

جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية

دراسة حالة "مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة"

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

- لحرش فاطنة

السنة الجامعية 2016/2017

جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية دراسة حالة "مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة"

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. زوامبية عبد النور

من إعداد الطالبة

- لحرش فاطنة

السنة الجامعية 2016/2017

جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية

دراسة حالة "مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية-الجلفة" -

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عبد النور زوامبية

من إعداد الطلبة:

- لحرش فاطنة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا

- رافع مبارك

- د. زوامبية عبد النور

- رمضاني مفتاح

السنة الجامعية 2016/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين العزيزين

إلى الإخوة: أحمد، علي، محمد السنوسي

والأخوات: فوزية، أنيسة، خديجة، وفاق

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب

إلى الأستاذ المشرف وإلي كل الأهل و الأصدقاء

وإلي جميع الزملاء

فاطنة لحرش

التشكرات

الحمد لله رب العالمين نشكره
و نحمده تعالى أتقدم بجزيل الشكر
لكل من ساهم في هذا العمل
من قريب أو بعيد
و أخص بالذكر المشرف الذي ساعدني
بكل ما يملك من معلومات
حفظه الله
كما لا أنسى كل من ساعدني
و كل الأساتذة

مقدمة

مقدمة

من المسلم به أن عملية الترقية تلعب دورا فاعلا وبارزا في أي مؤسسة حديثة، بحيث لا يمكن الإستغناء عنها، وتشكل ذلك دفعا قويا في نفوس الموظفين، لكن ذلك لا يمكن أن يكون في غياب سياسة داخلية واضحة المعالم يتم من خلالها السهر على السير الحسن للترقية، وتعتبر الترقية من أهم العمليات التي تلفت إهتمام الفرد وذلك لتطلعه إليها، ولا يقتصر الأمر فقط على الفرد بل يتعداها إلى المنظمة التي تولي لعملية الترقية أهمية كبيرة ويرجع ذلك لرغبة المنظمة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ونظرا لما يشهده محيط الأعمال من تنافس شديد وجب على المؤسسات عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا ضرورة تبني مفاهيم جديدة من أجل تحقيق السبق التنافسي بالتركيز خصوصا على الموارد البشرية، و من بين أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية نجد الترقية ، ولكن التحدي الأكبر للمؤسسات الجزائرية يكمن في كيفية تطبيق هذا المفهوم وإدراكها لأهميته بالنسبة لمواردها البشرية خاصة في جانب تنفيذها وتحقيق إلتزامها التنظيمي، فنجاح المؤسسات مرهون في المقام الأول بتوجهات و سلوكيات موردها البشري، و في الوقت الراهن يتم التركيز على الطريقة التي يكون فيها أفراد المنظمة يشعرون بالرضى الوظيفي بحيث يكونوا قادرين على التنافس وتحقيق أهداف المنظمة ، و إن الإلتزام التنظيمي يعد من أهم الموضوعات ذات العلاقة بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة، و هو عامل مهم للنجاح المنظمي.

والإلتزام يعتبر أمرا طوعيا و ديناميكيا يرتبط بعلاقة تبادلية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق مخرجات محددة، و إن من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي هي عملية الترقية.

مبررات إختيار الموضوع:

أ) الأسباب الموضوعية:

- أهمية الترقية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية .
- الوضع الاقتصادي الجديد الذي أصبحت تعيشه الجزائر إثر التقشف وما نجم عنه من تجميد لعملية الترقية.

- رغبتنا في الكشف عن العوائق التي تعرقل عملية الترقية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.
- يعد الإلتزام من المواضيع الرائدة في العلوم الإدارية، كون أن شعور العامل بالإلتزام ينعكس بالإيجاب على إنتاجيته، أما عن ربطه بالترقية دوناً غيره من المتغيرات فهذا راجع إلى قلة الدراسات في هذا الموضوع بالإضافة إلى أن الترقية أصبحت في وقتنا الحالي هي التي تحقق الإلتزام بشكل كبير.

ب) الأسباب الذاتية:

- إندراج الموضوع ضمن اهتمام الطالب أو الباحث الشخصي أكثر من غيره من المواضيع وتعميق معارفه حوله، مما أوجد للباحث نوعاً من الراحة النفسية لتناول هذا الموضوع.
- الرغبة في زيادة معارفنا وتعميقها بما أن الترقية والإلتزام هو جزء من تخصصنا، والعمل على مطابقة الدروس النظرية مع هو موجود في الواقع.
- بحكم عملنا بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وإطلاعي على طرق الترقية ونتائجها على الإلتزام التنظيمي.

أدبيات الدراسة:

دراسة تتعلق بالترقية:

جبلي فاتح 2006 الدراسة تهدف إلى الترقية في الوظيفة وأهميتها على الاستقرار الوظيفي وتناولت الدراسة أيضاً الراهنة موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظرياً وميدانياً، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية تتطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة الرتبة، وفي الفئة... الخ، ومدى تأثير الترقية على الاستقرار، وحاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي.

دراسة تتعلق بالالتزام التنظيمي:

زروقي حولة 2015 هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت ومنه تم طرح التساؤلات الآتية:
- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي لدى ممرضى

مستشفى سليمان عميرات بتقرت ؟

وللإجابة على التساؤلات الآتية تم صياغة الفرضيات التالية

- نتوقع مستوى عدالة تنظيمية مرتفع لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات ؟
- نتوقع مستوى الالتزام التنظيمي منخفض لدى ممرضى سليمان عميرات بتقرت؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات ؟
وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مستشفى سليمان عميرات بتقرت ، حيث اعتمد على المنهج الوصفي وكان اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها 80 ممرض وممرضة تم جمع بيانات الدراسة باعتماد على أداتين لقياس متغيري الدراسة : إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال مايلي:

- التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالترقية والالتزام التنظيمي وعوامل بنائه وتنظيمه.
- معرفة تأثير الترقية في سلوك الأفراد ومدى تأثيره أيضا على إلتزامهم التنظيمي.
- الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و الحفاظ عليها وعدم خسارتها.
- تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر على الإستفادة منها على مستوى مديرية البرجة ومتابعة الميزانية بل في كافة المديريات والقطاعات الدولة.

أهداف الدراسة :

وراء كل عملية نشاط بحثي جملة من الأهداف يعمل الباحث على تحقيقها وإدراكها، بالإعتماد على الأدوات والأساليب العلمية التي تمكنه من الوصول إلى نتائج وخلاصات وفق مراحل منهجية تخدم المعرفة العلمية، لهذا نود من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع الترقية بصفة عامة وبصفة خاصة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.
- الكشف عن أنواع الترقية.
- التعرف على العوائق التي تعترض سبيل السير الحسن لعملية الترقية
- التعرف على مفهوم الإلتزام التنظيمي.
- هدف علمي بحت، من خلال العمل على إثراء ميدان البحث العلمي وتطويره في هذا المجال.

إشكالية البحث:

تعتبر الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف لحد كبير على مدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع، ووضع برنامج ترقية وفق معايير موضوعية تسمح بالوصول إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي من هنا نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم عملية الترقية في الوظيفة العمومية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة؟

التساؤلات:

تنطوي تحت هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة:

- ماهي المعايير العلمية والتشريعية في عملية الترقية في الوظيفة العمومية؟
- كيف يتم تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات؟

- هل يمكن للترقية أن تساهم فعلا في تحقيق الإلتزام داخل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة؟

حدود الإشكالية:

الحدود المكانية للدراسة: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة.

الحدود الزمانية: 2017/2015

الحدود البشرية: جميع العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة.

الفرضيات:

- ان من اسباب نجاح المنظمات راجع الى سياسات الترقية المبنية على معايير موضوعية.
- يتحقق الإلتزام التنظيمي من خلال توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المنظمات.
- تعتبر العلاقة بين الترقية والإلتزام التنظيمي علاقة طردية.

منهج الدراسة

باعتبار أن موضوع الدراسة هو "أثر الترقية على تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية"، فإن المنهج المناسب هو "دراسة الحالة"، ويتميز هذا المنهج عن المناهج الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، وبعبارة أخرى التي يتعذر علينا أن نفهمها ويصعب علينا إصدار حكم بشأنها نظرا لوضعيتها المتعددة من نوعها يمكننا أن نركز عليها جهودنا ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها والتعرف على جوهر موضوعها ثم نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها.

وعليه فإن منهج دراسة الحالة يقوم على الخطوات التالية:

- أ-تحديد المشكلة التي ينبغي أن تكون محل الدراسة.
- ب-تحديد التساؤلات وتوفير المعلومات عن الموضوع.
- ج-تحديد وسائل جمع البيانات والمعلومات أو الوثائق.
- د-إستخلاص النتائج وتوضيح الحقائق.

أدوات الدراسة:

أدوات البحث العلمي هي تلك التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث وقد ركزنا في بحثنا على أدوات البحث التي يعتمد عليها منهج دراسة الحالة وتتمثل فيما يلي:

- الإستبيان.
- الملاحظة.
- المقابلة.
- وثائق والسجلات.

خطة البحث:

للإلمام بهذا الموضوع عمدنا إلى 03 فصول:

- عالجنا في الفصل الأول الترقية في الوظيفة العمومية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتعلق الأول بالإطار المفاهيمي للترقية، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن إطار تشريعي للترقية ومبحث الثالث عبارة عن تقييم لمعايير الترقية.
- أما الفصل الثاني مدخل للإلتزام التنظيمي، تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الإلتزام التنظيمي، المبحث الثاني العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي وأثاره والمبحث الثالث قياس الإلتزام التنظيمي ونتائجه.
- وفي الفصل الثالث دراسة ميدانية تطبيقية لمعرفة مدى تأثير الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية من خلال دراسة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

الفصل الأول: الترقية في الوظيفة العمومية

تمهيد:

تعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية للموظف لذلك يطمح إليها طوال مساره المهني، فهي تعتبر وسيلة تدفع بالفرد إلى المنافسة وبذل مجهودات جبارة وتعد دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون الموظفين، وذلك لما لها من آثار إيجابية على الموظفين ، فهي تحقق لهم حاجاتهم وتشبع رغباتهم، وتزرع فيهم حب الإنجاز، كما يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل.

ونظرا لأهمية الترقية على المؤسسة عامة وعلى المؤسسة الجزائرية خاصة، فإن وضع أنظمة للترقية تستند على معايير سليمة تعمل على إشاعة العدل ورفع الروح المعنوية للموظفين، وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية

تحتل عملية الترقية بإهتمام واسع من قبل المنظمات المعاصرة باعتباره الأحسن للوصول لرضا الموظفين وينطبق هذا الاهتمام المتزايد بعملية الترقية من الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه.

المطلب الأول: مفهوم الترقية

سنتطرق في هذا المطلب لأهم التعريفات التي يمكننا بواسطتها نستطيع الوصول إلى تعريف شامل لنظام الترقية وبداية لا بد من تبين تعريف الترقية لغة واصطلاحا.

تعريف الترقية لغة:

"هي إسم من فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب..."¹

تعريف الترقية اصطلاحا:

يقصد بها "انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في إمتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية..."²

تعريف الترقية تشريعا:

يرتبط مفهوم الترقية عموما، بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية، وفقا لمناهج ملائمة، غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة أو الرتب، أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، كما يشمل أيضا منح الأوسمة

خضير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، حقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014، ص 7

شعبي امينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، حقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013/2014، ص 51

التشريعية والمكافآت، وهو المفهوم الذي إستقر عليه المشرع الجزائري في المادتين 97 و 98 من قانون الوظيفة العمومية¹

تعريف الترقية إجرائيا:

هي إنتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى ينتج عنها زيادة في المهام والمسؤولية مع تحسن راتبه وتهدف أساسا لإرضاء الموظفين.

التعريف الفقهي للترقية:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: " يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر..."²

التعريف الثاني: عرف الدكتور مصطفى أبو زيد الترقية بأنها نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة.³

التعريف الثالث: عرفت الترقية كذلك على أنها عملية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شاغلها مسؤوليات أكبر ويتمتع بشروط أحسن في الراتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي.⁴

¹ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التكيف والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديون المطبوعات الجامعية، 2010، ص303

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 496

³ نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص494.

⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي-، الطبعة الأولى، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص172.

التعريف الرابع : الترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له عادة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة.¹

التعريف الخامس : يرى أحمد ماهر أن الترقية هي "الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى".²

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

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

أولاً: أهداف الترقية

إن نظام الترقية يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة⁴
- إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دونها الحاجة إلى تغيير مكان العمل.⁵

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص284.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007، ص224.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر-، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2005، ص292.

⁴ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص33.

⁵ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص285.

الإطار النظري

- شعور الموظفين بالأمان والإستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم.¹
 - إستغلال مهارات الأفراد وقدراتهم، خاصة الذين أبدوا إستعدادهم خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.²
 - تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها إستقطاب وإختيار وتدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة، على إعتبار أن الموارد البشرية الحالية التي تعمل في المنظمة أكثر تدريباً وتأهيلاً من الموارد الجديدة.³
- ولا يمكن للترقية تحقيق هذه الأهداف المتعددة إلا بإلتزام العامل في عمله وقيامه بواجباته.

ثانياً: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء ذلك توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الأتي:⁴

1. رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
2. توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
3. ضمان إستمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل .
4. خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
5. زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.
6. تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لإمتلاك الخبرة، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى.⁵

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 495.

² فاتح جبلي ، مرجع سابق، ص 33

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط 1، عمان الأردن: دار وائل، 2005، ص 284

⁴ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، مرجع سبق ذكره، ص 496 و ص 497

⁵ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 286.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير الترقية

سنتناول من خلال هذا المطلب مختلف أنواع الترقية التي يمكن للموظف الإستفادة منها خلال مسيرته المهنية بالمؤسسة بالإضافة إلى المعايير .

أولاً: أنواع الترقية

1- الترقية في الدرجة :

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة الى درجة اخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين¹

وبالإمكان أن يكون هذا النوع الترقية تلقائياً ومنتظماً كأن يقتن بإنقضاء مدة عمل معينة(3 أو 4 سنوات مثلاً) بالنسبة لكل الموظفين كما يمكن أن يجمع بين الأقدمية والإستحقاق ليسفر على نمط ترقية متفاوتة المدد بناء على عملية تقييم المدودية الموظف وأدائه وسلوكه²

2- الترقية في الرتبة:

يرتقي الموظف من رتبة إلى أخرى خلال مساره المهني إنطلاقاً من البنية الهيكلية التي تميز السلك الذي ينتمي إليه وماتتضمنه هذه البنية من وظائف متكاملة تأطيرية كانت أو غير تأطيرية، ولا بد من ذكر أن البنية الهيكلية لمختلف الأسلاك تحاول الإدماج في آن واحد بين طموحات الموظف لتحسين وضعيته الاجتماعية وحاجيات الإدارة³

¹ عبد القادر بلبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص10

² هاشمي الخزني، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، ط3، الجزائر: دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، ص182

³ مرجع سبق ذكره

ثانيا: معايير الترقية

يشير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، فالمعيار القديمة المعمول به على أسس الشخصية وتفضيلات الذاتية وصلات الروابط القرابة، بالإضافة إلى اعتبارات السياسة الحزبية وإن كان على حساب المصلحة العامة، وهذا فإن الترقية لم تخضع لاعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليه كأسلوب إداري اجتماعي يهدف إلى تحقيق المصالح العامة.

ومن أجل القضاء على المعايير الغير موضوعية، ثم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي: ¹

✓ أقدميه الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

✓ كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

✓ الجمع بين الأقدمية والكفاءة.

أ- معيار الأقدمية:

وبموجبه تعطى الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه، ومن الحجج التي تقدم لإسناد هذا الأسلوب انه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، وهو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإن استخدام هذا الأسلوب قد يقلل دوران العمل ²

¹ جبلي فاتح، مرجع سابق، ص 35-36.

² عادل حاروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عمان الاردن: جدار للكتاب العالمي، 2003، ص 234

تفضل الكثير من المؤسسات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهاداته المتعددة.¹

ب- معيار الكفاءة:

الكفاءة هي الأسلوب الثاني الذي يبين أحقية الترقية للموظفين، وعملت الكثير من المنظمات على اتخاذ أساسا لحصول الموظفين على فرص التقدم للترقية، مادام هناك تقدم في الأداء والإنتاج، ولعل مستوى أداء العامل هو الأساس الذي يوصله إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، بحيث يجب على الإدارة متابعة أدائه باستخدام المؤشرات الملائمة لمعرفة مدى إنتاجيته ومستوى أدائه الوظيفي، والتعرف على قدراته في تحمل الواجبات والمسؤوليات، ولا بد من إعطاء عنصر الكفاءة الثقل المناسب لأهميته عند النظر في تطبيق نظام الترقيات، مما ينعكس إيجابا على معدلات الإنتاجية والأداء بالنسبة للفرد والمنظمة.²

إن وضع هذا النظام يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة:

1. **إختبارات الترقية:** تلجأ بعض المنظمات للمفاضلة بين المتقدمين للترقية بإخضاعهم لإختبارات خطية، عملية وشفوية وذلك للتأكد من توافر المعرفة والصفات الشخصية المطلوبة للوظائف العليا كما يخضع من يتم إختبارهم للترقية لفترة تجريبية يقرر بعدها مدى أهليتهم للوظائف التي تم ترقيةهم إليها.
2. **تقارير الأداء:** يتم الرجوع إلى ملفات وسجلات العاملين للتعرف على مستوى أدائهم، ومن ثمة تجرى المفاضلة بينهم على هذا الأساس.³
3. **المقابلات:** قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم

¹ نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أرت، 1955، سكيكدة، ص 11.

² محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 49.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان الاردن: دار زهران، 2009، ص 156.

مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لشغل وظيفة معينة. وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الاختبارات.

4. نتائج إجتياز البرامج التدريبية: قد يكون إجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية، كما قد يعتبر نتائج إجتياز البرامج التدريبية معياراً للمفاضلة بين المترشحين عند الترقية.
5. وضع الشخص المرقى تحت التجربة: لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.¹

ج- معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة معا:

ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من المزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية و الكفاءة، ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:²

- ضرورة إقتصار تطبيق أسلوب الكفاءة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.
- ضرورة إتباع أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي-أي الجمع بين متطلبات الكفاءة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.
- إتباع أسلوب الترقية في الأقدمية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم إشتراط شغلها إكتساب خبرات ومهارات.

د- معيار الشخصي للترقية:

هناك معيار رابع وهو إستخدام الأساليب الشخصية أو غير موضوعية في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسّمات الشخصية لبعض العاملين كالجنس، اللون، الدين أو المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف... إلخ. ومن ثم يبي قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبي صاحب

¹ نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 289 و ص 290.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، مرجع سبق ذكره، ص 499

الإطار النظري

القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له. وقد يتبادر في الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى إنتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد وشركة تويوتا وشركة إي بي أم.¹

¹ عادل حدحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان الاردن: عالم الكتب، 2006، ص 236 و ص 237.

المبحث الثاني: الإطار التشريعي للترقية في الوظيفة العمومية

ليست الترقية حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استيفائه الشروط المحددة قانونيا ، وإنما هي جوازيه، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة إستثنائية في ترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر تعسف أو تجاوز لحد السلطة.¹

أما كيفية الترقية والشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية والجهة المسؤولة عن الترقية فتختلف من نظام إلى آخر، لذا سنسلط في دراستنا هذه على نظام الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر.

المطلب الأول: شروط الترقية في الدرجة و الرتبة وإجراءاتها :

الفرع الاول:شروط الترقية في الدرجة واجراءاتها

1-شروط الترقية في الدرجة:

لكي يتحصل الموظف على الترقية في الدرجة والتي تعني إنتقاله إلى الدرجة المباشرة التي تعلوا درجته الحالية، لا بد أن يتوفر على مجموعة من الشروط القانونية المعمول بيها في القانون الوظيفة العمومية بالجزائر وهي :

- الاقدمية وهو مانصت عليه المادة 12 من المرسوم 07-304 "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة اذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 ضمن عشرة موظفين"²

وقد نصت المادة 11 من المرسوم 07-304 على كيفية تحديد المدد "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الاكثر،دنيا ومتوسطة وقصوى ،طبقا للجدول رقم (01) الموضح أدناه:³

¹ فوزي حبيش، الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991، ص 229

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر، المحدد للشبكة الاستدلالية

لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص 12

³ نفس المرجع

الجدول رقم: (01)

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

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007

ومن الجدول يتبين لنا ان عدد الدرجات التي يتحصل عليها الموظف خلال مساره المهني

هي 12 درجة في مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة.

- ان تكون الترقية الى الدرجة المباشرة التي تعلوا درجته الحالية، وهذا مانصت عليه المادة 10 من المرسوم 07-304.

- التسجيل في جدول الترقيات.

- الحصول على التنقيط وتقديمه من سلطة سليمة والتي لها صلاحية التعيين.¹

2- اجراءات الترقية في الدرجة:

تم عملية الترقية في الدرجة وفق مراحل واجراءات وهي كالآتي:

- نصت المادة 97 من الامر 06-03 " يخضع كل موظف، اثناء مساره المهني، الى تقييم

مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمنهاج ملائمة² ومن أهداف هذا

التقييم نحدد، الترقية في الدرجة والرتبة وهذا مانصت عليه المادة 98 من الامر 06-03

- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط...³

- بعد ارسال بطاقة التنقيط السنوية الى الادارة المستخدمة، ترفق بأخر مستخرج أو قرار ترقية

الموظف في الرتبة، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة، ويحدد كل درجة

¹ خضير عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 17

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام

للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، ص 10

³ شعبي أمينة، مرجع سابق ذكره، ص 75

الإطار النظري

لوحدها وترتب حسب النقاط المحصل عليها ثم يتم اعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.¹

- تقوم اللجنة متساوية الاعضاء بدراسة جميع الملفات المرفقة بمداول الترقية.²
- في المادة 15 من المرسوم الرئاسي 07-304 نلاحظ ان المشرع قد حدد الخطوة الاخيرة في اجراءات الترقية في الدرجة وقد نصت هذه المادة على "يعاد تصنيف الموظف الذي رقي الى رتبة أعلى في الدرجة المرافقة للرقم الإستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة"³

- الفرع الثاني: شروط الترقية في الرتبة واجراءاتها

ونجد أن صيغة الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك ، أو الترقية من سلك إلى سلك الذي يعلوه ، يمكن أن تتجسد في الأنواع التالية:⁴

أ- على أساس المسابقات والامتحانات المهنية:

في هذا النوع لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية ، ذلك انه رغم اعتبارها مكافأة طبيعية للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنها تبقى مرهونة بـ :

- أن يتوفر منصب مالي شاغر.
- أن تتوفر الأقدمية في الموظف وهي 5 سنوات من الخدمة الفعلية.
- أن يجري الامتحان المهني لدى مؤسسة مؤهلة .
- نجاح الموظف في الاختبارات الكتابية أو الاختبارات الشفهية بمعدل يساوي 10 من 20 على الأقل.

ب- على أساس الشهادة:

من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على على الشهادات والمؤهلات وذلك بشرط:

¹ بلمبروك عبد القادر مصدر، مرجع سابق ذكره، ص 19

² خضير عبد الوهاب، مرجع سابق ذكره، ص 18

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304، مرجع سابق ذكره، ص 10

⁴ بلمبروك عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 12

- أن يتوفر المنصب المالي.
- أن يحصل الموظف على الشهادة بعد التوظيف.
- أن تنص القوانين على مثل هاته الترقية.

ت- الترقية عن طريق الاختيار (الأقدمية):¹

وذلك عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يشبتون الأقدمية المطلوبة ولا يستفيد منها مرتين متتاليتين حيث يشترط:

- أن يتوفر المنصب مالي شاغر.
- أن تتوفر الأقدمية في الموظف وغالبا ما تكون 10 سنوات من الخدمة الفعلية.
- أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على الترقية الاختيارية .
- إعداد جداول التأهيل خلال السنة السابقة.
- تتوقف على موافقة اللجان المتساوية الأعضاء.

المطلب الثاني: مهام اللجنة متساوية الأعضاء في الترقية

قبل الخوض في مهام لجنة متساوية الأعضاء في الترقية لابد من معرفة ما المقصود بها "تشكل اللجان المتساوية الأعضاء فضاء تشاركيا يمكن الموظفين عن طريق ممثليهم المنتخبين من المساهمة في تسيير حياتهم المهنية، وقد حدد المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 في إطار إنشاء هذه اللجان وكذا صلاحيتها² ومن هذه الصلاحيات والمهام نجد الترقية التي هي محور دراستنا.

أولا :مهام اللجنة بالنسبة لترقية في الدرجة:

تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، وعلى إثر هذه الدراسة يجرر كاتب اللجنة محضر الاجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع أعضاء اللجنة، بعد ذلك يقدر قرار المصادقة على المحضر المعني إلى

¹ بوضياف عبد القادر، المسار المهني للموظف العام' مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور

بالجلفة ، 2014/2015، ص21

²هاشمي الخزي، مرجع سابق ذكره، ص83

السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، وعند الانتهاء من هذه العملية ، يتم إستخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعني.¹

ثانيا : مهام اللجنة بالنسبة لترقية في الرتبة:

- تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة علي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية ،وتقوم الادارة بعدها بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم هذه الشروط القانونية اي يشبتون أقدميه في رتبهم ،والتي مدتها 10 سنوات ،ثم تنظر في ملفات المعنيين من اجل إستخراج قرارات التعيين ،منح الجنوب،بطاقات التنقيط السنوية،خلال 5 سنوات الاخيرة

- وبعد ذلك تقوم الإدارة بدراسة دقيقة التي يتم من خلالها وضع قوائم التأهيل التي تتوقف في 31 ديسمبر للسنة التي تسبق السنة المالية،ويتم إشهارها حسب الرتب والأسلاك في أماكن العمل ،كما يمكن دراسة الطعون إن وجدت خاصة لغير المسجلين في هاته القوائم ،وتعد هاته القوائم حسب درجة الإستحقاق مع الاخذ بالأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وهنا يتم إستدعاء اللجنة المتساوية الأعضاء حسب جدول العمل ليوم الاجتماع

- تتم المصادقة علي قوائم التأهيل النهائية من طرف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ،ويعد محضر من طرف كاتب اللجنة ويوقع عليه كافية الأعضاء ،وهو الوثيقة القاعدية لإنشاء قرارات الترقية يقوم المسير بإعداد قرار ترقية المعني.²

المطلب الثالث: موانع الترقية

في هذ المطلب سنتطرق الى أهم الأسباب التي تحول دون ترقية الموظف ،والتي حددها المشرع في ثلاث أسباب وهي :

¹ بلمبروك عبد القادر،مرجع سبق ذكره،ص 37

² نفس المرجع،نفس الصفحة.

1- موانع بسبب النظام التأديبي،

نصت المادة 160 من الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على "يشكل كل تخلي عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية".¹

وفي المادة 163 من نفس الامر تم تصنيف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء الى أربع درجات وتم تبين في كل درجة الجزاءات التي تتعلق بالترقية وهي:

- العقوبة من الدرجة الثانية: الشطب من قائمة التأهيل، وباعتبار أن التسجيل في قائمة التأهيل شرط من شروط الترقية، وعدم ورود اسم الموظف في هذه القائمة يجرمه من الترقية.
- العقوبة من الدرجة الثالثة: التنزيل من درجة الى درجتين.
- العقوبة من الدرجة الرابعة: التنزيل الى رتبة سفلية مباشرة.

2- موانع بسبب الوضعيات القانونية الاساسية للموظف وحركات نقله :

- وضعية خارج الإطار: نصت المادة 141 من الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على الاتي " لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات"²، ونقصد بوضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الإنتداب...

وتكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (05) سنوات.³

- وضعية الإحالة على الاستداع: وقد تم التطرق الى وضعية الإحالة على الاستداع التي تعتبر من موانع الترقية في المادة 145 من الأمر 06-03 حيث يحتوي مضمون هذه المادة على " تتمثل الإحالة على الاستداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية الى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية الدرجات وفي التقاعد...⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر 06-03، مرجع سابق ذكره ، ص38

² نفس المرجع، ص 13

³ نفس المرجع

⁴ نفس المرجع

الإطار النظري

ويتم رفع المنع من الترقية بالنسبة لهته الوضعية عند انقضاء فترة الإستداع إلتحاق الموظف بمنصبه.

المبحث الثالث: تقييم معايير الترقية

إن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في تغطية وتغذية الحاجات الوظيفية الشاغرة من خلال المصادر الداخلية لديها والتي نعني بها الترقية يجبع انواعها تنسم بالعديد من المزايا والعيوب.

المطلب الأول: تقييم معيار الترقية بالأقدمية

مزايا معيار الترقية بالأقدمية :

هناك مجموعة من مؤيدي الترقية يرون ان استخدام الأقدمية كأساس للترقية تحقق مجموعة من العناصر أهمها:

- ✓ يتسم أسلوب الترقية بالأقدمية بالموضوعية لإبتعاده عن المحاباة والتحيز فضلا على أنه بسيط في عملية التطبيق ، كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لإحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل ، مما يعني أن هذا الاسلوب قد يقلل من دوران العمل، وهذا الأسلوب مقبول لدى العاملين والنقابات العمالية¹.
- ✓ تكسب الأقدمية الموظف الخبرة اللازمة والضرورية لشغل الوظائف القيادية والوظائف الإشرافية والخبرة لها وزن منهم، بحيث يعد الموظف الأقدم هو الأكثر تجربة وخبرة، وبذلك يحول إتباع أسلوب الأقدمية أن يتقدم الموظف الأحداث في الوظيفة والأصغر سنا لقيادة من هم أقدم منه في العمل واكبر سنا.
- ✓ يحمي أسلوب الترقية بالأقدمية الموظفين من إساءة إستعمال السلطة من قبل الإدارة على خلفية المحاباة والوساطة، بحيث يضمن وصول الموظف الأقدم إلى الدرجة الوظيفية الأعلى.
- ✓ يرفع معنويات الموظفين ويشيع الإطمئنان في نفسهم باعتبارها مبدأ عادلا، حيث تطل جميع الموظفين دون استثناء على قاعدة المساواة، إذ يرقى الموظف حسب دوره في كشف الأقدمية وفي وقت معلوم بانقضاء السنوات المقررة للبقاء على الدرجة التي يشغلها، الأمر الذي يحفز الموظفين على البقاء والاستقرار بالوظيفة، ويجذب لها أعدادا أكبر للإنخراط بها.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، مرجع سبق ذكره، ص 498

الإطار النظري

- ✓ يخفف من شكوى وتظلمات الموظفين، كما يستطيع الموظف الذي تخطته الإدارة في الأقدمية تعسفا اللجوء إلى محكمة العدل العليا لإلغاء قرار الترقية الذي أضر به.¹
- ✓ يلائم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وخبرات عالية المستوى.²

عيوب معيار الأقدمية :

- وعلى الرغم مما أشرنا إليه أنفا كمبررات للأخذ بأسلوب الأقدمية غلا أن هذا الأسلوب يواجه إنتقادات عدة من واقع النظر إلى ضرورة رقي المنظمة، ونلخص هذه الانتقادات في أنه:
- ✓ يمنح أسلوب الأقدمية الترقية للموظف بغض النظر عن كفاءته، وحسن أدائه، وبهذا لا تشكل له حافزا للجد والاجتهاد في العمل، طالما أنه مطمئنا بأن ترقيته آتية بعد انقضاء السنوات المقررة للبقاء على الرتبة التي هو عليها.
 - ✓ يعد عائقا أمام ترقية الموظف الكفؤ والمجد في عمله، وتسمح للموظف الأقل كفاءة في التقدم عليه لمجرد أنه أسبق بالتعيين أو أسبق بالدرجة.
 - ✓ يتسم بالخطورة على سير عمل الإدارة خصوصا في الوظائف القيادية، بما هي وظائف تخطيطية وإشرافية وتتطلب لشغلها صفات ذاتية في الموظف لجهة الكفاءة، والتأهيل والقدرة على ممارسة هذه الوظائف وليس فقط الأقدمية.
 - ✓ ترتبط الترقية بالأقدمية بشكل وثيق بالزيادة في المرتب، وبهذا لا تعدو بالنسبة للموظف الذي ينتظر إلى الدرجة الأعلى إلا أنها انتقال إلى المربوط الجديد لهذه الدرجة، في الوقت الذي يمكن تحقيق زيادة المرتب من خلال العلاوات الدورية السنوية.³
 - ✓ أن دور المدة في ممارسة العمل لا يضيف خبرات جديدة حقيقية للموظفين بسبب تراجع الخبرات بعد مضي فترة من الزمن، فالأقدمية المطلقة لا تعني بالضرورة الكفاءة والقدرة على التفكير العملي المنظم الإبداعي.

¹ خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف، رسالة ماجستير مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012، ص 88 وص 89.

² ناصر بن صالح الرعدان، دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقية الوظيفية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 48.

³ خالد حماد محمد العنزي، مرجع سابق، ص 90 وص 91.

الإطار النظري

- ✓ إن الترقية قد تكون لوظيفة مختلفة عن الوظيفة الحالية في متطلباتها، فالوظيفة الحالية قد تتطلب مهارات فنية أو كتابية، أما الوظيفة الأعلى قد تتطلب مهارات إشرافية، وفي هذه الحالة لا تفيد الأقدمية في الوظيفة الحالية للترقي للوظيفة الأعلى.
- ✓ إحباط الموظفين الأكفاء أصحاب الإنتاجية العالية لعلمهم أن مدة الخدمة هي مقياس للترقية وليس الكفاءة.
- ✓ القضاء على روح الابتكار والإبداع عند الموظفين، بسبب الإطمئنان أن الترقية سيحصل عليها بعد إنتهاء الفترة الزمنية المطلوبة.¹
- إن أساس الأقدمية موضوعين يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة حيث يفترض قضاء العامل لمدة محددة ومناسبة في العمل لإكتساب الخبرة والمهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره.
- غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم الأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، وهو بذلك يقتل الإستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية وإذا سلمنا أن العامل قد أكسبته أقدميته في الخدمة خبرة ومهارة، فهذا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات والخبرات المكتسبة خلال العمل السابق.
- وبالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين وإحلال الجهود في الجهاز الإداري، وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العامل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة.²

¹ محمد سيد حمزوي، مرجع سابق، ص 48 و ص 49.

² جبلي فاتح، مرجع سابق، ص 37 و ص 38.

المطلب الثاني: تقييم معيار الترقية بالكفاءة

مزايا معيار الكفاءة :

يمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإطمئنان.
- دفع العاملين إلى المزيد من العمل وبذل الجهد والاحلاص لإقناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم، وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.
- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.
- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والابتكار.
- الرفع من مستوى الاهتمام بتقارير الأداء.¹

عيوب معيار الكفاءة :

وبالرغم من نجاح ومميزات هذا المعيار، إلا أنه يترتب على الأخذ به عدة محاذير لأنه:

- يتيح الفرصة أمام إساءة إستعمال السلطة، إذ يسهل الفرصة لوساطات والمحسوبية والعشائرية والعائلية والحزبية ويصل بالموظفين غير الجديرين بالترقية للوظائف الأعلى.²
- ورغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف والاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها، ويبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو ان شغل الوظيفة الشاغرة بالأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن إعتبره هذا الأخير أساس جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة.³

¹ نسيم أحمد الصيد، مرجع سابق، ص 12.

² خالد أحمد محمد العنزي، مرجع سابق، ص 95.

³ جبلي فاتح، مرجع سابق، ص 40.

- إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد طريقة مبسطة لوضع معيار الكفاية.
- تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على كفاية المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها.
- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.¹

المطلب الثالث: تقييم معيار الترقية بالكفاءة والاقدمية معا

وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في:

- ❖ يحفز الموظفين على الإستمرارية في المؤسسة كما يحفزه على جودة الأداء.
- ❖ يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
- ❖ يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
- ❖ يجد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.
- ❖ الاعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الاعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية.²

¹ نسيمه أحمد الصيد، نفس المرجع السابق، ص 12 و ص 13.

² نسيمه أحمد الصيد، نفس المرجع السابق، ص 13.

الإطار النظري

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تعرفنا من خلال المبحث الأول على إطار مفاهيمي حول الترقية، من خلال مجموعة من مفاهيم حول الترقية، أهميتها وأهدافها، وأنواعها ومعاييرها. أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار التشريعي للترقية في الوظيفة العمومية وذلك بمعرفة شروط الترقية وكيفية إجرائها والجهة المسؤولة عن الترقية، ثم بعد ذلك المبحث الثالث الذي تم تخصيصه لتقييم الترقية، وذلك بتحديد أهم السلبيات والإيجابيات لكل معيار من معايير الترقية.

الفصل الثاني: مدخل للإلتزام التنظيمي

تمهيد:

ركز مفكروا الإدارة على الفرد في التنظيم، بوصفه عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه، ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، وثمة متغيرات عديدة تؤثر على سلوك الفرد، والالتزام التنظيمي هم أحد تلك المتغيرات، الذي حظي بإهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها، التي تسعى المنظمات الى تعزيزها لدى أعضائها، لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح وما يزال جديرا بإهتمام القيادات الإدارية، كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالإنتماء والإندماج مع المنظمة، مما ينعكس إيجابيا على بعض المتغيرات الأخرى كالمواطنة التنظيمية، أو تخفيف حدة ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

لقد ركز الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي على مفهوم الإلتزام التنظيمي، وذلك من مطلع النصف الثاني من القرن 20 وحتى الوقت الحاضر تحديدا بدايات 1950.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب لأهم التعريفات التي يمكننا بواسطتها الوصول إلى تعريف شامل للإلتزام التنظيمي وبداية لا بد من تبيين تعريف الإلتزام لغة واصطلاحا.

تعريف الإلتزام لغة"أشار معجم قطر المحيط بأن كلمة الإلتزام تعود الى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته ودوام عليه، ألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم، لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه الى صدورهم"¹.

تعريف الإلتزام التنظيمي اصطلاحا: يعني الإلتزام التنظيمي مدى ولاء وإرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.²

على مر السنوات ظهرت العديد من المفاهيم لمصطلح الإلتزام التنظيمي Morrow 1993

، وقد أدى هذا التنوع في التعاريف إلى حدوث إرتباك في الممارسات الادارية.³

¹ غني الدحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، عمان الاردن : دار عيذاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 109.

² علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 117.

³ Elena Stoeva, La qualité des relatons employés supérieur et l'engagement organisationel, Science de la gestion, HEC Montréal, Aout 2006, P. 8.

قصد به القوة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتربطه بأهدافها، وقيمها، وهناك من عرف الالتزام التنظيمي بأنه مدى تفهم الموظفين لأهداف المنظمة، وهدى إدراكهم لعضويتهم داخلها ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها.¹

يرى Davis أن الالتزام التنظيمي: "درجة إنغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".²

- عرف كل من Rhodes و Steers الالتزام التنظيمي على أنه: "إتفاق من جانب الموظفين مع أهداف وغايات المنظمة والرغبة في العمل من أجل تحقيق تلك الأهداف".³

- أما Buchanan فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- **التطابق:** يعني تبني أهداف وقيمة المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل بها.
- **الانهماك:** ويقصد به الاستغراق أولا أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- **الولاء:** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.⁴

الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي

- يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحיוية والنشاط ومنحها الولاء.

¹ عادل محمد محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، 2013، ص14.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، الاردن عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 94.

³ Jean_ LUC PLANTE, Les liens entre le soutien organisationnel, L'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi, Science de la gestion, Université du Québec a Montréal, Novembre 2011, P. 24.

⁴ موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الاردنية الهاشمية عمان، 2010، ص11.

- يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعرف الإلتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
- يتمثل الإلتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- يؤثر الإلتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الافراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

توصل Buchanan إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من

¹ إيناس فؤاد نواوي قلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المملكة العربية السعودية، 1428/ 1429هـ، ص 24 و ص 25.

المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة¹.

1. مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة².

1. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج ، وعملية إنتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:³

مرحلة الاذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

مرحلة التبني: إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.⁴

المطلب الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي

¹ سميرة بالاطرش، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 23

² هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013، ص 88

ص 88

³ نفس المرجع

⁴ محمد بن غالب العويني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 36 و ص 37.

هناك أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد مؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوك مرغوبا فيه.

إن الإلتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة.¹

قد أكد الكاتب الأمريكي روبرت والتون في بداية الامر على أهمية الإلتزام التنظيمي حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء. إذا تخلت المنظمة عن الاسلوب التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار أنه يجب استبدال الاسلوب التقليدي باستراتيجية الإلتزام. وقد أكد أن الأفراد يتفاعلون بمريد من الفاعلية ويقدر أكبر على الخلق والابداع إذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به. من المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل اذا سيطرت الادارة بشدة على الأفراد، وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2005، ص312.

² مرجع سابق، ص320.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي وأثاره

تعددت العوامل والمتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، ويعتبر الإلتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات لبلوغها، لما لها من أثار كثيرة تعود على الفرد والمنظمة.

المطلب الاول: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة، قد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها. إذ اتفق بالكامل كل من (الزياري)، مع (جواد وأخرون) و(السالم وصالح) على أربعة عوامل:

العوامل الشخصية: الأفراد يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم، مستويات الإلتزام التي يمنحونها لمنظمتهم كالآتي:

العمر: يأتي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي أثبتت الدراسات علاقته بالإلتزام التنظيمي للأفراد، فالموظف الأكثر عمرا أكثر التزاما لمنظمتة مقارنة مع الموظف الشاب، وإن مستوى الإلتزام يزداد طرديا مع تقدم عمر الموظف.

الجنس: النساء أكثر التزاما للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر التزاما لمنظمتهم من ذوي المؤهلات الدنيا، إلا أن هذا المتغير غي متفق عليه.

مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزاما لمنظمتهم ممن هم أقل خدمة، ويعتقد أن بناء مستويات الإلتزام لدى الافراد نحو منظمتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها.

المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية أكثر التزاما لمنظمتهم ممن يتحملون مثل هذه المسؤولية.

العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية ومنها:

الأجور: المنظمات التي تمنح أجور مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

نمط الاشراف: يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمنظمتة ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدير أو المسؤول الذي يتميز نمط اشرافه بالتعامل الانساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، ويتسم أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

المشاركة في اتخاذ القرارات: المنظمات التي تعطي المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

خصائص العمل: وهي ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة استقلاليتهم في أثناء العمل، وقد أثبتت الدراسات إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل. إذ كلما زادت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

العوامل الخارجية: إن البيئة الخرجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته، فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في العاملين وعلى التزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد، أما إذا تحقق لهؤلاء الأفراد الاستقرار في العمل انسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخرجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمنظمة.¹

¹ خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 41.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة وتشير الأدبيات إلى ان هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي ولس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه أبعاد لذا نجد الجندي يشير إلى أن أبعاد الالتزام التنظيمي هي الآتي:

الولاء التنظيمي: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأنه جزء لا يتجزأ وأن أهدافه تتحقق من خلالها لذا يبذل الجهود لتحقيق نجاح المنظمة، لذا يعرف على أنه حالة توحد الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها والرغبة في المحافظة على عضويته فيها. ويشير (اللوزي) أنه لتحقيق الولاء لابد من توافر 3 ركائز هي الولاء المستمر، الولاء النفسي أو العاطفي، الولاء الارتباطي.

المسؤولية تجاه العمل: المسؤولية بمعناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وهي احساس الفرد بالالتزام بالبقاء والعمل في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه له والسماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة ويمكن حصر معنى المسؤولية تجاه العمل بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، إذ أن المسؤولية القانونية تعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤوسائه الذين يمكنهم إيقاع العقوبة به، أما المسؤولية التي يشعر بها الفرد العامل تجاه الفعاليات التي يتصل بها عمله.

الرغبة في الاستمرار بالعمل: إن الرغبة بالاستمرار بالعمل تعني الالتزام التنظيمي المستمر وتقاس درجة الالتزام بالقيمة التي من الممكن تحقيقها من قبل الفرد لو استمر بالعمل فيها مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ان عملية استمرار الرغبة بالعمل تتحكم بها مجموعة منها تتمثل بالعمر الزمني للفرد العامل وطول فترة الخدمة.

الايمان بالمنظمة: أي القناعة بارثها ومدى الفخر بالانتماء إليها عبر معرفته للخصائص التي تميز عمله فيها وحجم ونوع الاستقلالية التي يستمتع بها بالعمل فيها وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم ومدى احساس أو درجة تأثر الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ

الإطار النظري

القرار سواء فيما يتعلق بعمله أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بإنتمائه للمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي وهذا الايمان من شأنه أن يعطي طاقة للعمل بكفاءة وفاعلية لأجل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

أما Allen and Meyer فيرون أن أبعاد الالتزام التنظيمي هي ثلاثة تتمثل بالالتزام العاطفي، والمعياري والمستمر.

الإلتزام العاطفي أو الشعوري:

هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)، فهو التزم تابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأن قيمه تنسجم مع قيمها الامر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها.²

وقد يتطور الإلتزام الشعوري للفرد اعتمادا على 3 أسس تتمثل في:

القيم المشتركة.

وضوح الأهداف وتطبيقها.

الاندماج الشخصي.³

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل.⁴

الإلتزام المعياري:

¹ سعد مهدي حسين، أثر دافعية الإنجاز على الإلتزام التنظيمي "بحث تطبيقي في مستوى جمعية الهلال الأحمر العراقية"، كلية

التراث الجامعة، قسم إدارة الأعمال، ص 102 و ص 103.

² Ugboro, Isaiah and obeng, Kofi, "Managing the after Math's of contracting in public transit organizational: Employee perception of job security organizational commitment and trust", School of Business and Economic, North Carolina A and T, 2001, P 06.

³ Meyer and Allen, and Herscovitch, commitment in the workplace : Toward a general model, Human Resource Management, 2001, P 319.

⁴ رنا ناصر صبر الطائي، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي " رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2007، ص 87.

الإطار النظري

ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، والقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.¹

الإلتزام المستمر:

وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها، واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية لخدمة المنافع الأخرى. كل هذه تجعل المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.²

المطلب الثالث: الأثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الأثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:

تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة

تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد

الفرع الاول: تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذ حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة

¹ Logomarisson,RZ Cardona, P, relationship among leadership, Organisational commitment and OCB in uruguanian health institution working paper, University of Navarra, TESE Business school, 2003, p 196.

² Ugboro and Obeny, 2001, P 06.

الإطار النظري

داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتمثل النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي.

الفرع الثاني: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد

إن تأثير الالتزام على الأفراد يتضمن نتائج إيجابية وسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة، بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فهناك نواحي سلبية مثل قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية حيث أن الفرد الملتزم اتجاه منظمته قد يبذل جهد ووقت كثير في العمل، مما يؤثر على التزاماته الأخرى.¹

¹ عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 71 و ص 72.

المبحث الثالث: قياس الإلتزام التنظيمي ونتائجه

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذا المبحث سيتم تناول بعض هذه المقاييس وقد وضع بعض الباحثين معايير يتم من خلالها قياس الإلتزام التنظيمي،¹ بالإضافة الى نتائج التي يمكن الوصول إليها في حالة تحقيق الإلتزام التنظيمي.

المطلب الاول: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

يمكن ذكر أهم طرق قياس الإلتزام التنظيمي في مايلي:

المعايير الموضوعية:

وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة العامل بالبقاء في التنظيم ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب وغيرها. ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة بالمنظمة.

المعايير الذاتية:

أشار بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام العامل بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وحيث يوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي يصعب استعراضها جميعا سوف نذكر بعضها:²

مقياس ثورنتن Thornton: وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

مقياس بورتو وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام العاملين وولائهم واخلاصهم لها، فضلا عن الرغبة في مضاعفة الجهود في العمل، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة

¹ سميرة بالأطرش ، مرجع سابق، ص 21.

² عبد الله محمد النماي، علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية، 2002، ص 23.

الإطار النظري

مقياس مارش ومافري: قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عنواحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية .
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ 20 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها

3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها¹

المطلب الثاني: نتائج الإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي نتائج على جميع المستويات (العاملين، جماعة العمل، المنظمة ككل = وهناك نتائج سلبية وأخرى إيجابية وهي كالآتي:²

على مستوى العاملين: حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للعاملين مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، قوة وجود أهداف أو غايات لحياة العامل. بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على العاملين من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فاعامل يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على العامل.

على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الايجابية للإلتزام على مستوى جماعات العمل في الآتي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

أما بالنسبة للنتائج السلبية على مستوى جماعة العمل فتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد عاملين لديهم أفكار جديدة ونافعة.

¹ حنونة سامي ابراهيم حماد ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، 2006، ص 21 و ص 22.

² سميرة بالأطرش ، مرجع سابق، ص 25.

على مستوى المنظمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية تتمثل في الأتي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل دوران العمل.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للعاملين الموجودين خارج التنظيم لأن الموظفين الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوي المهارات العالية، اما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الموظفين الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي

تلعب الترقية دورا في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات الموظفين نحو الترقية إيجابية كلما كان لديهم التزام تنظيمي مرتفع.

حيث أكدت دراسات كل من ماثيو Mathieu وزجك Zajac على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام والرضا عن فرص الترقية.

ومن منظور آخر فإن الموظف الجزائري بطبعه يضع اعتبارات كبيرة للمركز الاجتماعي المرموق، فهو في سعي دائم لكي يصبح ذا مكانة إجتماعية عالية ويحظى باحترام كبير، ولا يأتي له ذلك إلا من خلال مركزه الوظيفي حيث ان إدراك الفرد وحصوله على ما يستحق من فرص الترقية والتقدم الوظيفي يقوي العلاقة التعاقدية بينه وبين المؤسسة التابع لها.

¹شهاب الدين حمد النعيمي، تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بإنضباط الأطباء دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 91 المجلد 22، ص 99 و ص 100.

الإطار النظري

وعلى هذا فإن عملية الترقية تساعد المنظمة على اجتذاب قوى العمل من خارجها مما يضمن بقاءها ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها، كما تعمل على الاحتفاظ بالعمال، ذو الكفاءات العالية وتحد من رغبتهم في ترك العمل.¹

¹ <http://revues.univ-ouargla.dz>: 01/05/2017: 22 :26.

خلاصة:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من المذكرة إلى ثلاث مباحث أساسية حول الالتزام التنظيمي، فمن خلال المبحث الأول تعرفنا على مفاهيم حول الالتزام التنظيمي وخصائصه، كذلك مراحل تطوره، وأهميته. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، وكذا أبعاد الالتزام المختلفة ومن أهمها الالتزام العاطفي والمعياري، والالتزام المستمر، إضافة إلى الآثار المترتبة عنه سواء على المنظمة أو الفرد، ثم بعد ذلك المبحث الثالث الذي يعتبر أساس الموضوع، حيث يضم أهم طرق قياس الالتزام ونتائجه، إضافة إلى العلاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالترقية من الشق المفاهيمي والتشريعي والإلتزام التنظيمي قصد فهم هذين المتغيرين، لكن الدراسة النظرية تبقى ناقصة بدون الجانب التطبيقي، فمن الناحية العملية سنقوم بدراسة تطبيقية لأثر الترقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالحلقة، وسنقوم بتوضيح أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة و الاستبيان وتحليله ، وسيتم تقديم للمديرية بالاضافة الى معرفة طرق ومراحل الترقية المنتهجة في المديرية ،دراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة وكيفية الترقية

المطلب الأول : نشأة المديرية و مهامها و هيكلها

تعريف بالمديرية:

سابقا كانت تسمى بمديرية التخطيط و التهيئة العمرانية حيث حدد المرسوم التنفيذي رقم 91-42 المؤرخ في اول شعبان عام 1411 الموافق ل 16 فبراير 1991 قواعد تنظيم مصالح المكلفة بالتخطيط و التهيئة العمرانية في الولاية وعملها .

و حاليا تغيرت التسمية و المصالح فأصبحت تسمى بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية والتي نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 07 منه والمتعلقة بتحديد مصالح مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية في مكاتب وسيرها، هذا من أجل ضمان أحسن فعالية لمسؤوليات و تسيير الخدمات العمومية على المستوى المحلي خاصة فيما يتعلق بالميزانيات والبرامج المحلية .

الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية:

طبقا للمادة 7 من المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011. الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، و التي تنظم هذه الأخيرة مديريات البرمجة و متابعة الميزانية على مستوى الولاية في أربع (4) مصالح؛ و مكتب واحد تابع مباشرة للمدير على النحو الآتي:

- مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي و الاقتصادي.

- مصلحة تنمية البرامج المحلية.

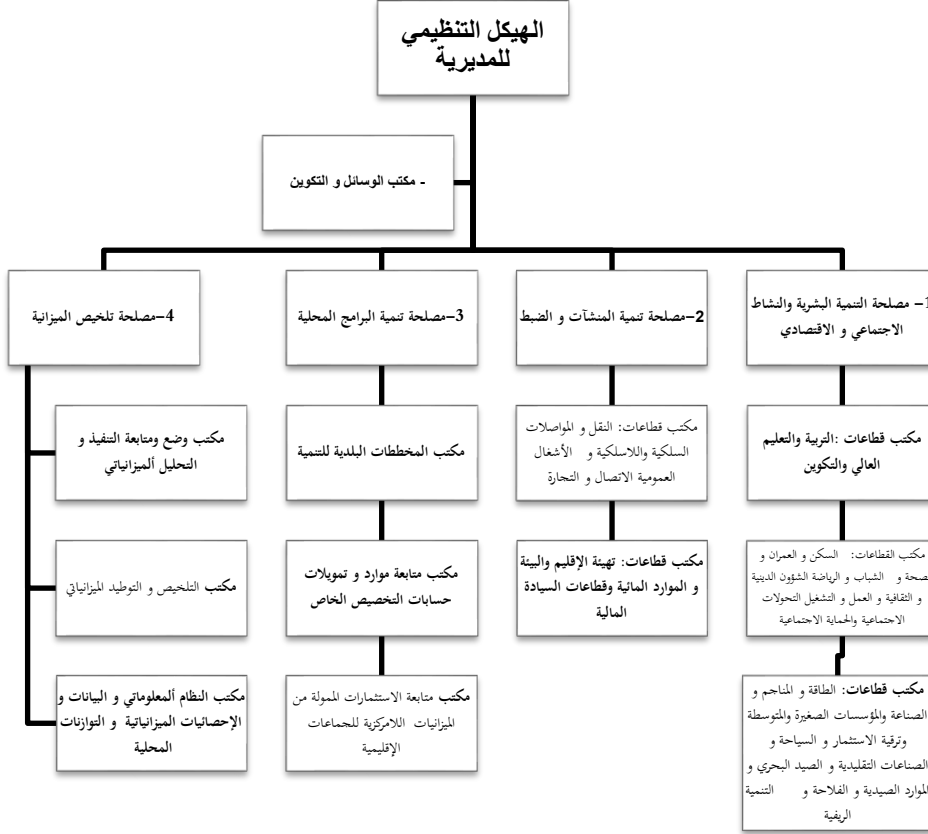
- مصلحة تنمية المنشآت و الضبط .

- مصلحة تلخيص الميزانية.

- مكتب الوسائل والتكوين.

حيث هذه الأخيرة أي المصالح و بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تنظم وتسير في مكاتب على أن لا يتجاوز عددها (03) لكل مصلحة، حتى يسمح بتكفل مسؤول للإحتياجات مشاريع التجهيز الميزانياتي ، وللبرامج والميزانيات المحلية لا سيما ضمان المتابعة و التقييم ، مما يضمن الربح في الفعالية و تحسين الأداء آخذا بعين الاعتبار التطورات و ما هو مرتقب في آفاق عصرنة الأنظمة لهذا القطاع.

الهيكل التنظيمي للمديرية



الشكل رقم (01)

المصدر : من وثائق مديرية البرمجة و متابعة الميزانية المصدر

- عدد الموظفين بالمديرية : 40 موظف ذا منصب أساسي .

1. مهام و أهداف مديرية البرمجة و متابعة الميزانية :

من أجل ضمان أحسن لتحقيق الأهداف والمهام المراد تحقيقها, نظمت المديرية حسب قرار وزاري مشترك في أربع مصالح (04) وعشرة (10) مكاتب تابعة لها, بالإضافة إلى مكتب الوسائل والتكوين التابع في السلم الهرمي إلى المدير حيث:

1- مكتب الوسائل والتكوين:

نلخص مهامه فيما يلي:

- تحضير وتقديم مشروع ميزانية المديرية.
- مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية.
- القيام بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتسيير مستخدمي المديرية.
- ضمان تسيير وصيانة الممتلكات المنقولة والعقارية المستخدمة من طرف المديرية ومسك جرد الأملاك المنقولة وغير المنقولة وفقا للإطار القانوني المعمول به.
- السهر على حسن تسيير وحفظ أرشيف المديرية.
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي و/أو المتعدد السنوات؛ لتسيير الموارد البشرية.
- إعداد وتنفيذ المخطط غير الممركز السنوي و/أو المتعدد السنوات ؛ للتكوين و/أو لتحسين المستوى وإعادة التأهيل لمستخدمي المديرية.
- ضمان تسيير قضايا المنازعات و القضايا القانونية للمديرية.
- السهر على وضع جهاز أمني لحماية ممتلكات المديرية .

2- مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي:

- إعداد تقارير فصلية وسنوية حول وضعية تقدم الاستثمارات في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتعيين جدولها الزمني للإيجاز، على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
- تحليل أسباب التأخيرات وكل الإبتعادات المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولى و/أو في تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي .
- تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
- توصية أصحاب المشاريع للقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.
- تحضير العناصر اللازمة لإعداد مشاريع ميزانيات القطاعات المكلفة بها والممولة من ميزانيات الدولة، تبعا للتوجيهات الميزانية الصادرة عن الوزير المكلف بالميزانية.
- المساهمة في إعداد مشاريع ميزانيات القطاعات السنوية والمتعددة السنوات الممولة من ميزانية الدولة.
- دراسة طلبات إعادة التقييم للقطاعات الكلفة بها و وذلك تبعا للتقدم المادي والمالي للمشاريع أو البرامج، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- جمع الاقتراحات الميزانية المتعلقة بالبرامج والمشاريع المحلية للقطاعات المكلفة بها، المصادق عليها من طرف المجلس التنفيذي للولاية والممولة من ميزانية الدولة.
- تحضير اقتراحات تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من ميزانية الدولة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- متابعة إنجاز مشاريع البرامج القطاعية غير الممركزة وفقا لجدولها الزمني للإيجاز والإفقال.
- متابعة تنفيذ ميزانيات وعمليات القطاعات المكلفة بها وإجراء تقييم مادي ومالي .

الإطار التطبيقي

- وضع ومتابعة التخصصات الميزانية بالتسيق مع القطاعات الممنوحة لها.
- ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بالعمليات التابعة للبرامج القطاعية غير المركزية.
- اقتراح كل التدابير الهادفة إلى عقلنة النفقات العمومية للقطاعات.
- جمع المعلومات اللازمة لمتابعة وتقييم تنفيذ الميزانيات وتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.
- متابعة وتحسين مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.
- وضع كل عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مصلحة تليخيص الميزانية للمديرية وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي :
- مكتب قطاعات التربية الوطنية، التكوين والتعليم المهنيين، التعليم العالي والبحث العلمي.
- مكتب قطاعات السكن والعمران، الصحة، الشباب والرياضة، الشؤون الدينية والثقافية، العمل والتشغيل، التحويلات الاجتماعية والحماية الاجتماعية.
- مكتب قطاعات الطاقة والمناجم، الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، السياحة والصناعات التقليدية، الصيد البحري والموارد الصيدية، الفلاحة والتنمية الريفية.

3- مصلحة تنمية المنشآت والضبط:

- مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلكية واللاسلكية، الأشغال العمومية و الاتصال والتجارة.
- مكتب قطاعات تهيئة الإقليم والبيئة والموارد المائية وقطاعات السيادة والمالية.

4- مصلحة تنمية البرامج المحلية:

- إعداد تقارير فصلية وسنوية حول وضعية تقدم الاستثمارات في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتعيين جدولها الزمني للإنجاز على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
- تحليل أسباب التأخيرات وكل الابتعادات المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولي و/أو في تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي.
- تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
- توصية أصحاب المشاريع للقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.
- ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بعمليات المخططات البلدية للتنمية والعمليات الممولة عبر حسابات التخصيص الخاص.
- جمع المعطيات اللازمة لتقييم المشاريع والبرامج الحلية التابعة لمخططات البلدية للتنمية أو المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصيص الخاص.
- جمع المعطيات اللازمة لمتابعة المشاريع والبرامج الحلية الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية.
- المساهمة في تقييم المشاريع المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصيص الخاص، بالتنسيق مع الأمرين بالصرف المعنيين.
- متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص التي تساهم لاسيما في التنمية الحلية.
- إعداد تقارير فصلية حول متابعة البرامج الحلية حسب مصدر تمويلها، قصد تبليغها للسلطة السليمة.
- جمع المعطيات اللازمة لتقييم أثار تنفيذ مشاريع وبرامج التجهيز العمومي على التنمية الحلية.

وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي :

- مكتب المخططات البلديات للتنمية
- مكتب متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص
- مكتب متابعة الاستثمارات الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية

5 - مصلحة تنمية الميزانية:

- وضع قاعدة بيانات ميزانية قطاعية.
- جمع التقديرات والاقتراحات الميزانية السنوية والمتعددة السنوات والواردة من طرف مصلحة تنمية البرامج المحلية ومصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.
- إعداد تقارير تلخيصية دورية تتعلق بتخصيص الموارد.
- المساهمة في تحضير مشاريع القرارات الميزانية وكذا مشاريع القرارات المعدلة لها، بالتنسيق مع مصالح المديرية.
- ضمان متابعة وأرشفة إجراءات التسيير الميزانية المتعلقة بالعمليات الممولة من ميزانية الدولة وحسابات التخصيص الخاص.
- المساهمة في تحضير مختلف التقارير، بالتنسيق مع مصالح المديرية، قصد تبليغها للسلطة السليمة.
- ضمان إبلاغ المعلومات المتعلقة بالتنفيذ الميزانية و جمع المعطيات الخاصة بتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية.
- اقتراح مقاييس لضبط الوثائق الميزانية وتكييف الإجراءات الميزانية.
- متابعة وتحليل تطور المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- متابعة وتحليل تطور المقاييس الميزانية والتكاليف.

الإطار التطبيقي

- متابعة الأهداف المحددة في البرامج وتحليل درجة تحقيقها والفروق المستتحة.
 - تحليل التكاليف مقارنة بالمقاييس الموضوعية.
 - إعداد تقرير سنوي يعكس الصعوبات التي تواجه التنفيذ والمتابعة الميزانية.
 - جمع اقتراحات القطاعات المرتبطة بالمدونة الميزانية ومتابعة التغيرات الطارئة عليها.
 - متابعة إجراءات التسجيل وإجراءات التسيير الميزانياتي للبرامج والمشاريع المحلية.
 - إعداد تقارير تلخيصية دورية.
 - المساهمة في تجسيد المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية.
 - وضع، وذلك بمشاركة مصالح المديرية، قاعدة بيانات تتعلق بمعايير تقييم الوضعية الاجتماعية و الاقتصادية والمالية والبيئية للقطاعات والجماعات الإقليمية.
 - تكوين بطاقة خرائط وإحصائية حسب بلديات الولاية والمساهمة في نشر المعلومة الميزانية المتعلقة بالقطاعات والجماعات المحلية.
 - متابعة وتحليل تطور التنمية المحلية والتوازنات الميزانية المحلية.
- وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي :
- مكتب وضع ومتابعة التنفيذ والتحليل الميزانياتي.
 - مكتب التلخيص والتوطيد الميزانياتي.
 - مكتب النظام المعلوماتي والبيانات والإحصائيات الميزانية والتوازنات المحلية.

المطلب الثاني: الترقية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة

أثناء دراستنا التطبيقية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة و متابعتنا في الكيفيات الترقية للعمال داخل قطاعها، تم منحنا مختلف المعطيات و المعلومات الضرورية من أجل دعم مذكرتنا ، و التي سنتطرق إليها في هذا الطلب، حسب ما قدم لنا: 85

- **الترقيات في الدرجة:** و تتم بواسطة إنجاز جدول ترقية بعد إعداد كشف التنقيط السنوي، و تكون حسب الفترات الثلاث التالية :

✓ الترقيات الدنيا 2.6 سنة وهذه المدة التي يتم الإعتماد عليها وتطبيقها على مستوى

المديرية، وهذه الفترة هي المعتمدة بالنسبة لجميع الموظفين في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

✓ الترقيات المتوسطة 3 سنوات.

✓ الترقيات القصوى 3.6 سنة.

وتتم الترقية داخل المديرية بإتباع الخطوات التالية:

- إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية، ويتم التأشير عليه من طرف المراقب المالي.

- تقوم اللجنة متساوية الاعضاء بالإجتماع من أجل دراسة جميع الملفات المرفقة بجداول الترقية ومن ثم التوقيع عليها من طرف جميع الأعضاء.

- يتم إرسال قرار الترقية للمراقب المالي من أجل التأشير عليها.

- يتم إرساله الى الوزارة المعنية وهي وزارة المالية.

- حالة الترقية : تتبع المديرية ثلاثة طرق في الترقية وفق ما تنص عليه القوانين .

- الترقيات في الرتبة : تعتمد المديرية اعتمادا كبير على الترقية بالأقدمية (10 سنوات أقدميه) ، أما باقي الطرق فتكاد تكون معدومة.

الترقية على أساس الشهادة : مثلا يوظف بصفة متصرف رئيسي ، المتصرفون الذين تحصلوا على

شهادة الماجستير أثناء عملهم بالمؤسسة.

85 .مقابلة مع السيد مالكي عطية، محاسب، مسؤول على مكتب المستخدمين، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، 10/04/2017

الامتحان المهني : نفس الموظف في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها ، المتصرفون الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سوف نتطرق في هذا المبحث الى طريقة إختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

إعتمدنا على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا. كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها

2-البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بالترقية لإثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وعددهم (45) عامل.

ثالثا: عينة الدراسة

قامنا بتوزيع استبيان على عينة حجمها 40 موظف بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وتم استرداد 31 إستمارة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

أولا: أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هيا الملاحظة و الاستبيان، المقابلة.

1- الملاحظة:

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية. ذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل و أنواع الخدمات الاجتماعية والمرافق المختلفة وظروف العمل... الخ وتعتبر الملاحظة من أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات ولبحث أي ظاهرة تقريبا وتعتمد الملاحظة في جمع البيانات ميدانيا. والتي نتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتعتمد الملاحظة على مدى خبرة ومهارة الباحث ولقد استخدم الملاحظة في دراستي هذه وساعدتني كأداة⁸⁶.

2- المقابلة:

المقابلة هي حوار لفظي وجهها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص. وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والادراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر.⁸⁷

3- الإستبيان

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

3- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين كالتالي:

➤ **القسم الأول:** عبارة بمجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل، الحالة العائلية.

➤ **القسم الثاني:** تضمن عبارات متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 14 فقرة حول كل من

الترقية والإلتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- الترقية: تضم 7 أسئلة

- الإلتزام التنظيمي: 7 أسئلة

⁸⁶ جبلي فاتح، مرجع سابق، ص 132.

⁸⁷ نفس المرجع، ص 133

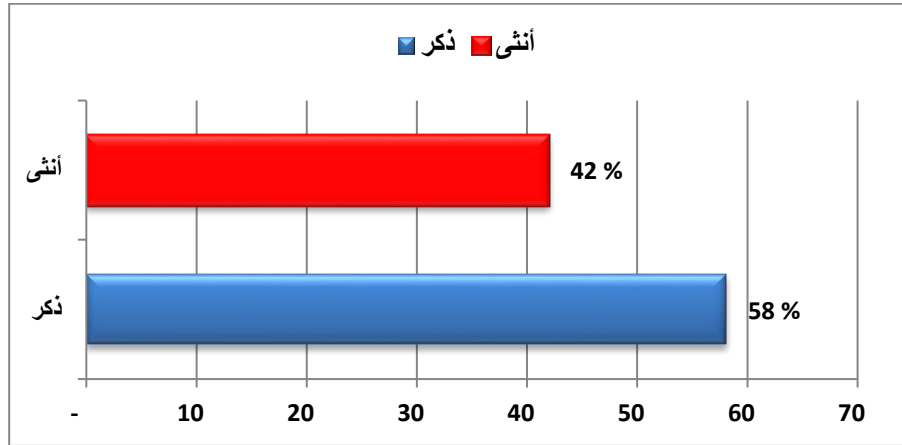
المبحث الثالث: نتائج ومناقشة الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى نتائج الدراسة ومحاوله مناقشة وإعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل البيانات

أولاً: البيانات الشخصية

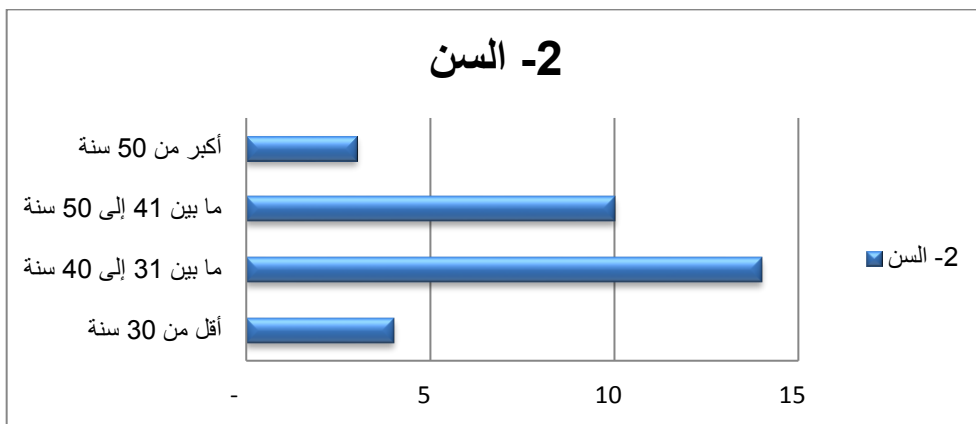
شكل رقم (02): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان (الملحق رقم 02)

تتوزع نسبة المستخدمين في مديرية البرجحة و متابعة الميزانية لولاية الجلفة لسنة 2017 حسب الشكل رقم 04 الى 58% ذكور و 42% إناث،وهي نسبة نوعا ما متقاربة .

شكل رقم (03) خصائص عينة الدراسة حسب السن

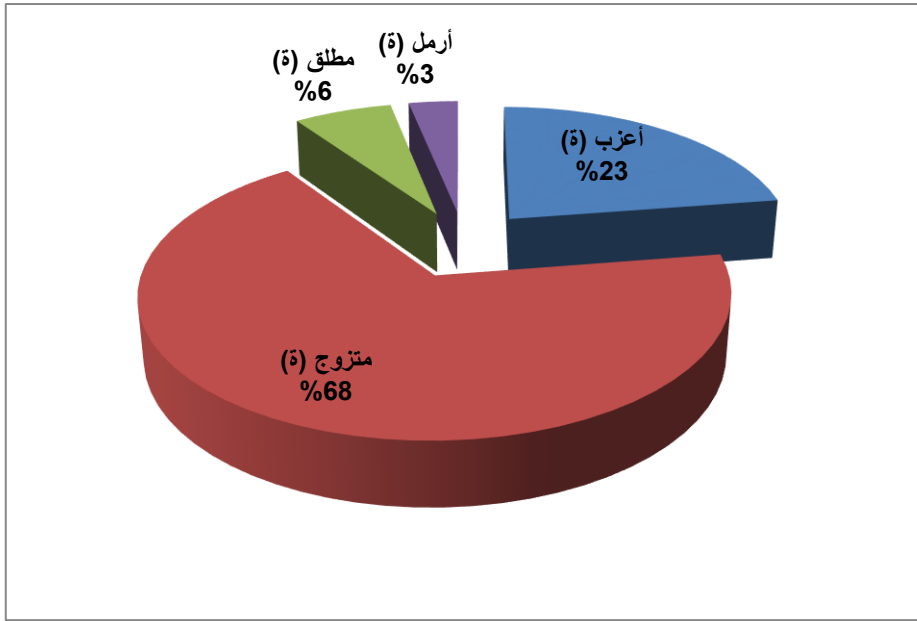


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

تشير نتائج الشكل (03) أن ما يعادل 13% من فئة أقل من 30 سنة، أما الفئة التي تتراوح بين 31-40 سنة فيشكلون نسبة 45%، أي في حدود نصف عينة الدراسة، ويأتي في المرتبة الثالثة والرابعة بالنسب 32% و 10% للفئات العمرية من 41 الى 50 و أكبر من 50 سنة على التوالي، وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة فيمكن استغلال طاقاته لمصلحة المؤسسة.

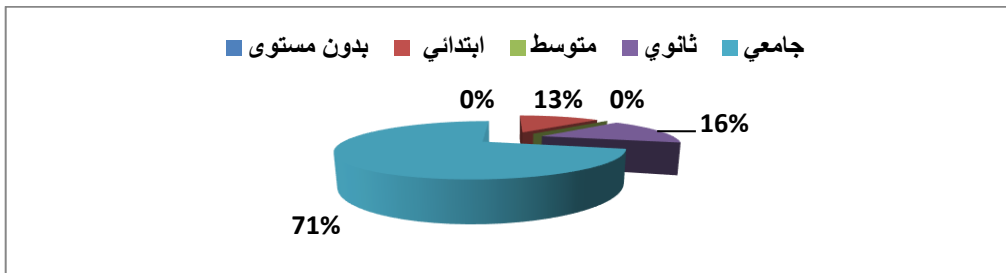
شكل رقم (04) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل رقم (04) أن فئة المتزوجون تمثل 68% وهي أكبر نسبة من مجموع الفئات وهذا مؤشر جيد للاستقرار الاجتماعي والنفسي لأغلبية العمال، في حين أن نسبة 23% تمثل فئة العزاب و الباقي موزع بين المطلقين و الأرامل.

شكل رقم (05) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

نلاحظ من الشكل رقم (05) أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من المستخدمين (71%) وهو أمر طبيعي نظرا لأن الإدارة تتطلب مستوى علمي عالي في الوقت الراهن، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 16% ثم فئة التعليم الابتدائي بنسبة 13%، مع غياب تام لأصحاب التعليم المتوسط وفئة بدون مستوى.

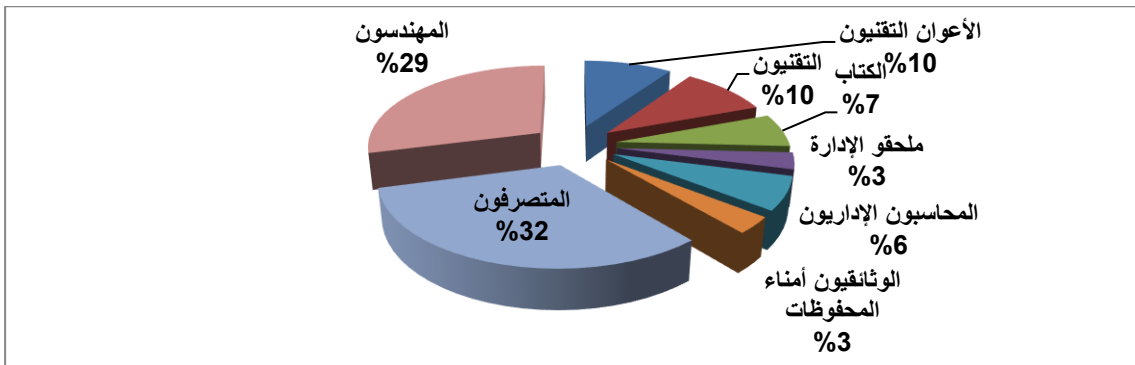
جدول رقم (02) خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	05	16
من 05 إلى 10 سنوات	10	32
من 10 إلى 20 سنة	10	32
أكثر من 20 سنة	06	19
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن حوالي نصف المستخدمين (48%) لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، وهذا ما يتوافق مع نسبة الشباب في المديرية، تعمقا في هذه الفئة، نجد أن فئة اقل من 05 سنوات تشكل أقل نسبة مقارنة بباقي الفئات وهذا ما يفسر بقانون تجميد المناصب خلال السنوات الأخيرة. كما يتبين أن فئتي من 10 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة تمثل نسبي 32 و 19% على التوالي، هذا ما يتناسب مع التوزيع العمري لباقي الفئات.

شكل رقم (06) المركز الوظيفي



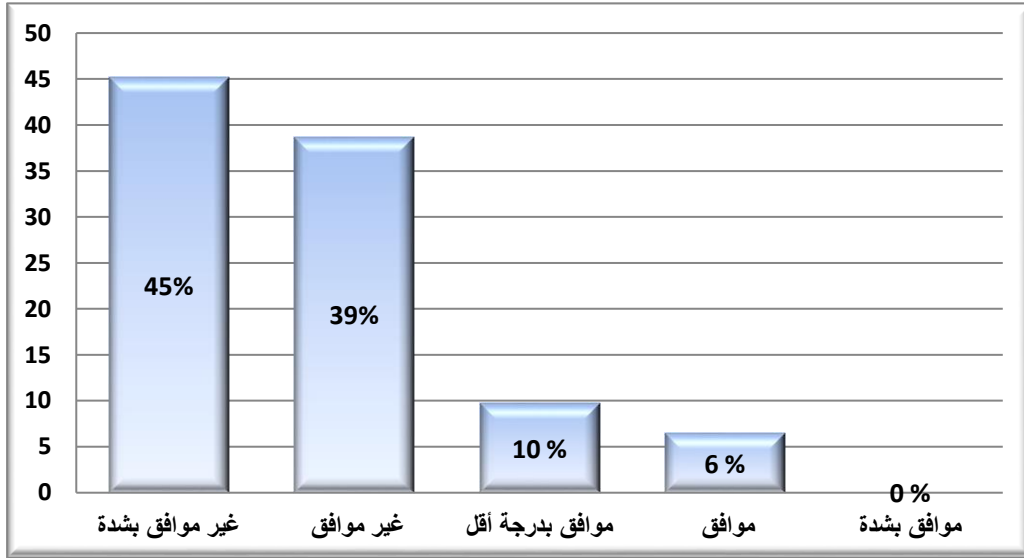
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

اعتمادا على الشكل رقم (06) يتضح أن فئة المتصرفون تشكل أكبر نسبة من مجموع المستخدمين بـ32%، تليها فئة المهندسون بـ29% وهو ما يتوافق مع النسبة المرتفعة لفئة أصحاب التعليم العالي في المديرية. ثم تأتي فئتي الأعموان التقنيون و التقنيون بنسبة 10 % لكل منهما، ففئة الكتاب بـ7% و المحاسبون الإداريون بـ6% وأخيرا فئتي ملحقو الإدارة و الوثائقيون أمناء المحفوظات بـ3% لكل منهما.

ثانيا: الترقية

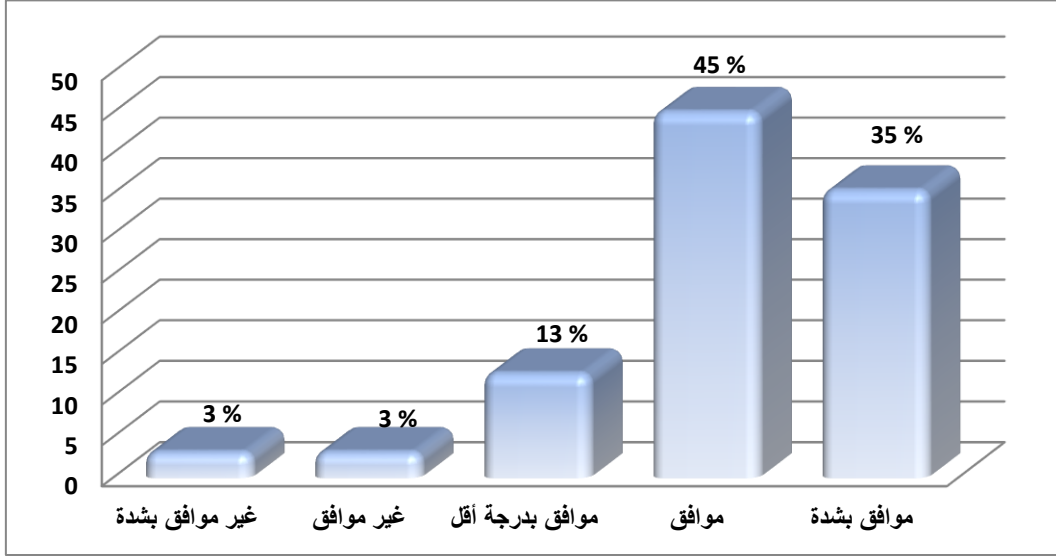
شكل رقم (07)الترقية في الدرجة في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل رقم (07) يتجلى لنا أن أعلى نسبة هي 45 % تمثل فئة غير موافقة بشدة ونسبة 39% تمثل فئة غير موافقة وهذا يدل على أن مكتب المستخدمين لا يقوم بعمله ، وتمثل فئة موافقة بدرجة أقل نسبة 10 % ، أما فئتي موافق و موافق بدرجة أقل فنسبتهما على التوالي هي 6% و0%.

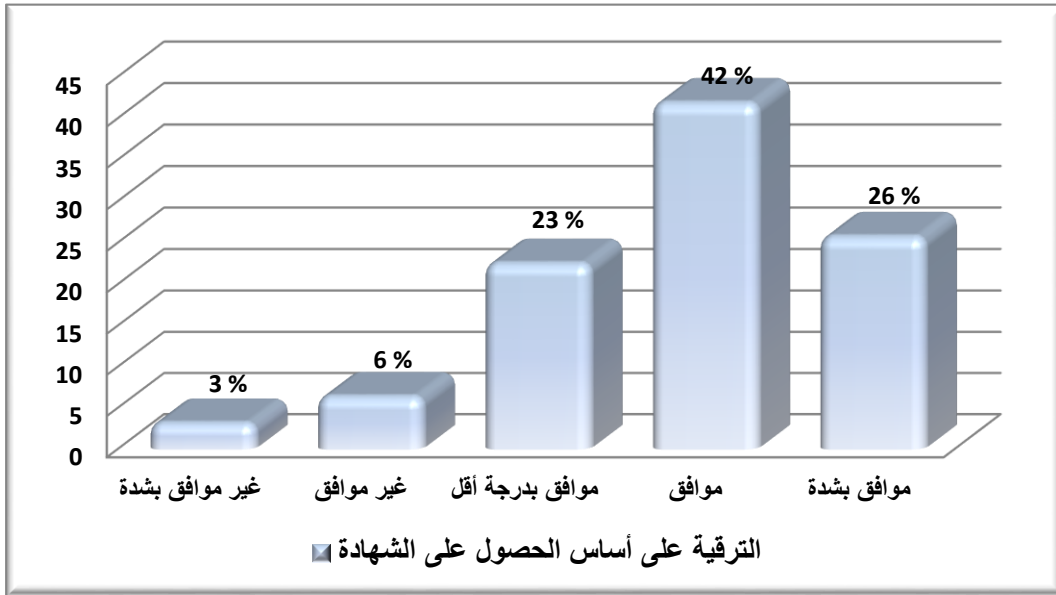
شكل رقم (08) معيار الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

خلال تحليلنا للشكل رقم (08) لاحظنا أن فئتي موافق بشدة وموافق والتي كانت نسبتهم على التوالي 35% و 45% تمثل أعلى النسب وهذا دليل على اعتماد مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على معيار الأقدمية بشكل كبير، أما باقي النسب فقد جاءت على الشكل التالي فئة موافق بدرجة أقل بنسبة 13%، فئة غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 3% لكل منهما.

شكل رقم (09) الترقية على أساس الحصول على الشهادة.

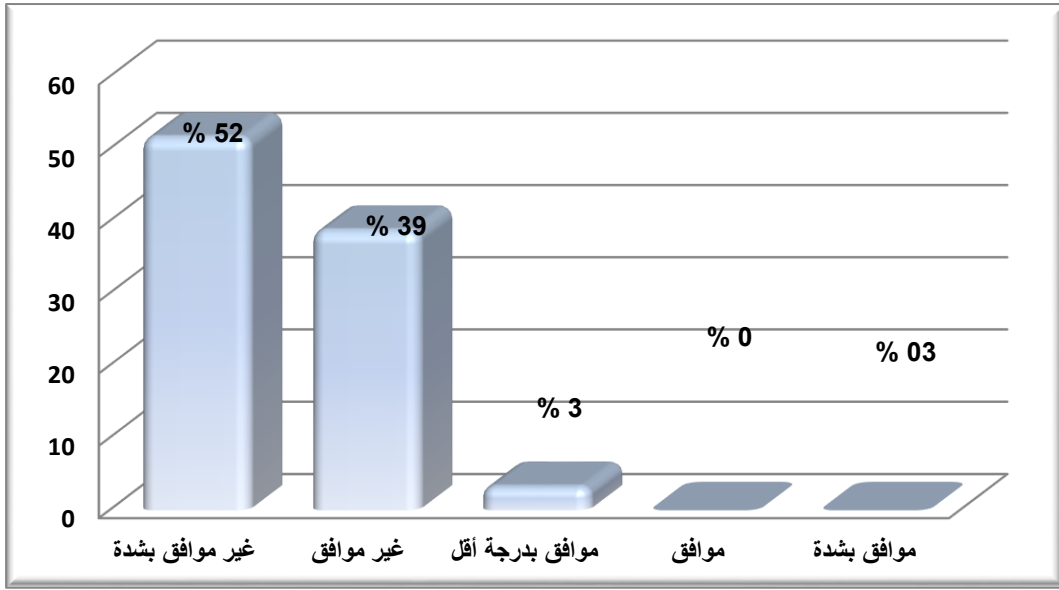


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

من خلال الشكل رقم (09) نلاحظ نسبة موافق بشدة و موافق هي أعلى النسب بنسبة 26% و 24% على التوالي وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على ترقية الأفراد الذين يتحصلون على شهادات خلال مساهمهم المهنيأ أما فئة موافق بدرجة أقل فكانت بنسبة 23% وتبرير ذلك هو حصولهم على شهادات لكن لم يتم ترقيتهم في الوقت المحدد، وباقي الفئات جاءت نسبهم على الشكل التالي 6% لفئة غير موافق ونسبة 3% تمثل فئة غير موافقة بشدة.

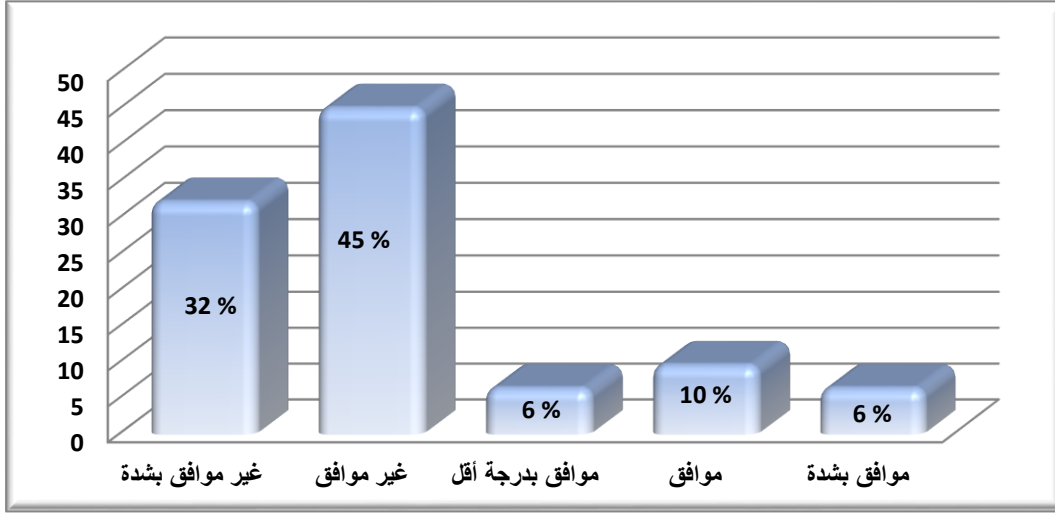
شكل رقم (10) تتم الترقية على أساس الامتحان المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال تحليلنا للجدول رقم (10) لاحظنا أن هناك نسبة عالية تمثل نصف العينة وهي فئة غير موافقة بشدة، بالإضافة إلى فئة الغير موافقة ونسبتها 39% بجمع هته النسبتين نلاحظ أن أغلبية الموظفين يؤكدون أن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لا تعتمد في ترقيتها على معيار الترقية على أساس الإمتحان المهني، و فئة موافق بدرجة أقل ونسبتها 3% والتي تمثل موظف واحد تحصل عليها بعد فترة طويلة من طلبها، اما باقي الفئات كانت نسبهم معدومة.

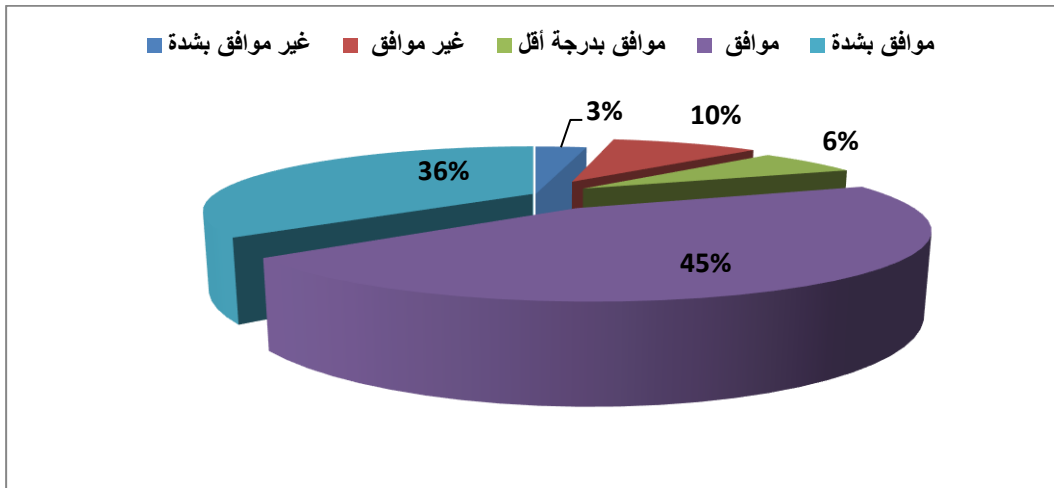
شكل رقم (11) المعايير التي تقوم عليها الترقية في المؤسسة موضوعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

تؤكد النتائج الواردة في الشكل رقم (11) المتعلق بمادى موضوعية تطبيق معايير الترقية، حيث تم تسجيل أعلى نسبة لفئة غير موافق بشدة و غير موافق الذين يرون أنه ليس هناك موضوعية للترقية السبب عادة يكون بسبب المحسوبية والأمور الشخصية، وقدرت بـ 32% و 45% على التوالي، أما فئة الموافق والتي قدرت نسبتها بـ 10% يرون أن هناك تطبيق للموضوعية، أما فئة موافق بدرجة أقل و موافق بشدة أتت بنسبة 6% لي كليهما.

شكل رقم (12) تتم الترقية في المؤسسة على أساس المعيار الشخصي

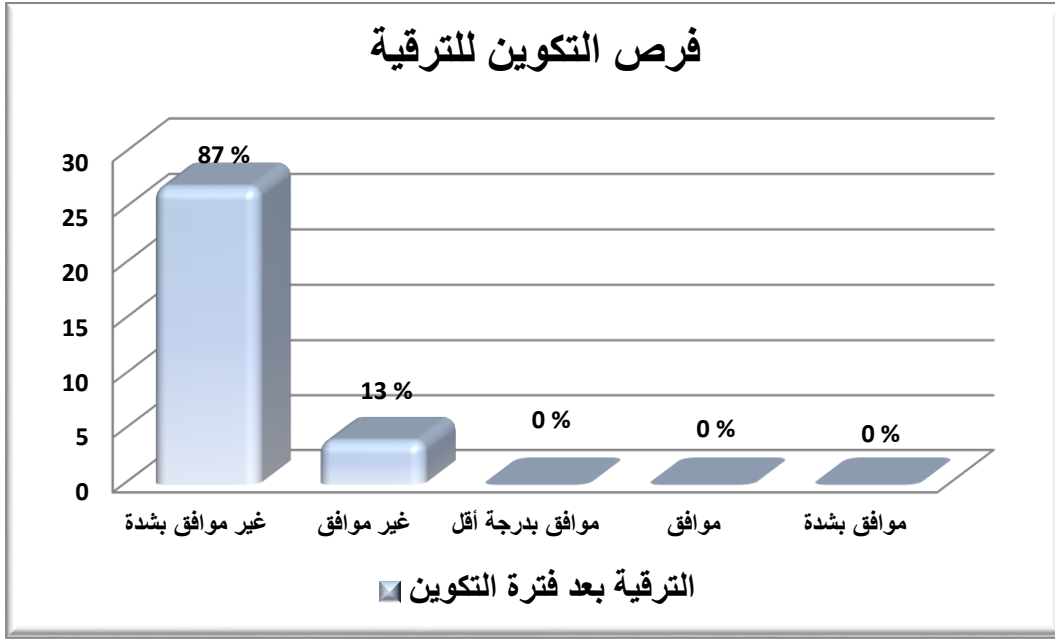


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

توضح النتائج الموضحة في الشكل رقم (12) والتي تعتبر تأكيد لما توصلنا اليه في تحليلنا للشكل رقم(11)المتعلق بموضوعية الترقية، حيث كانت نتائج متقاربة بدرجة عالية بين الشكّلين، حيث قدرت نسبة فئة موافق بـ 45% ، ونسبة 36 % بالنسبة لفئة موافق بشدة، 6% بالنسبة لفئة موافق بدرجة أقل، أما باقي النسب فهي 10% لفئة غير موافق، 3% لفئة غير موافق بشدة.

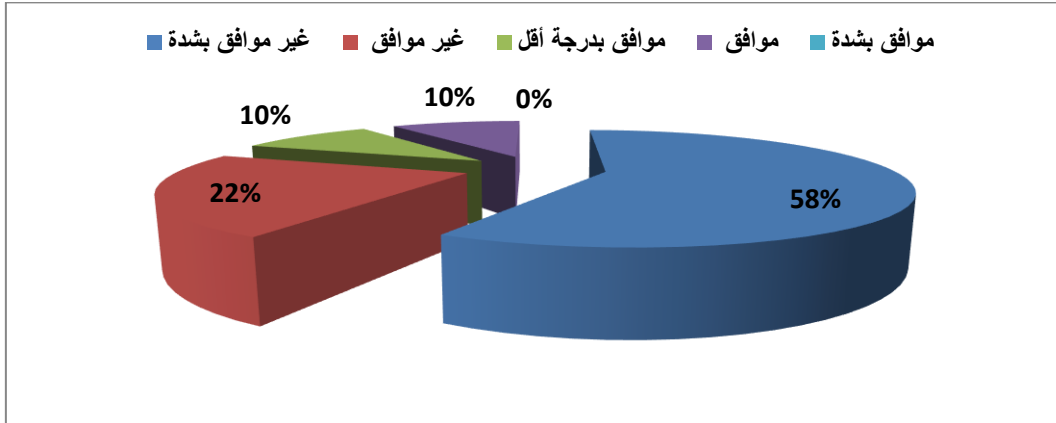
شكل رقم (13) فرص الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

توضح النتائج المبينة في الشكل رقم(13) أن جميع الموظفين لم يتحصلوا على فرصة تكوين سواء داخل الوطن أو خارجه، مع أن الاغلبية تطمح للحصول على فرص تكوين من أجل تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للحصول على الترقية.

شكل رقم (14) المعرفة بقوانين الترقية

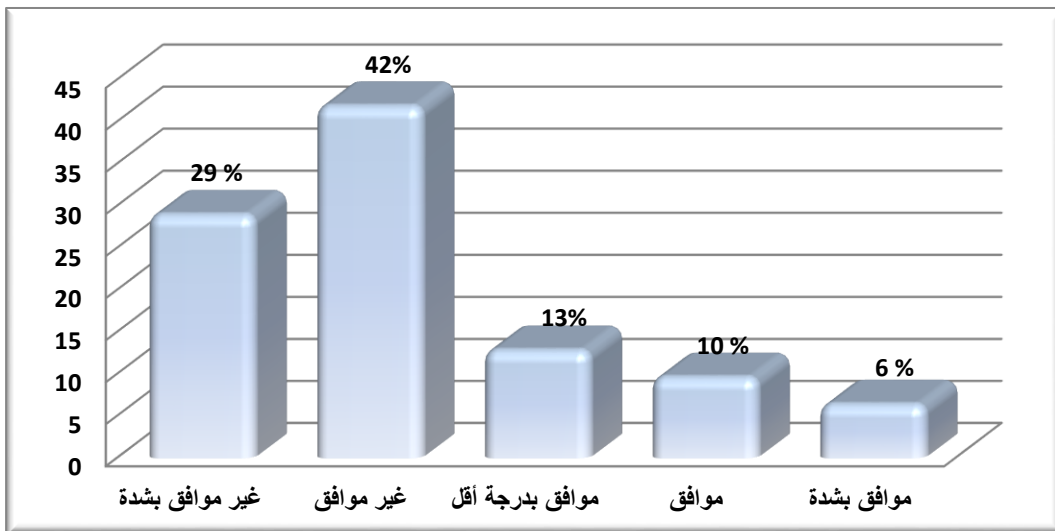


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل رقم (14) مدى معرفة أفراد المديرية بقوانين الترقية وتشير النتائج أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين ليس لهم دراية بالقوانين المتعلقة بالترقية بنسبة 58% وهي فئة غير موافق بشدة، هذا راجع لتقصير الإدارة أو بسبب تقصدهم لذلك لكي لا يطالب العامل بحقوقه، أما النسب المتبقية فقد اتت على النحو التالي: 22% فئة غير موافق، 10% لكل من الفئتين موافق وموافق بشدة.

ثالثا : الالتزام التنظيمي

شكل رقم (15) تشعر بالفخر والانتماء كونك أحد أفراد المؤسسة

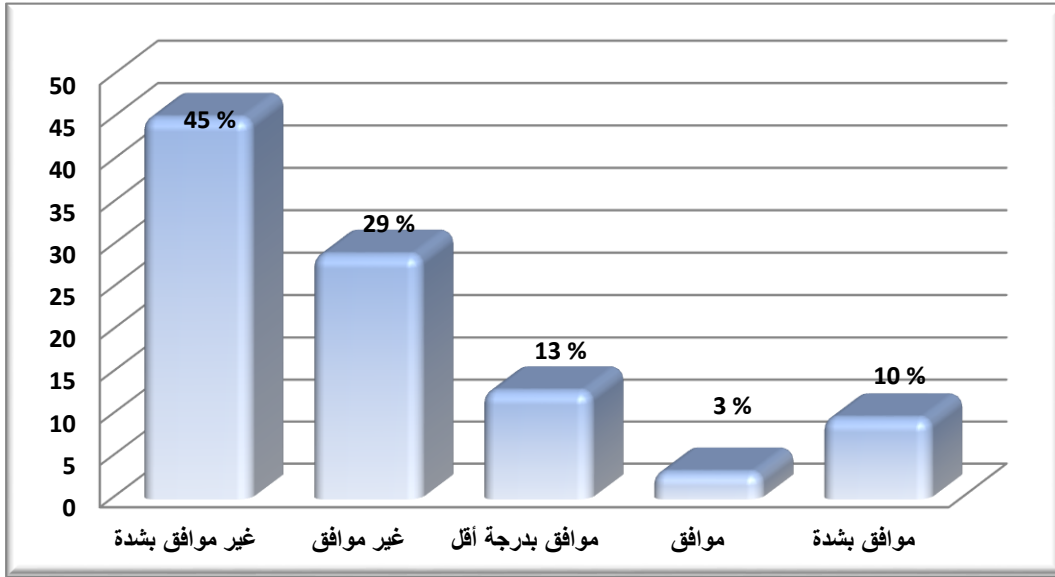


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

يوضح الشكل رقم (15) مدى الفخر والانتماء الموظفين لمؤسستهم، حيث أقرت الأغلبية بعدم شعورهم بالانتماء والفخر بنسبة 42% ل فئة غير موافق، ونسبة 29% ل فئة غير موافق بشدة، يعود السبب الى عدم تلبية رغبات الموظفين ماديا ومعنويا أي قلة الحوافز، أما باقي النسب فقد جاءت على النحو التالي، 13% تخص فئة موافق بدرجة أقل، نسبة 10% ل فئة موافق و 6% ل فئة موافق بشدة.

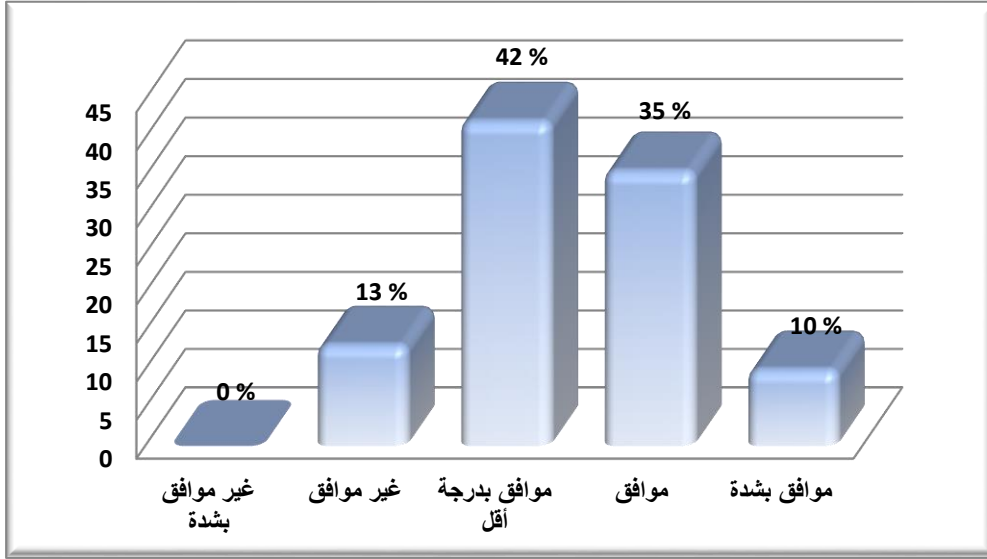
شكل رقم (16) توفر مناخ مستقر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل رقم (16) مدى توفر مناخ عمل مستقر، حيث أقرت تقريبا نصف العينة على عدم توفر مناخ مستقر للعمل بنسبة 45% لفئة غير موافق بشدة ونسبة 29% لفئة غير موافق، نسبة 13% لفئة موافق بدرجة أقل، يعود السبب لغياب العلاقات الصداقة بين الموظفين بالإضافة للمعاملة السيئة من طرف المسؤولين، أما باقي النسب فهي ترى أن هناك مناخ مستقر وهي تمثل المسؤولين.

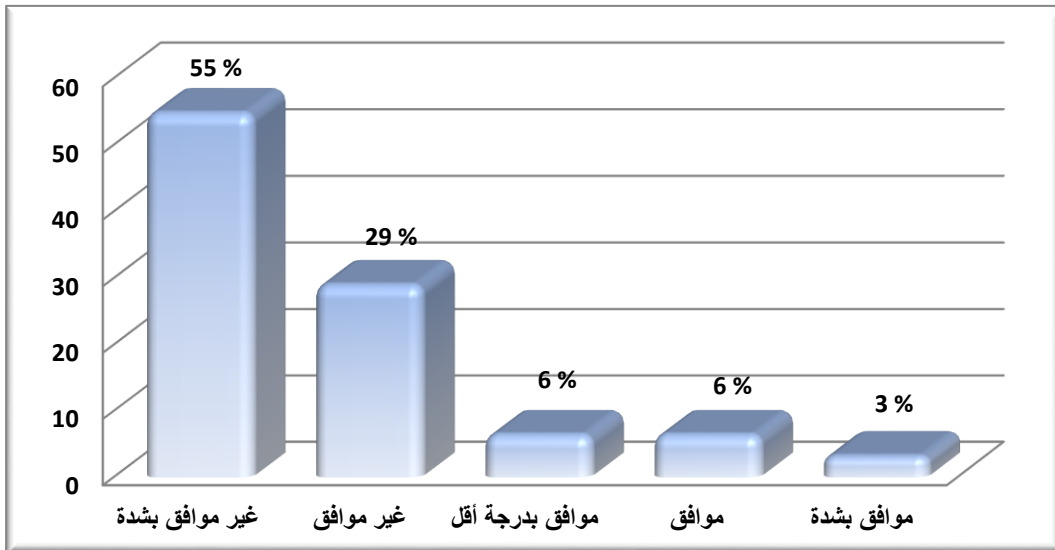
شكل رقم (17) القيام بإنجاز المهام في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل رقم (17) نسبة 42% من الموظفين الذين يوافقون بدرجة أقل على القيام بإنجاز المهام في الوقت المحدد ونسبة 35% موافقة، يعلمون أنه لا بد من إنجاز مهامهم في الوقت لأنهم مجبرين في حالة عدم إنجازها في الوقت لن ينجزها عنهم غيرهم بالإضافة إلى أنهم قد يتعرضون لعقوبات من طرف مسؤوليهم، أما البقية البقية التي ترفض أن تقوم بعملها في الوقت المحدد فهم الموظفين الغير مباليين بالعقوبات التي يتعرضون لها وكثيروا الغياب بسبب لديهم أعمال أخرى خارج المديرية.

شكل رقم (18) تستمر بالعمل في المؤسسة رغم توفر فرص بديلة

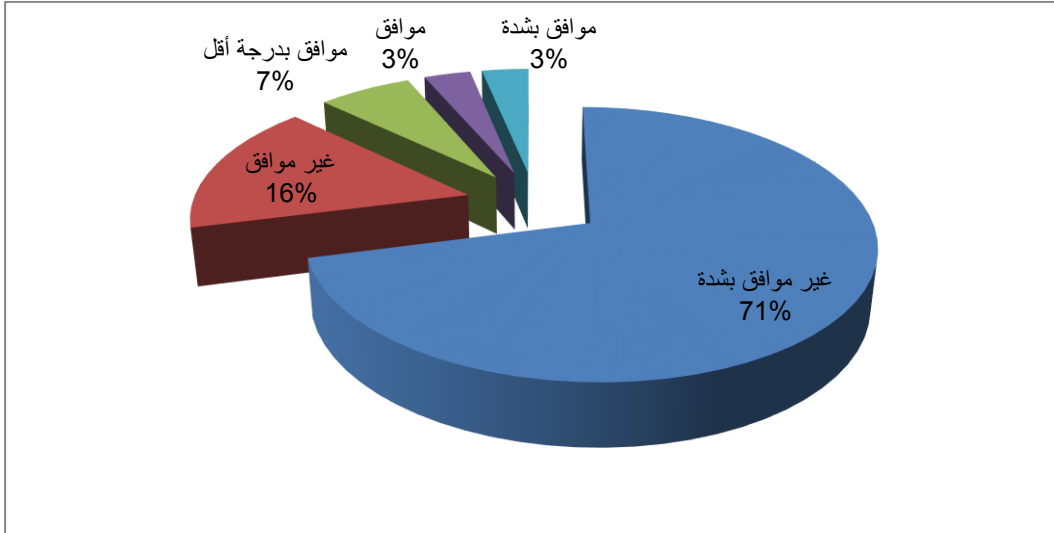


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الإطار التطبيقي

تؤكد النتائج المبينة في الشكل رقم (18) أن أفراد العينة الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرص بديلة بلغت نسبتهم 55% أي أكثر من نصف العينة، ونسبة 29% لفئة غير موافق في الاستمرار في البقاء في حالة توفر فرص بديلة، ونسبة 6% لفئة موافق بدرجة أقل، ويرجع سبب عدم البقاء الى الطموح الافراد في تحسين أجورهم وكذلك تطلعهم للحصول على ترقية، بالإضافة الى تغير أجواء العمل، أما باقي الفئات والتي كانت نسبها 6% لفئة موافق على البقاء ونسبة 3% توافق وبشدة على البقاء، يعود سبب بقائهم على التعود على أجواء العمل وليس لهم الرغبة في البداية من جديد خاصة أنهم تحصلوا على مراتب عالية في مؤسستهم، بالإضافة ان جميع الفئة الراغبة في البقاء هم كبار السن.

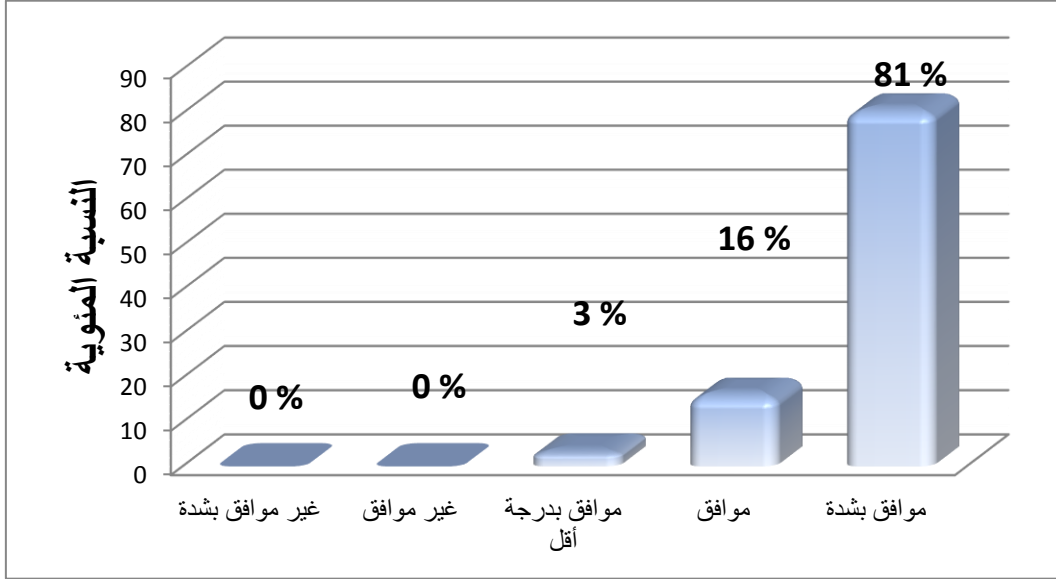
شكل رقم (19) هل أنت موافق على إلغاء التقاعد المسبق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الشكل رقم (19) أن أغلبية العينة ترفض وبشدة إلغاء التقاعد المسبق بنسبة 71%، ونسبة 16% غير موافقة على إلغائه، حيث يرى الموظفون أن التقاعد النسبي حق مكتسب لا يمكن إلغائه، كما أنه حسب نظرهم ليس عادل لبعض الفئات التي التحقت بسن صغير، حيث أصبح الموظف مجبر على إكمال الى سن 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للنساء، بغض النظر على المدة التي قضاها في العمل، أما باقي النسب فقدت ات متقاربة وضعيفة لباقي الفئات.

شكل رقم (20) تدرجك في وظيفتك يزيد من إرتباطك و إلتزامك بعملك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

توضح البيانات و المعلومات المبينة في الشكل رقم (20) أن نسبة 81% من العينة توافق وبشدة، و 16%، يعتبرون أن التدرج في الوظيفة يزيد من ارتباطهم وإلتزامهم وعدم التفكير في مغادرة مؤسستهم، فهي تعتبر من الحوافز المادية والمعنوية أي أنها ترفع من روحهم المعنوية بالإضافة الى العائد المالي، أما باقي النسب والتي تكاد أن تكون معدومة فهم لا يرون أن هناك علاقة بين الترقية والإلتزام.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

إن من أسباب نجاح المنظمات راجع الى سياسات الترقية المبنية على معايير موضوعية. من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى نجد أن الترقية تلعب دورا مهما في الوصول الى رضا الموظفين لأنها تحقق له إمتيازات مادية ومعنوية، بشرط أن تكون معايير الترقية موضوعية التي تنعكس نتائجها على الفرد والمنظمة، وفي حالة عدم الإلتزام بالموضوعية يؤدي الى إحباط العمال مما ينعكس بالسلب على المنظمة،

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

يتحقق الإلتزام التنظيمي من خلال توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المنظمات.

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية نجد أن الإلتزام التنظيمي لا يمكن أن يتحقق إلا في ظروف يكون فيها الأهداف موحدة بين المنظمة والموظف، فأهداف الموظف هي أن يتحصل على أعلى حقوقه بالإضافة إلى الإمتيازات بطرق علمية وعادلة، هذا من شأنه أن يحفز الموظف ويجعله يسهر على تحقيق أهداف المنظمة. عن طريق عدم التغيب والقيام بمهامه في الوقت المحدد وعدم التفكير في ترك العمل.

النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

تعتبر العلاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي علاقة طردية.

بعد الإطلاع على إجابات الموظفين إتضح لنا أن الترقية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإلتزام التنظيمي، فكلما تحصل الموظف على الترقية كلما زاد ولاءه و إرتباطه بمؤسسته، بالإضافة إلى زيادة إنتاجيته وعدم التفكير في ترك العمل. وما يؤكد صحة الفرضية هي النسبة الموضحة في الشكل رقم (19) حيث جاءت النسبة عالية جدا تقدر بـ 81%.

خلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية الخاصة بموضوع مذكرتنا ، و المتمثل في أثر الترقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، و الذي قمنا به في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة ، و بعد تطرقنا لأنواع الترقية و مختلف الإجراءات التي تمر بها عملية الترقية داخل المديرية والأثر الذي تتركه في نفوس الموظفين، إتضح لنا جليا بعد تحليل نتائج الاستبيان أن الترقية تتطلب وظيفي لما لها القدرة على تحقيق الإلتزام التنظيمي.

الخدمات

الخاتمة:

من خلال دراستنا حاولنا الكشف عن أهمية الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الإلتزام الذي من شأنه أن يؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة، وكذا مدى تجاوب مكتب المستخدمين وتعاطيه مع الجانب التشريعي للترقية ومدى معرفته بالقوانين، وهو ما تطلب ضرورة التعمق في الترقية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية، ما جعلنا نلمس مستوى غموض في القوانين والتشريعات التي تحكم الترقية لدى أفراد المؤسسة، وهذا راجع لتكتم المسؤولين على مكتب المستخدمين بالإضافة الى عدم إلمامهم بالقوانين، بالرغم من أن الترقية موضحة ومتناولة في العديد من المراسيم والأوامر، الأمر 06-03، كذلك الأمر 66-133 والمرسوم 85-59، أي أن الإجراءات موجودة ومقننة لكنها غير مجسدة في الواقع و ذلك لوجود عراقيل ومشاكل ومحسوبة، ولا نخفي بأن ضيق المعرفة بقوانين الترقية وعدم إيلاءه الأهمية المطلوبة، بالإضافة إلى عراقيل تقلل من إلتزام الأفراد، ينجر عنه تعطيل سيرورة العمل وصعوبة تحقيق الأهداف المرغوبة، ومما لاشك فيه أن في حالة إكتشاف الأفراد أن احتمالات الترقية والنمو داخل المديرية محدودة أو غير مطبقة فإنه غالبا ما يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى يمكن أن تحقق له طموحاته الوظيفية.

وقد تناولت الدراسة الميدانية والتي كانت عبارة عن مقابلة بالاضافة الى مجموعة من الاسئلة على شكل إستبيان، تبين لنا أن الفرضيات التي تم طرحها صحيحة الى حد كبير، أي أن الترقية لها دور كبير في إلتزام الموظفين.

ونخلص إلى أن دراسة الترقية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي خاصة في مؤسسة عمومية ، ساهم في بلورت عدة أفكار لدينا، كما فتحت النقاش داخل المديرية التي لم تعط للترقية أهميته المطلوبة، مما جعلنا نخلق نوعا من إعادة التفكير في الأهمية الكبيرة للترقية للمؤسسة، من أجل الرقي بالمؤسسة إلى مصاف مؤسسات الدول المتقدمة ومواكبة تطورها.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	عدد الدرجات التي يتحصل عليها الموظف	الجدول رقم (01)
66	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (02)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	الهيكل التنظيمي للمديرية	الشكل رقم (01)
64	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (02)
64	خصائص عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم (03)
65	خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم (04)
65	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	الشكل رقم (05)
66	المركز الوظيفي	الشكل رقم (06)
67	الترقية في الدرجة في الوقت المحدد	الشكل رقم (07)
68	معيار الأقدمية في المؤسسة	الشكل رقم (08)
68	الترقية على أساس الحصول على الشهادة	الشكل رقم (09)
69	الترقية على أساس الامتحان المهني	الشكل رقم (10)
70	المعايير التي تقوم عليها الترقية في المؤسسة موضوعية	الشكل رقم (11)
70	الترقية في المؤسسة على أساس المعيار الشخصي	الشكل رقم (12)
71	فرص الترقية	الشكل رقم (13)
72	المعرفة بقوانين الترقية	الشكل رقم (14)
72	تشعر بالفخر والانتماء كونك أحد أفراد المؤسسة	الشكل رقم (15)
73	توفر مناخ مستقر	الشكل رقم (16)
74	القيام بإنجاز المهام في الوقت المحدد	الشكل رقم (17)
74	تستمر بالعمل في المؤسسة رغم توفر فرص بديلة	الشكل رقم (18)
75	هل أنت موافق على إلغاء التقاعد المسبق	الشكل رقم (19)
76	تدرجك في وظيفتك يزيد من إرتباطك و إلتزامك بعملك	الشكل رقم (20)

الملاحق

دليل أسئلة المقابلات :

- * كيف تم تأسيس مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية؟.
- * كم عدد الموظفين بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية؟.
- * ما هي مهام والواجبات المنوطة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية؟.
- * ما هي أنواع الترقية على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية؟.
- * ما هي شروط الترقية في الدرجة؟.
- * ما هي الفترة المعتدة على مستوى مديريتكم بالنسبة للترقية في الدرجة؟.
- * ما هي إجراءات وخطوات الترقية في الدرجة؟.
- * ما هي شروط الترقية في الرتبة؟.
- * ما هي إجراءات وخطوات الترقية في الرتبة؟.

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: ادارة الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تعد الإستمارة التي بين يديك جزء من دراسة علمية عن موضوع "أثر الترقية في تحقيق الإلتزام

التنظيمي في الوظيفة العمومية -دراسة حالة - "مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية"بالجلفة

وتعد الاستمارة مقياس لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ تفضلتم في إختيار الاجابة المناسبة التي تتفق مع المؤشرات المطروحة، حيث سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث، على أن الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي دون ذكر الإسم.

يرجى التعاون معنا من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة فيها وسنعتز برأيكم ونشكركم على حسن تعاونكم خدمة للبحث العلمي.

من اعداد الطالبة : _ لحرش فاطنة

الملاحق

السنة الدراسية: 2017/2016

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة 13 سنة - 40 سنة 41 سنة - 50 سنة أكبر 50
3. الحالة العائلية :
أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
4. المستوى العلمي
بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الخبرة:
5 سنوات فأقل 5 سنوات - 10 سنوات 10 سنوات - 20 سنة
20 سنة فأكثر
6. المركز الوظيفي الحالي:

الملاحق

ثانيا: الترقية:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					1 تتم الترقية في الدرجة في وقتها المحدد	
					2 تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية	
					3 تعتمد المؤسسة في الترقية على معيار الأقدمية	
					4 تعتمد المؤسسة في الترقية على أساس الشهادة	
					5 تتم الترقية في المؤسسة على أساس الإمتحان المهني	
					6 المعايير التي تقوم عليها الترقية في المؤسسة موضوعية	
					7 تتم الترقية في المؤسسة على أساس المعيار الشخصي (العلاقات الخاصة)	
					8 توفر فرص تكوين على مستوى المؤسسة	

الملاحق

					أنت على دراية بقوانين الترقية	9
--	--	--	--	--	-------------------------------	---

ثالثا: الالتزام التنظيمي

					العبارات	
موافق جدا	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تشعر بالفخر و الانتماء كونك أحد أفراد المؤسسة	10
					توفر المؤسسة مناخ عمل مستقر(آمن)	11
					تقوم بانجاز مهامه في الوقت المحدد	12
					تستمر بالعمل في المؤسسة رغم توفر فرص بديلة	13
					هل أنت موافق على إلغاء التقاعد المسبق	14
					تدرجك في وظيفتك يزيد من إرتباطك و إلتزامك بعملك	15

تقبلو مني كل التقدير والاحترام... شكرا جزيلاً

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ، 2000.
- 2- الخزفي، هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، ط3، الجزائر: دار هومة للطبع والنشر والتوزيع،
- 3- العزاوي، نجم عبدالله، حسين الجواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، 2010.
- 4- الزبيدي، غني الدحام، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، عمان الاردن: دار عيداء للنشر والتوزيع، 2015.
- 5- حبيش، فوزي، الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991.
- 6- حجيم الطائي، يوسف ، عبد الحسين فضل، مؤيد ، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 7- حدحوش صالح، عادل ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان الاردن: عالم الكتب، 2006.
- 8- حاروش صالح، عادل، سعيد سالم، مؤيد ، ادارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، عمان الاردن: جدار للكتاب العالمي، 2003.
- 9- حريم، حسين ، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، الاردن عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 10- خير الدين، موسى احمد ، محمود احمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الاردنية الهاشمية عمان، 2010.
- 11- زويلف، مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي-، الطبعة الأول، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ، 2001.
- 12- عباس، علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2005.

المراجع

- 14- عبد الباقي، صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية مصر: الدار الجامعية، ، 2005.
- 15- عقيلي، عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، عمان الأردن: دار وائل، 2005.
- 16- ماهر، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007.
- 17- مقدم، سعيد ، الوظيفة العمومية بين التكيف والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديون المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 18- نصر الله، حنا ، إدارة الموارد البشرية، عمان الاردن : دار زهران، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Elena, Stoeva, La qualité des relatons employés supérieur et l’engagement organisationel, Science de la gestion, HEC Montréal, Aout 2006.
2. Jean_ LUC PLANTE, Les liens entre le soutien organisationnel, L’engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d’emploi, Science de la gesion, Université du Québec a Montréal, Novembre 2011.
3. Meyer and Allen, and Herscovitch, commitment in the workplace : Toward a general model, Human Resource Management, 2001.
4. Ugboro, Isaiah and obeng, Kofi, “Managing the after Math’s of contracting in public transit organizational: Employee perception of job security organizational commitment and trust”, Schhool of Business and Economic, North Carolina A and T, 2001.

الوثائق الرسمية :

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

المراجع

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46.

المذكرات :

- 1- الرعدان ،ناصر بن صالح ، دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقية الوظيفية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 2- الصيد، نسيمه أحمد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكتملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أ،ت 1955، سكيكدة.
- 3- العنزي، خالد حماد محمد ، النظام القانوني لترقية الموظف، رسالة ماجستير مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011.
- 4- العويني، محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
- 5- الثمالي، عبد الله محمد، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية، 2002.
- 6- الطائي، رنا ناصر صبر ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2007.
- 7- الوزان، خالد محمد أحمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- 8- بالطرش، سميرة ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2010.

المراجع

- 9- بلمبروك، عبد القادر، نظام الترقية في الوظيف العمومي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 10- بوضياف، عبد القادر، المسار المهني للموظف العام مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2015/2014.
- 11- شعبي، امينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، حقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013/2014.
- 12- جبلي، فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
- 13- حسين، سعد مهدي أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي "بحث تطبيقي في مستوى جمعية الهلال الأحمر العراقية"، كلية التراث الجامعة، قسم إدارة الأعمال،
- 14- سامي ابراهيم حماد، حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، 2006.
- 15- عبد الوهاب، خضير ، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، حقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014.
- 16- عاشوري، إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- 17- قلمبان، إيناس فؤاد نواوي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المملكة العربية السعودية، 1429 /1428 هـ.
- 18- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس ،بغداد، 2013.

المجلات:

- 1- شهاب الدين حمد النعيمي، تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بإنضباط الأطباء دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 91 المجلد 22.

المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيد مالكي عطية، محاسب، مسؤول على مكتب المستخدمين، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، 2017/04/10.

مواقع الأنترنت:

1. <http://revues.univ-ouargla.dz>: 01/05/2017: 22 :26.

الفهرس

الصفحات	الفهرس
	اهداء .
	تشكرات.
أ	مقدمة.
06	الإطار النظري.
08	الفصل الأول: الترقية في الوظيفة العمومية.
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية .
17	المبحث الثاني: الإطار التشريعي للترقية في الوظيفة العمومية.
24	المبحث الثالث: تقييم معايير الترقية.
27	الفصل الثاني: مدخل للإلتزام التنظيمي.
32	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي .
30	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي وأثاره .
43	المبحث الثالث: قياس الإلتزام التنظيمي ونتائجه .
50	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
51	المبحث الأول: تقديم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة وكيفيات الترقية.
62	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات .
64	المبحث الثالث: نتائج ومناقشة الدراسة .
	الخاتمة
80	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملاحق
	المراجع.
	الفهرس

ملخص الدراسة

هدفت دراستنا إلى الترقية في الوظيفة العمومية وأهميتها على تحقيق الإلتزام التنظيمي ، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وتطبيقيا، حيث تبين فالدراسة النظرية أن الترقية تتطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة الرتبة ، ومدى حاجة العامل إليها حتى يحقق حاجاته المعنوي والمادي معا.

هذا وقد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية وتأثيرها على استقرار العمال، خاصة إذا كانت مصحوبة بتكوين وتدريب ودراسة مناسبة لاختيار أكفأ العاملين "الرجل المناسب في المكان المناسب".

وقد تناولت الدراسة التطبيقية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، التي صغناها على شكل مقابلة و أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول سياسات الترقية، معايير الترقية، الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

The theoretical study showed that promotion is a functional requirement in every organizational structure. The increase in remuneration, rewards and allowances, and improvement of the professional and social status, as well as the increase in responsibilities And takes several forms and types, promotion in class rank, and the extent of the worker's need to achieve his moral and physical arguments together.

This study has shown how important promotion and its impact on the stability of workers, especially if accompanied by the formation and training and study appropriate to choose the most efficient workers "the right man in the right place." .

The study was applied according to the quantitative and qualitative analysis that we used to analyze the hypothesis indicators, which we formed in the form of interview and the observer, in addition to the questionnaire questions, which showed that the percentage of achievement of the hypotheses was very large.