ،متكفل بعائلة ، أعزب ) .

**المادة 05 :** يحدد أجل التسجيلات في المسابقة على أساس الشهادة بعشرين (20) يوما عمل إبتداء من تاريخ صدور أول إشهار في الصحافة المكتوبة .

**المادة 06:** بإمكان المترشحين غير المقبولين في المسابقة على أساس الشهادة تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء هذه المسابقة.

**المادة 07 :** يسري مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه ، و ينشر في النشرة الرسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ، وسجل القرارات الإدارية

حرر في .....

المديرة

الملحق رقم (3):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسنة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

وثيقة تقييم لسنة .....

الاسم و اللقب : .....

الرتبة : متصرف

الدرجة : ..... تاريخ الاستفادة : .....

الحالة العائلية : .....

تقييم رئيس المصلحة :

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

ملاحظات عامة : وضع علام X في الخانة الملائمة

إمضاء رئيس المصلحة

خاص بالإدارة

النقطة :

الملاحظة العامة

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (4):

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
- وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات  
- مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة  
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسنة  
- المديرية الفرعية للموارد البشرية

### كشف التنقيط

المخصص لمنح علاوة المردودية و منحة التحلية

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 94/90 المؤرخ في 1990.06.20.

الإسم و اللقب : .....

الرتبة : ..... المصلحة : .....

.....	كمية و كيفية العمل المقدم : .....
8	.....
.....	السلوك أثناء العمل : .....
4	.....
.....	التغيب : .....
4	.....
( عطل مرضية ، التأخر ، التحلي عن العمل و الغياب الغير مبرر )	
.....	الإنضباط ( التأديب ) : .....
4	.....
المجموع =	
20	.....

المدير

رئيس المصلحة

الملحق رقم (5):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سعيدة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحساسنة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

استمارة تقييم فترة التربص

ملخص يخص التثبيت:

الرتبة: .....

الاسم: .....

اللقب: .....

تاريخ الازدياد: .....

الحالة العائلية: .....

تاريخ التنصيب: .....

العطل المأجورة للمعني (ة) بالأمر على إجازته السنوية (حدد نوع العطل)

مكان التعيين: .....

المهام المخولة للمعني (ة) بالأمر

- تقييمات العمل المباشر

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

ملاحظات عامة : من اقتراح التثبيت وضع علامة × في واحدة من هذه الخانات

المدير

رئيس المصلحة



## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (7):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات

- مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة  
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة

#### الجدول المخصص لانتقاء المترشحين لامتحان المهني لرتبة عون إدارة رئيسي

الرقم	رقم التسجيل في السجل الخاص	إسم و لقب المترشح	تاريخ التعيين في الرتبة	تاريخ التثبيت أو الترقية أو الإدماج في الرتبة	الخدمة الفعلية في الرتبة	الوضعية القانونية الأساسية	الملاحظة
1	1		1990/05/20	01/01/2008	28 سنوات و 07 شهر و 01 يوم	/	/
2	2		1987/12/17	01/01/2008	31 سنوات و 00 شهر و 04 يوم	/	/
3	3		2012/04/26	26/04/2013	06 سنوات و 07 شهر و 25 يوم	/	/

الرقم	رقم التسجيل في السجل الخاص	إسم و لقب المترشح	تاريخ التعيين في الرتبة	تاريخ التثبيت أو الترقية أو الإدماج في الرتبة	الخدمة الفعلية في الرتبة	الوضعية القانونية الأساسية	الملاحظة
لا شيء							

إمضاء السلطة التي لها صلاحية التعيين :

إمضاء الممثلين عن اللجنة متساوية الأعضاء إزاء الرتبة:

المسيد :

الحاسنة في  
المديرة

المسيد :

### الملحق رقم (8):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Republique algerienne democratique populaire

- مديرية الصحة و السكان لولاية سعيدة  
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة  
عدد المناصب المفتوحة : 02  
عدد المسجلين : 401  
عدد الحاضرين : 356 عدد الغائبين : 44

الحاسنة في : hassasna le

جدول انتقاء المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات لرتبة عون إدارة

الرقم	الرقم الملف	الإسم و اللقب	تاريخ الميلاد	تطابق التخصص	مسار المراسلة	النكون المكمل	الأشغال و الدراسات	الخبرة المهنية	تاريخ الشهادة	نقطة تاريخ الشهادة	المقابلة	المعدل العام للسنة الأخيرة	ملاحظات
1	35		06/10/1974	2	0.00			6.00	30/06/1993	2.00	2.25	7.86	12.25
2	289		29/11/1990	2	0.00			4.77	30/06/2009	2.00	3.00	9.93	11.77
3	173		18/04/1975	2	0.50			4.00	30/06/1995	2.00	3.00	10.07	11.50
4	239		21/10/1991	2	1.50			3.75	30/06/2013	1.34	2.50	12.99	11.09
5	160		26/07/1990	2	0.50			6.00	30/06/2011	1.56	1.00	10.75	11.06
6	29		13/03/1984	2	0.00			6.00	30/06/2004	2.00	0.75	9.00	10.75
7	137		25/10/1990	2	0.50			4.00	2013	1.21	3.00	6.31	10.71
8	243		20/03/1987	2	0.00			6.00	30/06/2006	2.00	0.25	6.31	10.25
9	169		13/02/1986	2	2.00			2.00	mai-17	1.63	2.50	13.2	10.13
10	219		03/01/1977	2	0.00			4.08	30/06/1996	2.00	2.00	6.06	10.08
11	171		09/02/1989	2	1.00			4.00	2014	0.96	2.00	11.79	9.96
12	65		16/11/1978	2	1.00			4.00	30/06/1997	2.00	0.75	11.14	9.75
13	222		24/12/1977	2	1.00			4.00	30/06/1996	2.00	0.50	11.32	9.50



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة .....  
المؤسسة:.....  
رقم:...../2013  
مقرر متضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات إلى غاية 12/31/.....  
- إن مدير .....  
- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية,  
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم,  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظف المتتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية. ( على سبيل المثال فقط)  
موجب القرار رقم 84-10 المؤرخ في 14/06/1984 المتضمن تسيير اللجان المتساوية الأعضاء و الطعن.  
موجب المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تحديد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المسيرة  
.....  
نظرا لمخض اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء بتاريخ ..... المتضمن المصادقة على جداول الترقية في الدرج  
بعنوان سنة .....  
و باقتراح من .....  
يقرر  
المادة الأولى: يتم المصادقة على جدول الترقية في الدرجات بعنوان سنة 2015 و إلى غاية 31/12/2014  
المادة الثانية: يكلف السيد ..... بتنفيذ هذا المقرر .

## الملخص:

تناولت هذه المذكرة دراسة "طرق وأساليب اعتماد مردودية الموظفين كمعيار للترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية" الذي يعتبر موضوع مهم من دون شك خاصة بالنسبة للعاملين في القطاع العام وكل المهتمين بتسيير الموارد البشرية. فقسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، القسم الأول الجانب النظري الذي يضم الفصل الأول والثاني، حيث قمنا بمعالجة الموضوع نظريا وذلك بالاستعانة ببعض المراجع (كتب، مذكرات، مقالات...). أما القسم الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي الذي يشمل الفصل الثالث المتمثل في الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة ولاية سعيدة، وقد استخدمنا في الدراسة الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة، وبالاعتماد على تقنية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss فتوصلنا إلى النتيجة القائلة: بأنه فعلا تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحاسنة معيار تقييم مردودية الموظفين في مجال الترقية.

**الكلمات المفتاحية:** الترقية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، طرق التقييم، مردودية الموظفين، أداء العاملين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، إدارة الموارد البشرية.

### Résumé :

Cette thèse porte l'étude de "**l'adoption du rendement des employés comme norme de promotion dans les établissements de santé**", ce qui est sans aucun doute un sujet important pour les travailleurs du secteur public et tous ceux qui s'intéressent à la gestion du service des ressources humaines. Nous avons donc divisé cette étude en deux parties, la première partie est le côté théorique, qui comprend le premier et le deuxième chapitre, où nous avons traité le sujet théoriquement à l'aide de quelques références (livres, notes, articles ...). Quant à la deuxième partie, elle a été consacrée à l'aspect appliqué qui comprend le troisième chapitre représenté dans l'étude de terrain à l'établissement public de santé de proximité à Hassana, Saida, et le questionnaire a été utilisé dans l'étude pour explorer l'échantillon d'étude, Et en s'appuyant sur la technique du **SPSS**, nous sommes arrivés à la conclusion que: En effet, l'établissement public de santé de proximité à Hassana adopte le critère d'évaluation du rendement des employés dans le domaine de la promotion.

**les mots clés :** Promotion dans les établissements hospitaliers publics, Méthodes d'évaluation, Rendement du personnel, La performance des employés, l'établissement public de santé de proximité, Gestion des ressources humaines.

