

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: 2020/.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

اعداد الطالب : مصطفى توفيق

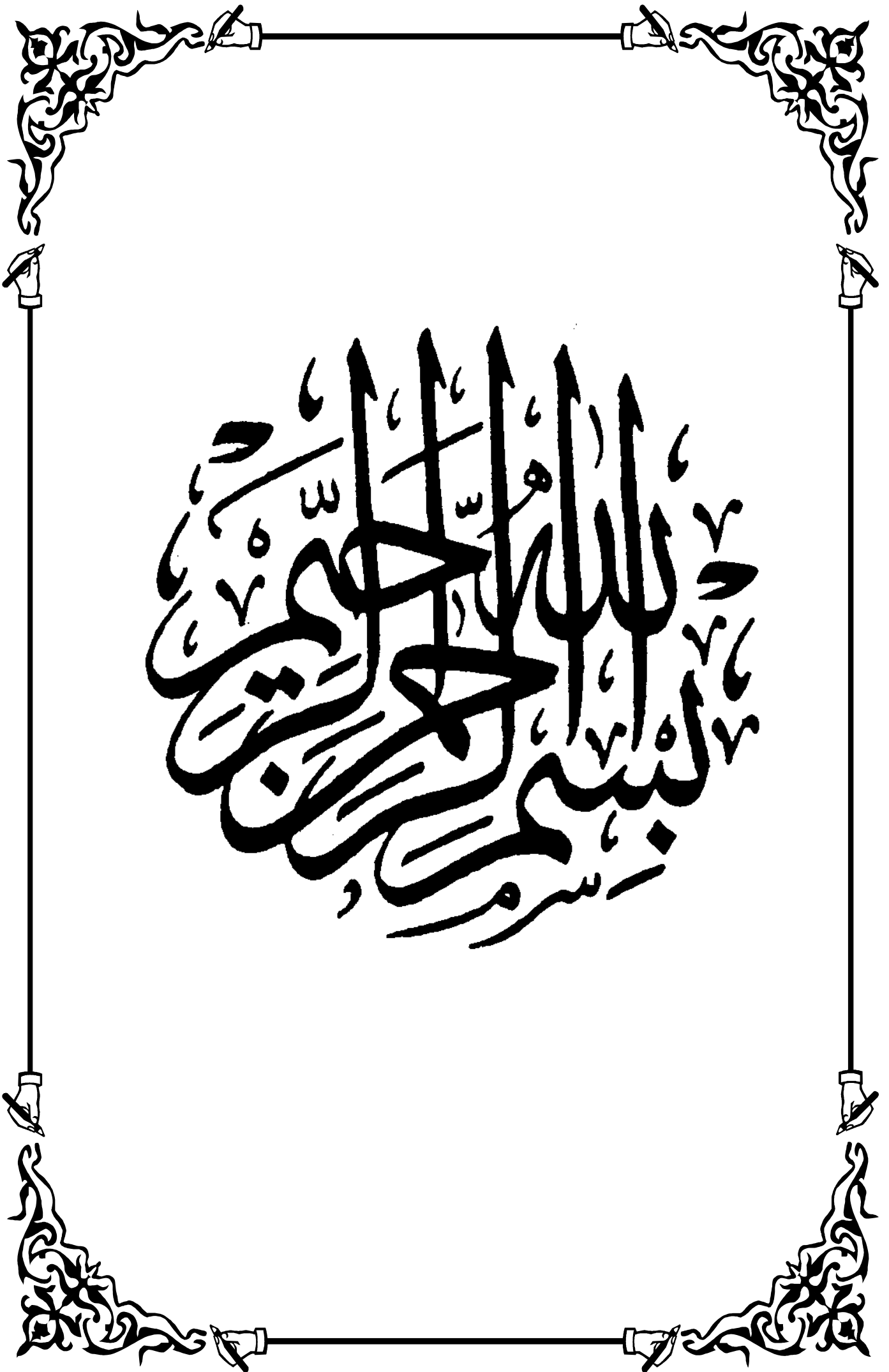
تحت عنوان:

**نظام الترقية في الوظيفة العمومية
وأثرها على تحفيز العاملين
دراسة حالة- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
- مقـررة -**

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عطا الله ياسين	استاذ مساعد ب	جامعة المسيلة	رئيسا
قراوي احمد الصغير	استاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
حطي سيراغ	استاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مناقشا

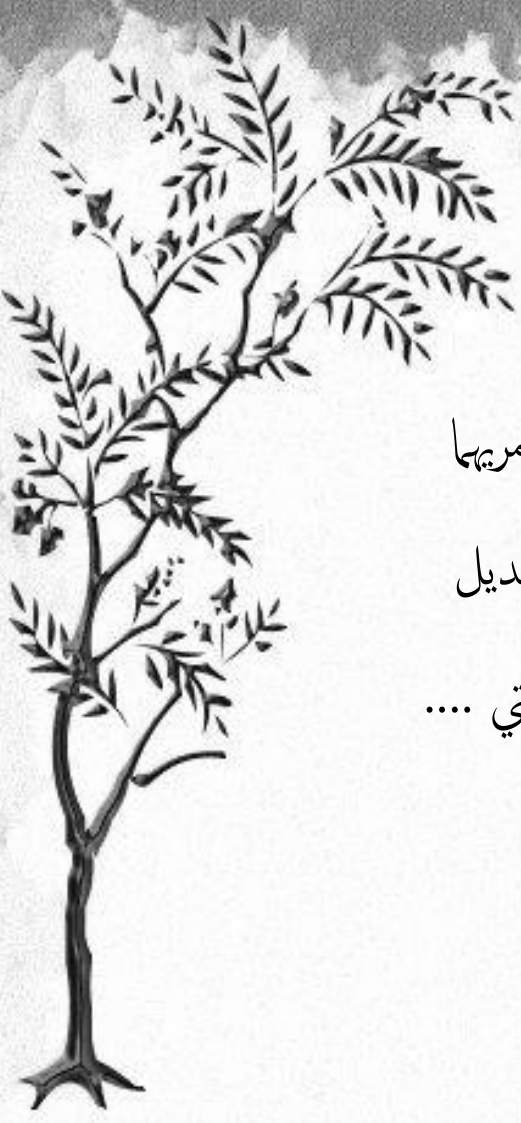
السنة الجامعية : 2020-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

إهداء

الى والدي ووالدي اطلال الله في عمرهما
الى زوجتي العزيزة وأبنائي معاذ وهديل
الى اخوتي ... الى اخواتي الى عائلتي
اهدي هذا الجهد المتواضع



شكر و تقدير

ان الحمد والشكر لله الذي اعانني على انجاز هذا العمل

كما اتقدم بأعمق ايات الشكر والتقدير للأستاذ **"قراوي احمد الصغير"**

الذي كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل

كما اتوجه بالشكر الى كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل .

الى كل هؤلاء ادعو الله العلي القدير ان يجازيهم عني خير الجزاء .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
أ-هـ	مقدمة
الفصل الاول : الإطار النظري للوظيفة العمومية والترقية	
7	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية
08	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية
10	المطلب الثاني : مفهوم الموظف العام
10	الفرع الاول :تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري
12	الفرع الثاني : التعريف الفقهي للموظف العام
13	الفرع الثالث : تعريف الموظف العام في القضاء الجزائري
15	المطلب الثالث: مفهوم التوظيف
16	المبحث الثاني: طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية
17	المطلب الأول: ماهية الترقية
18	المطلب الثاني: أنواع الترقية
19	الفرع الاول : الترقية في الدرجات
22	الفرع الثاني : الترقية في الرتبة
22	الفرع الثالث : الترقية في سلم المسؤوليات
25	المطلب الثالث : أهداف الترقية
25	المبحث الثالث :معايير وشروط وموانع الترقية
25	المطلب الأول :معايير الترقية
25	الفرع الاول : الترقية على اساس المعايير الكلاسيكية (القديمة)
29	الفرع الثاني : الترقية على اساس المعايير الحديثة (المقننة)

31	المطلب الثاني : شروط الترقية
32	الفرع الاول : شروط الترقية في الدرجة
33	الفرع الثاني : شروط الترقية في الرتبة
35	الفرع الثالث : شروط الترقية في سلم المسؤوليات
36	المبحث الرابع :موانع الترقية
36	المطلب الأول : الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي
36	الفرع الاول : المسائلة التأديبية
37	الفرع الثاني : توقيع بعض العقوبات
38	اولا - التوقيف عن الوظيفة
39	ثانيا - الشطب من قائمة التأهيل
39	ثالثا- التنزيل من الدرجة إلى درجتين
39	رابعا - التنزيل إلى الرتبة السفلى
40	المطلب الثاني : الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للتوظيف
40	الفرع الاول: وضعية خارج الإطار
41	الفرع الثاني : الإحالة على الاستيداع
43	اولا : الإحالة على الاستيداع بقوة القانون
45	ثانيا : الإحالة على الاستيداع بطلب الموظف
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : البعد المفاهيمي والنظري للتحفيز	
48	تمهيد
49	المبحث الأول : ماهية التحفيز
49	المطلب الأول :ماهية الحوافز وأهدافها
49	الفرع الاول : مفهوم التحفيز
50	الفرع الثاني : اهداف التحفيز
52	المطلب الثاني :متطلبات نجاح نظام الحوافز
53	المطلب الثالث :أنواع الحوافز في التوظيف العمومي الجزائري
53	الفرع الاول: الحوافز المادية
56	الفرع الثاني :الحوافز المعنوية
59	الفرع الثالث :الحوافز السلبية

61	المبحث الثاني : طبيعة الحوافز
61	المطلب الأول :نظريات الحوافز
67	المطلب الثالث : اسس منح الحوافز والقوى المؤثرة عليها
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة	
72	تمهيد
73	المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
73	المطلب الأول :نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
75	المطلب الثاني: أنواع الرتب والأسلاك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
85	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
88	المبحث الثاني: تحليل مدى تأثير نظام الترقية على تحفيز العاملين في المؤسسة
88	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
90	المطلب الثاني : خطوات الدراسة
91	المطلب الثالث : تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات
108	خلاصة
110	الخاتمة
114	قائمة المراجع

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
20	وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية	01
74	نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة	02
94	بيانات المقابلات	03

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
63	سلم ماسلو للحاجات	01
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة	02
93-91	جدول مناخ المقابلة	03

مقدمة

مقدمة :

تعتبر الوظيفة العمومية أداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة , لها دورا سياسيا وإداريا في النظام المؤسساتي , فهي بذلك مطالبة لاسيما في الدول النامية للتكيف مع مقتضيات العصرية .

فقد تطورت الوظيفة العمومية عما كانت عليه من قبل , فبعد إن كانت تمارس كسلطة عامة في مواجهة المواطنين , أصبحت في الوقت الحالي خدمة عامة تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط منصوص عليها في مختلف النصوص القانونية , وفي مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي قام بتأديتها , بغرض تحقيق الصالح العام , يطلق على هذا الشخص صفة الموظف العام .

ومنه فالموظف العام دور هام في تحقيق أغراض الدولة , المتمثلة في تحقيق المصلحة العامة , كما يقوم بتنفيذ قوانينها من اجل ضمان السير الحسن للمرفق العام , حيث يعتبر الموظف مرآة الدولة , فإذا صلح صلحت شؤون الدولة وإذا فسد فسدت هي الأخرى .

لأجل ذلك أولى المشرع الجزائري الموظف العام عناية كبيرة على غرار باقي التشريعات في العالم , وتظهر هذه العناية بشكل واضح في النصوص التشريعية والتنظيمية والتي تضمنت في طياتها واجبات وحقوق الموظف العام .

حيث انه تقع على الموظف العام واجبات بمجرد تعيينه في الوظيفة العامة , فيكون ملتزما بها طول مدة خدمته في الإدارة , وتقابل هذه الواجبات حقوق تلزم الإدارة بمنحة للموظف , من بين أهم هذه الحقوق حق الترقية .

لذا تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية , فعبر مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه سواء بخضوعه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة , ورغبة من الإدارة العامة على وضع الرجل الكفاء في المكان المناسب عملت على توصيف دقيق لكل المناصب لمعرفة احتياجاته ومتطلباته ومحاولة الجمع بينهما على فرض التكوين والتدريب بصفة دورية لكل العمال وخاصة لمن تترقب ترقية لهم .

ونظرا للدور الذي يلعبه نظام الترقية في تحفيز الموظفين ورفع إنتاجهم الوظيفي , من خلال ما يحققه من مزايا مادية أو معنوية , من اجل ذلك كفل المشرع الجزائري هذا الحق في مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية وأحاطه بضمانات تحمي الموظف العام من أي تعسف , وذلك لكون أن هذا الحق الممنوح للموظف العام يصدر بالإرادة العامة ويكون في شكل قرار إداري تترتب عليه آثار قانونية تجاه الموظف العام , فقد لا تحترم هذه الأخيرة القواعد التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالترقية في الوظيفة العامة وتخالفها , ومن ثم تكون قد انتهكت مبدأ المشروعية .

وبناء على تقدم تبرز إشكالية هذه الدراسة في أن تطبيق نظام الترقية الذي يعتبر كأهم ركائز الوظيفة العمومية في تحسين سير الإدارة العامة ويترتب عليه أثرا بالغا , باعتبار الترقية حق من أهم حقوق الموظف لتحسين حياته المهنية والمعيشية لما لها من زيادة في الراتب الشهري , والحوافز والعلاوات , وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية الرئيسية للدراسة التالية :

ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال ؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية سندرج التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تتمثل ملامح التحفيز العمال وما هي النتائج المترتبة عنه ؟
- على أي معيار تقوم الترقية , وما علاقتها بالتحفيز ؟
- هل تعتبر الترقية أداة لتحفيز العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة ؟

الفرضيات :

ان تحقيق اهداف البحث يتطلب وضع الفرضية الرئيسية التالية :

" تعمل الترقية على تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية " .

وتبعا للفرضية الاساسية وبهدف اختبارها ميدانيا , تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بمتغيرات البحث وهي كما يلي :

• الفرضية الاولى .

- تعد الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل .

• الفرضية الثانية .

- تعتبر الترقية ذات ارتباط هام بالتحفيز , وهي وسيلة لتحسين أدائهم الوظيفي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة .



• الفرضية الثالثة .

- تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم .

الأهداف الدراسة :

تهدف دراسة الترقية إلى :

- التعرف على مفهوم الترقية والتحفيز , وأهميتهما وأهدافهما .
- معرفة معايير وشروط الترقية وكيفية منحها .
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية .
- إبراز مدى مساهمة عملية الترقية المطبقة بالإدارة العمومية الجزائرية في توفير الموظفين والعاملين ذات الكفاءة العالية.
- التعرف على واقع الترقية والتحفيز في المؤسسة .

أهمية الدراسة :

تعتبر الترقية من أهم مقومات الوظيفة العامة , فهي عبارة عن وسيلة تسيير الإدارة على أحسن وجه , وذلك عن طريق غرس روح التنافس بين الموظفين للحصول على الرتب والدرجات العليا , مما جعلهم يسعون إلى تحسين مستواهم ومهاراتهم خلال مسارهم المهني .

حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من : فيفري إلى أفريل 2020

- **الحدود المكانية:** المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة ولاية المسيلة

المنهج المتبع في الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية و اختبار فرضيات الدراسة ، تم الاعتماد على التحليل النوعي للمقابلة،الذي يتناسب مع الجانب النظري للموضوع من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها في الجانب التطبيقي لإسقاطها على الواقع، وكذلك منهج دراسة حالة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة باستخدام أدواتي المقابلة والملاحظة.

أسباب اختيار الموضوع الدراسة :

أسباب ذاتية :

- توافق الموضوع مع التخصص العلمي لإدارة أعمال .
- محاولة الربط بين المعارف النظرية والتطبيق الميداني للمؤسسة العمومية الجزائرية .
- تساؤلي المستمر عن كيفية تأثير الترقية على تحفيز العاملين في المؤسسة العمومية .

أسباب موضوعية:

- باعتبار التحفيز احد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية , وهذا ما يفرض الاهتمام به دراسة وتحليلا .

الدراسات السابقة :

- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الترقية والتحفيز في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة فمن خلال اطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها :
- رسالة ماجستير بعنوان اثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية للطالبة سلوى تشيات .
 - رسالة ماجستير بعنوان دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في المؤسسة حليب الحضنة , المسيلة , الجزائر , للطالب هبال عبد العالي .

صعوبات البحث :

- لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي :
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع الترقية على مستوى الوظيفة العمومية في الجزائر عدا الجرائد الرسمية وبعض الكتب .
- وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا , لذا كانت معظم المراجع المعتمدة عليها من الوثائق القانونية .
- وانعدام الدراسات السابقة التي تربط بين الترقية والتحفيز .

هيكل الدراسة :

وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات أو نفيها , وقد اعتمدنا في بحثنا على الخطة التالية والمقسمة إلى ثلاث أقسام :

الفصل الأول : الإطار النظري للوظيفة العمومية والترقية .

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث , وفيه سنتطرق إلى مفهوم الوظيفة العمومية ومفهوم الموظف العام ومفهوم التوظيف في المبحث الأول , وسوف نتطرق إلى طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية وشرط الترقية وأشكالها في المبحث الثاني , ومعايير الترقية وأنواعها وموانع الترقية في المبحث الثالث .

الفصل الثاني : البعد المفاهيمي والنظري للتحفيز .

ويتضمن هذا الفصل مبحثين , وفيه سنتطرق إلى ماهية الحوافز وأهدافها ومتطلباتها وأنواعها في المبحث الأول, ونظريات الحوافز واسب منح الحوافز والقوى تامةؤثرة عليها في المبحث الثاني .

أما الفصل الثالث اختص بالدراسة التطبيقية للموضوع حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة , أما المبحث الثاني تحليل مدى تأثير نظام الترقية على التحفيز العاملين في المؤسسة باستخدام المقابلة والملاحظة

الفصل الاول :

الإطار النظري للوظيفة العمومية والترقية

تمهيد :

تعتبر الوظيفة العامة الوسيلة القانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة , ومعيار تقدمها والمقياس الحقيقي لمدى تطورها , باعتبار ان الموظف العام انعكاس لاداء الدولة والشخص الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهله لأداء وظيفة معينة في نطاق تنفيذ تلك السياسة والممثل الحقيقي للدولة , وبالتالي الموظف هو المحرك الأساسي لسياسات الدولة في تحقيق مجالاتها المختلفة لكنه يحتاج إلى تحفيزات مادية ومعنوية لكي يحقق تلك المجالات وسفير في تنفيذ السياسة باستمرار ودون تدهور¹.

من خلال هذا الفصل سنعمل على تحليل كل ما يتعلق بنظام الترقية في الوظيفة العمومية وقد قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث :الأول حول ماهية الوظيفة العمومية ' والثاني حول طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية , أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى معايير الترقية وأنواعها , في حين قمنا في المبحث الرابع بالتطرق إلى موانع الترقية ونظام الرقابة عليها .

¹ - بلعاري عبد الكريم : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مجلة البحوث القانونية والاقتصادية . www.asjp.cerist.dz , تم

الاطلاع عليه يوم : 2020/05/01 على الساعة : 21:08 .

المبحث الأول : ماهية الوظيفة العمومية

لقد تطورت الوظيفة العمومية على ما كان عليه الحال سابقا، فبعد أن كانت تمارس كسلطة عامة، وامتيازاً في مواجهة الشعب فأصبحت خدمة عامة وتكليفا يضم طائفة من اختصاصات ومسؤوليات يمارسها شاغلها لصالح العام ولهذا نجد بأن الوظيفة العمومية شغلت أفكار وأذهان الكثير من الفقهاء وشرحا للقانون في العصر الحديث، بحيث لم تعد أمراً استثنائياً في حياة الموظفين، ولم يعد في وسع أي شخص أن يتجنب مع الموظف العمومي فقد أصبحت جزء لا يتجزأ في حياة كل مواطن .

المطلب الأول : مفهوم الوظيفة العمومية

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية ، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة والنظام الذي تختاره لتحقيق غايتها .

2-1 - المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية :

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في الإدارة العمومية باللغة العربية ، تقابله عبارة " fonction publique " في اللغة الفرنسية و " civil " " servic " في اللغة الانجليزية ولقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

التعريف 01: "الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفاً لصالح العام ، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة ، والتي يستطيع التنازل عنها وفقاً لمشيئته"¹.

التعريف 02: الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها احد ، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن يشغلها ، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها ، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع² .

¹ - محمد انس قاسم : مذكرات في الوظيفة العامة ، طبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1989 ، ص 6 .

² - أبو زيد فهمي ، وسائل الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 35 .

التعريف 03 : "الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من اجل تحقيق خدمات عمومية , وبهذا المهني يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية , أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون"¹.

التعريف 04 : "تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولان احدهما شكلي ولآخر موضوعي :

المعنى الشكلي : تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة , وهؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة وباسمها .
المعنى الموضوعي : وتعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين , الذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات² " .

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر المعنيين الشكلي أو الموضوعي , في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية , والأصح من وجهة نظرنا ألا نهمل لا المعنى الشكلي ولا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض , وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله , وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية , وتطبيقا لذلك فاءن دراسة الوظيفة العمومية يجب أن تشمل دائما على جانبين : جانب قانوني وآخر فني , ذلك لان الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عن ما يسمى بأزمة القانون الإداري "³.

¹ - Essaid taib : **droit de la fonction publique** . Edition distribution Houma Alger 2003 p11.

² - عبد العزيز السيد الجوهري : الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري) , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , دون سنة النشر ص 5 .

³ - جعفر محمد انس قاسم : مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , 1984. ص 37 .

المطلب الثاني : تعريف الموظف العام:

توجد عدة تعاريف للموظف العام سواء في القانون أو الفقه أو القضاء الجزائري , وعليه سيتم تحديد تعريف الموظف العام وفقا لما يلي :

الفرع الاول : تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري :

عرفت المنظومة القانونية المنظمة للوظيفة العامة اصدار عدة نصوص قانونية منظمة لها , وكلها تباينت مواقفها في اعطاء تعريف للموظف العام وذلك كما يلي :

اولا- تعريف الموظف العمومي في الامر 66- 133¹:

التعريف الوارد في الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 46 لسنة 1966 . عرف أول تشريع للوظيفة العامة الموظف العام في المادة الأولى والتي جاء فيها : "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة , والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات , والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم . " ومن هنا أشار النص بصريح العبارة انه حتى تنطبق صفة الموظف العام لا بد من توافر الشروط التالية :

- **صدور قرار التعيين** : فلا صفة للموظف دون تعيين . فينبغي على السلطة المختصة أن تصدر قرارا إداريا تعترف بموجبه بتعيين شخص محدد وشغله لوظيفة معينة ومبينة في قرار التعيين . وقد تكون السلطة المختصة إدارة مركزية أو إدارة محلية . أو مؤسسة أو هيئة عمومية .
- **أن يتعلق التعيين بوظيفة دائمة** : ومن هنا لا يمكن اعتباره موظفا عاما من يشغل منصب مؤقت أو تسند إليه مهمة مؤقتة .
- **أن يصدر القرار المتضمن ترسيم الشخص المعين في احد درجات التسلسل الإداري** : فلا يكفي صدور قرار التعيين .

¹ - عمار بوضياف : الوظيفة العامة في التشريع الجزائري , جسور للنشر والتوزيع , المحمدية الجزائر , الطبعة الاولى 2015 , ص

ثانيا - تعريف الموظف العمومي في الامر 06 - 03¹:

عرف الأمر 03-06 الموظف العام في المادة 04 منه بأنه: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري . الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته ."

وأشار المشرع قبل ذلك في المادة 02 منه لمجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية معتمدا على المعيار العضوي . فنصت المادة المذكورة إن الموظف يمارس نشاطا في المؤسسات والإدارات العمومية . ثم أوردت المادة ذاتها المقصود بالإدارات العمومية أنها المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن ان يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

وبالنظر لمضمون المادة 04 وكذلك المادة 02 أعلاه من القانون الأساسي للوظيفة العمومية لا نكون أمام موظف عام إلا بعد توافر الشروط التالية :

- أن يصدر قرارا بتعيين عون عمومي في وظيفة عمومية . فاكتساب الصفة مرهون بصور قرار التعيين .
- أن يصدر قرارا بترسيم العون العمومي في احد درجات التسلسل الوظيفي . وفسر المشرع الترسيم على انه إجراء القصد منه تثبيت عون في درجة معينة أو في رتبته .
- أن يتعلق قرار التعيين والترسيم بآء دارة مركزية كرئاسة الجمهورية أو الوزارة الأولى وسائر الوزارات ضمن الطاقم الحكومي . أو يتعلق بأحد المصالح الخارجية للوزارات , وقصد بها المشرع المديرية التنفيذية الموجودة على مستوى الولايات كمديرية التربية ومديرية النقل ومديرية الإشغال العمومية وغيرها من المديريات .

وقد يصدر قرار التعيين وقرار الترسيم عن الإدارة المحلية ممثلة في الولاية والبلدية , لان هذه الإدارات تضم عددا كبيرا من الموظفين العموميين . كما قد يصدر القرار عن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري , ومثال ذلك المدرسة الوطنية للإدارة . أو يصدر عن المؤسسة

¹ - عمار بوضياف , المرجع السابق , ص 20-21

العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني كالجامة . أو المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي .

الفرع الثاني : التعريف الفقهي للموظف العام

لقد قدم الفقه الجزائري تعريفا للموظف حيث نجد عدة تعاريف فقهية نذكر منها :

اولا : تعريف الأستاذ ميسوم صبيح : " يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا نهائيا " ¹ وضع هذا التعريف أن الموظف هو الشخص الذي يعين في وظيفة دائمة بعد ترسيمه , وأنه الشخص الوحيد الذي يخضع للقانون العام للوظيف العمومي .

ثانيا : أما الأستاذ احمد محيو يرى أن : " الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة من القانون الوظيف العمومي , والذين يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد يطبق عليهم تلقائيا دون أن يكون لهم أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة " ².

ثالثا : تعريف الأستاذ عبد الرحمان الرميلى : " الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم دون أن يشاركوا مباشرة ولا بصفتهم الشخصية في إعداده " ³.
ومن خلال هذا التعريف يظهر أن الأستاذ عبد الرحمان الرميلى يرى أن الموظف هو شخص يرتبط بالإدارة بموجب قانون يبين حقوقه وواجباته أعدت هذا القانون الإدارة منفردة دون إشراكه في ذلك .

¹ - سلوى تيشات : اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية , دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة " بومرداس " , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص : تسيير المنظمات , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوقرة , بومرداس , الجزائر , 2009-2010, ص 49

² - احمد محيو , ترجمة فائز النجق وبيوض خالد : المنازعات الإدارية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص 30.

³ - محمد يوسف المعداوي : دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري , ط 2 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1988 , ص 35 .

الفرع الثالث : تعريف الموظف العام في القضاء الجزائري

لم يهتم القضاء كثيرا بوضع تعاريف للموظف العام واعتمد في بعض الأحيان إلى التمييز بين الأعوان العموميين على أساس المعايير التي وضعها المشرع حيث وضع تمييزا بين الموظف الدائم والعون المتعاقد وعلى العموم فاعن القضاء الإداري الجزائري يعتبر كل العاملين في جهاز الدولة (الإدارة المركزية) أو الهيئات المحلية بلديات وولايات أو هيئات عمومية ذات طابع إداري موظفين عموميين ويقبل النظر في المنازعات المتعلقة بمسارهم المهني¹.
علما أن هناك حالات استثنائية محددة يعين فيها الشخص ويثبت في ذات الوقت بموجب وثيقة واحدة كما هو الحال بالنسبة لبعض الأسلاك الجامعية بروفييسور².
كما توجد عدة استثناءات محدد في قانون الوظيفة العمومية وهي :

01- الاستثناءات المتعمقة بالأعوان المتعاقدين :

سمح المشرع لمؤسسات و الإدارات العمومية باللجوء إلى أسلوب التعاقد لتلبية حاجاتها حيث يتم اللجوء للأعوان المتعاقدين وفق حاجيات المؤسسات و الإدارات العمومية بواسطة عقود محددة المدة أو غير محددة المدة ، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، دون أن يخولهم شغل هذه المناصب حق اكتساب صفة الموظف أو حق الإدماج في الوظيفة العمومية ،حيث تحدد حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و قواعد تسييرها و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم عن طريق التنظيم ، و يتم اللجوء إلى نظام التعاقد في الحالات التالية:

_ مناصب الشغل المتعلقة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية تخضع إلى نظام التعاقد، غير أن الذين كانوا يشغلون هذه المناصب بصفة موظف قبل نشر هذا الأمر يحتفظون بهذه .

_ اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية :

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

- لتعويض شغور مؤقت لمنصب شغل.

_ يمكن بصفة استثنائية توظيف أعوان متعاقدين للتكفل بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً.

1 - محمد الأحسن : النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) ، أطروحة شهادة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 21.

2 - عمار بوضياف : المرجع السابق ، ص 24 .

كما يمكن للإدارات و المؤسسات العمومية اللجوء إلى التعاقد مع مستشارين يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب لانجاز أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحسابها.¹

02 - الاستثناءات المتعلقة بالذين لا يخضعون لقانون الوظيف العمومي :

تضمن استثناء بعض الفئات من العاملين في الإدارات و المؤسسات الدولة من الخضوع لأحكامه صراحة حيث نصت الفقرة الأخيرة من المادة 02 على انه " لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان".²

- أ - **القضاة**: لضرورة الحفاظ على حصانة القاضي التي تستوجبها مهنته من جهة و إلى الهيئة التي يجب إضفاؤها على هذه المهنة و شأغليها لحمايتها من أي تدخل أو نفوذ .

- ب - **المستخدمون العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني**: إن هؤلاء الرجال يخضعون لأساليب اختيار و تجنيد تختلف كليا عن تلك المطبقة على الموظف العام ، سواء من حيث الخصوصية التي تتصف بها القواعد المطبقة عليهم أو من حيث الصرامة التي تتصف بها المهنة العسكرية.

- ج - **مستخدمو البرلمان**: هذه الفئة تخضع لأساليب اختيار و حقوق و امتيازات و واجبات تختلف عن تلك المطبقة على الموظف العام نظرا لخصوصية التي تتصف بها القواعد المطبقة عليهم و مجال عملهم.

¹ - عبدلي سهام : ملخص قانون الوظيفة العامة في ظل الأمر رقم 06-03 ، قسم القانون العام ، السنة الثالثة ، جامعة الأخوة منتوري ، قسنطينة دفعة 2014-2015 ، ص 6 .

² - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، المنشور في الجريدة الرسمية ، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 ، المادة 02.

المبحث الثالث : مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعارف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال و فيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف :

01- التوظيف لغة:

"التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ويستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة".¹

02- التوظيف اصطلاحا:

"هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل .فيراد به ملء أوسد منصب كان شاغرا".²

03- التوظيف عند بعض المفكرين:

"التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل".³

"هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية".⁴

" التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم".⁵

1 - المنجد في اللغة والإعلام ، الطبعة 24 ، بيروت ، لبنان ، دار الشرق للنشر ، 1973 ، ص 265 .

2 - شافية بوراش : سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007 ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ، ص 10.

3 - رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة ، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة ، 2005 ، ص 205 .

4 - رجي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 241 .

5 - عبد الكريم عديلة : التوظيف بالمؤسسة العامة بسكرة ، رسالة ماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 24 .

04- التمييز بين الموظف العام والعون المتعاقد :

كما يمكن التفرقة بين الموظف العام والعون المتعاقد ، " حيث أن الموظف العام يتمتع بالاستقرار الوظيفي الناتج أساسا على مبدأ ديمومة الوظيفة العامة ، وهو ما يستوجب كما بينا الترسيم في الدرجة الوظيفية حتى يمكن فيما بعد أن نطلق على الشخص وصف الموظف العام ، بينما العون تربطه بالإدارة عقد محدد المدة ، ولا يتمتع بالاستقرار الوظيفي أو المهني " .¹

05- استخلاص تعريف للتوظيف :

هم النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في الإدارة أو المؤسسة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة .

المبحث الثاني : طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية .

تلجأ معظم المؤسسات إلى سياسة ترقية الموظفين من أجل سد الشغور الوظيفي إذ تمكن هذه السياسة الموظفين من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، توفر لهم فرصا وحوافز أقل ما فيها أنها تقع ضمن طموحاتهم وتوقعاتهم، كونها مسألة حساسة جدا من جهة نظر الموظفين² . ولهذا نجد أن المشرع الجزائري أعتبر الترقية حقا للموظف العام، وذلك بناء على ما جاء به نص المادة 38 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 06-03: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"³ ، أي أن الموظف العام خلال مساره الوظيفي يكتسب حقوق أو يتحمل التزامات، ومن بين هذه الحقوق الحق في الترقية والتي تمثل عنصرا مهما في الحياة المهنية للموظف العام⁴ .

1 - عمار بوضياف : المرجع السابق ، ص 26 .

2 - سمية قداش : اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس) ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2011 ، ص 59 .

3 - الأمر 06-03 ، المرجع السابق ، المادة 38 .

4 - عديلة عبد الكريم : التوظيف في المؤسسة العامة ، مذكرة ماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 43 .

المطلب الأول : ماهية الترقية

تعتبر الترقية من أبرز أمنيات الموظف العام خلال مساره الوظيفي حتى يحقق طموحاته المشروعة في الوظيفة العمومية، كما تمثل حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل، وبذل مجهود أكبر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف بها¹، وبالتالي فالترقية تعد من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام الوظيفة العمومي .

1- **مفهوم الترقية** : عادة ما ترتبط الترقية بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني ، وهو تقييم

دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى

الترقية في الدرجة وفي الرتبة ا والى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية² .

2- **المفهوم اللغوي** : الترقية اسم من فعل رقى يرقى ترقية ، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة

أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى ، ولقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي

والجانب الاقتصادي .

3- **المفهوم الاصطلاحي** : كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من

شانه تقديمه وتمييزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي

للموظف المرقى³ .

وقد اختلف في تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها :

- وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني للموظف⁴ .

- هي عملية تحريك الموظف من مستوى إداري اقل إلى مستوى أعلى ، فهي تتطوي زيادة

في المستوى الوظيفي والدرجة المالية⁵ .

- هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفة الحالية من حيث

السلطة ، المسؤولية والمركز⁶ .

1 - عبد القادر بلمبروك : نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 4 .

2 - سعد العنزي : النظام القانوني للموظف العام ، دار المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 70 .

3 - مصطفى جعيدل : نظام الترقية في الوظيفة العامة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 1.

4 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط 5 ، 2001 ، ص 385 .

5 - محمد حافظ الحجازي : إدار الموارد البشرية ، دار الوفاء ، مصر ، ط 1 ، 2006 ، ص 138 .

6 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، ط 1 ، 2002 ، ص 125 .

4- المفهوم التشريعي للترقية : لقد حظيت الترقية في المشرع الجزائري بأهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد والرفع من المستوى أدائهم , وهذا يظهر خلال ما تضمنته النصوص القانونية في المؤسسة لدى الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال موضوع الترقية وفي هذا الصدد عرفت المادة 1/54 و2 من المرسوم رقم : 59-85 الترقية كما يلي : عملا بالمادة رقم 117 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 15 أوت المذكر أعلاه تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي , وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك

فالترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية يشغلها لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف , وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها : "التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك " ¹.

5- **التعريف القضائي للترقية** : قد استقر القضاء الإداري على تعريف الترقية بأنها تقلد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب ².

المطلب الثاني : أنواع الترقية

تندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية . والمعهود به في مختلف دول العالم اعتماد ثلاث صيغ لترقية ³:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجر
- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك
- الترقية في سلم المسؤوليات ⁴.

سنوضح أنواع الترقية فيمايلي :

¹ - المادة 54 , من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 , المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية , الجريدة الرسمية , العدد 40.

² - هاشمي خريفي : الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية وبعض التجارب العلمية , دار هومة , د ط , 2010 , ص 181.

³ - فاطمة الزهرة جدو , إيمان العيداني , سلطنة سكفالي : النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , دار بلقيس , دار البيضاء , الجزائر , ص 108.

⁴ - دمان ذبيح عاشور : شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , دار الهدى , عين مليانة , الجزائر , 2010 , ص 13.

الفرع الاول: الترقية في الدرجة

وهي صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة , وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية , وتبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين¹ , وللعلم فإذن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب .

ولقد اخضع المشرع الجزائري الترقية في الدرجات إلى الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم , وقد جاء المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم , ليبين هذه الوتائر والكيفيات , حيث تطرق إلى الترقية في الدرجات في الفصل الثاني منه تحت عنوان (الخبرة المهنية) , وبالرجوع إلى المادة 09 منه نجد أن المشرع الجزائري ربط الترقية في الدرجات بالخبرة المهنية (الأقدمية) كشرط أساسي , حيث نصت هذه المادة على أن "يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية بالدرجة " 2 أما المادة 10 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304 فقد جاءت بالجديد , حيث أصبح سلم الدرجات يتكون من 12 درجة بعد أن كان 10 درجات فقط , حيث جاء فيها : "تتمثل الترقية في الدرجة بالانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة , في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة " 3 , وتبين الوتائر الثلاثة المعتمدة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في المادة 11 منه "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر , دنيا ومتوسطة وقصوى , طبقا للجدول الآتي 4 :

1 - شعبي أمينة : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة خميس مليانة , 2013 , ص 71 .

2 - المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 , يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم , المنشور في الجريدة الرسمية رقم : 61 , الصادر في 30 سبتمبر 2007 , ص 12 .

3 - المادة 10 من المرجع نفسه .

4 - المادة 11 من المرجع نفسه .

جدول رقم :01 وتاثر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية

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

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تضيي نوعا من الصرامة وإعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة والخبرة الميدانية التي تسمح له بالمرور من درجة إلى درجة أعلى .

❖ ضمانات الترقية في الدرجات :

يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية ويشترط على الموظفين من اجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الأقدمية المطلوبة والتي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى , وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى وحب المادة 12 من المرسوم 07-304 تحسب النسب تبعا للوتائر المنصوص عليها في المادة 11 كالتالي , وذلك من بين 10 موظفين¹ :

- 04 أفراد بالنسبة للمدة الدنيا .

- 04 أفراد بالنسبة للمدة المتوسطة .

- 02 فردين بالنسبة للمدة القصوى .

كما تشير إلى انه في حالة ما إذا كرسست القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين (02) للترقية في

الدرجة فان النسب تحدد على التوالي , ستة وأربعة ضمن عشر موظفين , أي ترقية ستة

موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة على أساس المدة القصوى , وهذا ما تأكده نفس المادة

السابقة , وتكون الترقية في الدرجة إلى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا , وهذا ما نصت عليه

المادة 13 من نفس المرسوم " تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة

¹ - المادة 12 , من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 , من المرجع السابق .

أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006, يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية¹.

كما يستفيد الموظف الذي يشغل منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا وهذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم 07-304 : " يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا , خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه².

ويمكن للموظف المنتدب أن يستفيد طيلة مدة انتدابه من حقه في الترقية في الدرجة في وثيقة أصلية على أساس المدة المتوسطة , وهذا ما أشارت إليه المادة 133 من الأمر 06-03 حيث نصت : " الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و / أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها³.

كما يحتفظ الموظف الموجود في وضعية الخدمة الوطنية بحقوقه في الترقية في الدرجات , وهذا حسب المادة 154 من الأمر 06-03 والتي جاء فيها : " يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد⁴ " .

"منح درجة إضافية⁵ وتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين الذين نجحوا في دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات , فيما يخص الدورات المتوسطة المدى , وهذا ما أشارت إليه المادة 27 من المرسوم رقم : 96-92 المؤرخ في : 03 مارس 1996 والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم أو تحديد معلوماتهم .

1 - المادة 13 , من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 , من المرجع السابق .

2 - المادة 14 , من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 من المرجع نفسه .

3 - المادة 133 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 , المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , المنشور في الجريدة الرسمية , عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 , ص 12 .

4 - المادة 154 من نفس المرجع .

5 - المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم : 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996 , يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , المنشور في الجريدة الرسمية , عدد 16 الصادر بتاريخ 06 مارس 1996 , ص 5 .

الفرع الثاني : الترقية في الرتبة

ورد هذا النوع من الترقية في جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية , ومنها الأمر رقم :03-06 حيث عرفها في المادة 107 والتي نصت : " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة , حسب الكيفيات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات .
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل , بعد رأي اللجنة المتساوية الأعضاء , من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة .
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين^{1/} .

فالمقصود بالترقية في الرتبة انتقال الموظف من وظيفة تتميز عن الوظيفة السابقة بمسؤوليات وواجبات اكبر وفي المقابل راتب وتعويضات مالية أعلى مقارنة بالوظيفة السابقة إذا توفرت في الموظف العمومي مجموعة من الشروط وحسب القوانين الخاصة نوضح هذه الشروط بشكل من التفصيل لاحقا^{2/}.

الفرع الثالث : الترقية في سلم المسؤوليات

ونقصد بالترقية في سلم المسؤوليات تعيين في المناصب العليا والوظائف العليا في الدولة وسوف نتطرق لتعريف كل من المناصب العليا والوظائف العليا فيما يلي :

اولا : المناصب العليا : هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية

تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية , وهذا ما نصت عليه المادة 10 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية , وتسمح

¹ - المادة 107 من الرسوم رقم : 03-06, من مرجع سابق .

² - فاطمة الزهرة جدو , إيمان العيداني , سلطنة سكفالي , الرجوع سابق , ص 110

¹ "بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية .

حيث انه من خلال التعريف سالف الذكر , يمكن أن ننوه إلى أن المناصب العليا تعتبر من بين المناصب الشغل المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية , التي تم إنشاؤها من اجل تحقيق الغايات التالية :

- ضمان تغطية مهام أو وظائف إدارية أو تقنية أخرى لا يمكن أن تغطيها المهام لرتب المسندة الموظفين

- ضمان التكفل بمهام التأطير الإدارية أوالتقنية التي تحتاجها المؤسسات والإدارات العمومية

كما توضح المادة رقم 11 من الامر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 , يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية , مسالة إنشاء المناصب العليا وأنواعها , سنتناول فيما يلي كيفية انشاء المناصب العليا وانواعها :

01- كيفية إنشاء المناصب العليا :

تتشأ المناصب العليا طبقا لنص المادة 11 من الأمر رقم :06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المشار إليها أعلاه وفقا لأحدى الطرق الآتية :

- "القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم أسلاك الموظفين العموميين"² , مثال ذلك المناصب

العليا المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم :08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية , المعدل والمتمم .

- "النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية"³ , مثال ذلك

المناصب العليا المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم :13-159 المؤرخ في 15 أفريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها .

¹ - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 10 .

² - الأمر رقم 06-03 , نفس المرجع , المادة 11 .

³ - الأمر رقم 06-03 , نفس المرجع , المادة 11 .

02-أنواع المناصب العليا :

المناصب العليا في قطاع الوظيفة العمومية ببلادنا تنقسم إلى نوعين اثنين (02) , نوضحها في ما يلي :

أ- المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي :

وهي المناصب العليا التي تنشأ بموجب النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية , مثال ذلك المنصب العالي رئيس مصلحة , رئيس مكتب , رئيس قسم فرعي .

ب- المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي :

وهي المناصب العليا التي تنشأ بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف رتب وأسلاك الموظفين العموميين . مثال ذلك المنصب العالي رئيس قطاع في الوظيفة العمومية , إطار شبه طبي في قطاع الصحة العمومية .

ثانيا - الوظائف العليا :

يمكننا تعريف الوظائف العليا للدولة بأنها : تلك الوظائف النوعية للتأطير التي يتم من خلالها ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية

1."

حيث انه من خلال التعريف سالف الذكر , يمكن أن ننوه إلى أن الوظائف العليا للدولة تعتبر من بين المناصب المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية , التي تم إنشاؤها من أجل تحقيق الغايات التالية :

- المساهمة بصفة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية للدولة.
- ضمان تغطية مهام أو وظائف إدارية أو تقنية أخرى لا يمكن أن تغطيها المهام المسندة لرتب الموظفين.
- ضمان التكفل بمهام التأطير التي تحتاجها المؤسسات والإدارات العمومية , لاسيما فيما يخص تصور السياسة العمومية والمساهمة في إعدادها وتنفيذها .

1 - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 15 .

المطلب الثالث: أهداف الترقية

- تهدف سياسة الترقية في إطار الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقديم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
 - إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية.
 - محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية¹.
 - الرضا العمال عن العمل وشعورهم بوجودهم داخل المؤسسة.
 - التشجيع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية .
 - التشجيع على التنافس من أجل التطوير وتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

المبحث الثالث: معايير وشروط الترقية

المطلب الأول: معايير الترقية

- إن تحديد المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء عملية اختيار الموظف الأهل للترقية ضرورة حتمية تفرض نفسها للابتعاد عن أي تحيز, وسنتطرق إلى معيارين اثنين وهما:
- الترقية على أساس المعايير الكلاسيكية (القديمة) .
 - الترقية على أساس المعايير الحديثة (المقننة) .

الفرع الاول : الترقية على أساس المعايير الكلاسيكية (القديمة)

تعتبر الأقدمية والكفاءة من أقدم المعايير المعمول بها في الترقية من حيث التطبيق, ويتم احتسابها من طرف الإدارة ليتم ترقية الموظف من منصب إلى منصب أعلى منه, وكل منهما يأتي شرحه فيما يلي:

اولا- الترقية بالأقدمية :

تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وامتيازاته العديدة , ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة , وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في :

¹ - جبلي فاتح : الترقية والاستقرار المهني , رسالة ماجستير , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة منتوري , قسنطينة ,

الفصل الاول : الاطار النظري للوظيفة العمومية والترقية

1. يحقق هذا الأسلوب العدالة والرضي بين الموظفين , كما يقضي على المحسوبية والمحاببات .
 - يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحداث .
 - لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة .
 - التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل .
 - الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته² .
- الترقية بالأقدمية سهلة التطبيق , منزهة عن الاعتبارات الشخصية , إذ تؤدي إلى إدخال الطمأنينة في نفس الموظف بدلا من إثارة الأحقاد والمشاحنات بين الموظفين³ .
- تؤدي الأقدمية بالجميع للقيام بواجبهم في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم⁴ .
- تعتبر مكافأة سنوات الخدمة بالنسبة للموظف من قبل الإدارة .
- تحفيز الإدارة على توفير التدريب اللازم للموظفين حتى يصبحوا أكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظيفة المرقى لها .

إلا أننا لا نستطيع الجزم بأنه طول الفترة الوظيفية تعكس في كل ارتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن , إذ انه كثيرا ما نجد أفرادا لا يهتمون بانتاجيتهم وأدائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي :

- الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
- قد تؤدي إلى تسلّم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها
- الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم في بداية حياتهم⁵ .
- تجاهل الاستعدادات الشخصية لتفاوت قدرات الأفراد وطاقتهم وتقدمهم العلمي خلال الوظيفة , ومن تم قتل روح الابتكار عند الموظف لاطمأنانه للترقية , حيث يستوي الخامل

1 - مازن ليلو راضي : القانون الإداري , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , بدون طبعة , 2005 , ص 257 .
2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) , الدار الجامعية , دط , 2004 , ص 292
3 - ماجد راغب الحلو : القانون الإداري , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , بدون طبعة , 2004 , ص 226 .
4 - محمد انس قاسم : مذكرات في الوظيفة العمومية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط 2 , 1989 , ص 172 .
5 - محمد بن مسفر الشمrani : معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها , مذكرة ماجستير , فرع إدارة الرياض , 2006 , ص 25-26 .

والممتاز من بين الموظفين وبالتالي ليس هناك من داع لبذل الجهد للنهوض بأعباء الوظيفة.¹

- أما فيما يتعلق بالقول أن الأقدمية تؤدي إلى العدالة بين الموظفين فيه مغالطة , كون إتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى المساوات بين الموظف المجد والخامل وهذا مجحف في حق الموظفين المجددين .
- حرمان الإدارة من أصحاب الكفاءات المتميزة وذلك لتسربها إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة.
- إتباع هذا المبدأ يجعل الترقية آلية محضة وليس على الموظف إلا أن ينتظر دوره في الترقية وهذا ما يؤدي إلى إشاعة روح اليأس بين العاملين² .
- جعل الترقية بالأقدمية يضعف من تأثير وفاعلية الرؤساء في معاملة مرؤوسيه حيث يصبحوا لا يعبئون بتنفيذ أوامر رؤسائهم كونهم ليسوا هم الذين يقررون الترقية .
- ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية, إذ ليس هناك بين مدة الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الموظفين.

ثانيا - الترقية بالكفاءة :

الترقية بالكفاءة (الاختيار) تعني تفضيل الأكفأ والأجدر ,من الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى , من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري³.

إذ هذا المعيار يخلق حافز لدى الموظفين لتطوير أدائهم ومهاراتهم الوظيفية, إذ يقوم هذا الأسلوب على الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف.

تبرز أهمية الكفاءة من حيث كونها أداة مهمة من الأدوات الرئيسية لقياس كفاءة الموظفين فهي المعين الذي يحتوي على المعلومات الوفيرة والدورية لأداء الموظف, ويمكن حصر مزايا الكفاءة فيما يلي:

¹ - سامي جمال الدين : أصول القانون الاداري , ج1 , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , بدون طبعة , 1996 , ص 319 .

² - محمد انس قاسم , المرجع السابق , ص 175

³ - وليد سعود القاضي :ترقية الموظف العام , دراسة مقارنة , دار الثقافة للنشر والتوزيع , الاردن , ط 1 , 2012 , ص 138

الفصل الاول : الاطار النظري للوظيفة العمومية والترقية

- تكشف الترقية أساس الكفاءة عن مدى خبرة الموظف في مجال العمل , كما ان الاختيار هنا يتم على أساس موضوعي عادل بعيد عن الأهواء الشخصية والاعتبارات الأخرى.¹
- تتيح للإدارة فرصة أعمال سلطتها التقديرية لمكافأة المجتهدين في عملهم وفق الشروط والضوابط المقررة لهذا الغرض.²
- استفادة الإدارة من أصحاب الكفاءات والخبرات.³
- إعطاء حافز للموظفين لزيادة جهودهم وتطوير مواهبهم وبالتالي زيادة إنتاجهم .
- يقضي على روح التواكل لدى الموظفين .

أما فيما يخص العيوب فنتمثل فيما يلي :

- أنها موضوعية لأنه لا يوجد حتى لان طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.⁴
- تقع الإدارة أحيانا تحت ضغوط خارجية لترقية بعض الموظفين.⁵
- كفاءة الموظف في المنصب الذي يشغله لا يعني بالضرورة الكفاءة في الوظيفة المرقي لها.
- تفتح باب المحسوبية على مصرعيه , فتشيع روح التذمر وعدم الاستقرار بين الموظفين.⁶
- مما سبق يمكن اعتبار أن معيار الأقدمية غير كاف لوحده كأساس للترقية بالرغم من أن أتباعه قد يعطي المزيد من الأمان للموظفين والشعور بالعدالة , بالرغم من محاسن معيار الكفاءة إلا انه كذلك لا يخلو من العيوب .
- لهذا يمكن إتباع مزيج من الطريقتين وهي الاعتماد على الخبرة أو الكفاءة للإفراد كسياسة للترقية وتستخدم السياسة الأخرى في حالة تساوي المهارات في الأداء بين المرشحين لشغل منصب أعلى.

1 - محمد احمد عبد الله محمد : الوظيفة العامة , المكتب الجامعي الحديث , بدون بلد النشر , بدون طبعة , 2015 , ص 115 .

2 - محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الاداري , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , بدون طبعة , بدون سنة , ص 465 .

3 - محمد رفعت عبد الوهاب : القانون الإداري , ج 1 , دار الجامعة الجديدة , بدون طبعة , 2009 , ص 648 .

4 - مصطفى نجيب شوايش : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - , الإصدار الثالث , دار الشروق للنشر , والتوزيع , عمان , ط3 , 2005 , ص 281 .

5 - محمد يوسف المداوي : دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط2 , 1988 , ص 73 .

6 - سليمان محمد الطماوي : مبادئ القانون الاداري , دراسة مقارنة , دار الفكر العربي , القاهرة , بدون طبعة , 2007 , ص661.

إذ نتفق مع اغلب الفقهاء الذين راو بأنه الأسلوب الأنجح هو الجمع بين الأسلوبين معا .

الفرع الثاني : الترقية على أساس المعايير الحديثة (المقتنة)

بالإضافة إلى المعايير العامة المعتمدة في الترقية في الدرجات , اخضع المشرع الجزائري الترقية في الرتبة إلى كفاءات متعددة وذلك لتقادي بعض الممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية ...

إذ سنتطرق إلى كل من الترقية بواسطة الشهادات والامتحانات, والترقية على سبيل الاختيار والتكوين فيما يلي :

اولا : الترقية عن طريق الشهادات والامتحانات

إن إتباع معيار الترقية عن طريق الشهادة والامتحان من المعايير الناجعة لقياس مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي يرشح إليها, سوف نتطرق إلى الترقية بواسطة الشهادات والترقية بواسطة الامتحانات والمسابقات فيما يلي :

01- الترقية بواسطة الشهادات :

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا مؤهلات التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

إذ يشترط للترقية على أساس الشهادة حسب المنشور رقم :1710 المؤرخ في :05 نوفمبر 1996 , المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى يسمح للذين تحصلوا على شهادة بعد توظيفهم الأولوية بالالتحاق برتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضعين لها , ومهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة للالتحاق بالرتبة المعنية بإمكان هؤلاء الموظفين الالتحاق مباشرة على أساس الشهادة لرتبة أعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ¹.

¹ - خضير عبد الوهاب : نظام ترقية الموظف في الجزائر , مذكرة ماستر أكاديمي , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة قاصدي

02- الترقية بواسطة الامتحانات والمسابقات :

نظرا لأهمية هذا النوع من الترقية فقد اهتم المشرع الجزائري بتنظيمها وحسن سيرها من خلال المرسوم التنفيذي رقم :12-194 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها , وفي هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية التعليم رقم :01-2013 المؤرخة في :20 اكتوبر 2013 والمتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم :12-194 السابق الذكر , إذ جاءت لتحديد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وتهدف هذه التعليم إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني المعمول به مع الاحترام الصارم للأحكام التنظيمية المنصوص عليها في هذا المجال وهذا قصد إعطاء امتيازات للموظفين الذين لديهم الإمكانيات والمؤهلات التي تسمح لهم بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى¹.

أما من بين الشروط التي يتعين على الموظفين الذين يخضعون للامتحان المهني للترقية شرط الأقدمية في الرتبة مقترنة بتكوين متخصص للاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى , بعد إجراء امتحان مهني واجتيازه بنجاح .

03- الترقية على سبيل الاختيار والتكوين :

أ - الترقية على سبيل الاختيار :

تكون الترقية على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل الذي يسمح للموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة, بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى , بحيث لا يستفيد من الترقية عند التسجيل في قائمة التأهيل أكثر من مرة بقوة القانون².

بالإضافة إلى شرط الأقدمية , يخضع الموظف لعملية تقييم من الإدارة³ , التي تحدد معدل النقطة السنوية التي تمنح إليه خلال المدة المعتمدة , مع إضافة تقدير عام من السلطة السلمية المؤهلة حول طريقة أداء هذا الأخير لمهامه , وكذا سلوكه في المصلحة , إذ وبعد

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 ابريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية

في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها, الجريدة رقم 26 , الصادرة بتاريخ 03 مايو 2012 .

² - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 107 .

³ - الأمر رقم 06-03 , نفس المرجع , من المادة 97 الى 103 .

أن يبلغ المعني بنقطة تقييمه يمكنه أن يقدم تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها .

إذ تجدر الإشارة إلى أن الترقية في هذه الحالة , يجب أن تتال موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالسلك المعني .

ب- الترقية على أساس التكوين المتخصص :

لقد نص الأمر رقم: 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على هذا النوع من الترقية¹ , حيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة .

وفي هذا الإطار أكدت أحكام المرسوم التنفيذي رقم : 96-92 المؤرخ في : 03 مارس 1996 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم : 04-17 المؤرخ في : 22 جانفي 2004 , والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , على أن فتح دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسات العمومية يتم بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين² .

المطلب الثاني : شروط الترقية

إن لترقية شروط لا بد من توفرها لدى الموظف حتى يتمكن من الاستفادة منها , سواء كان ذلك لترقية في الدرجة أو في الرتبة أو في سلم المسؤوليات , وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب , حيث أن هذه الشروط نظمها الأمر رقم : 06-03 والنصوص القانونية التنفيذية والتنظيمية للوظيفة العمومية وهو الأمر الذي حاولنا توضيحه وشرحه من خلال العناصر التالية³:

¹ - الأمر رقم 06-03 , من المرجع السابق , المادة 104 .

² - خضير عبد الوهاب : نظام ترقية الموظف في الجزائر , مذكرة ماستر , تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , الجزائر , 2014 , ص 32 .

³ - بودهان موسى : قانون الوظيف العمومي , دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر , 2012 , ص 155 .

الفرع الاول : شروط الترقية في الدرجة

إن شروط الترقية في الدرجة نصت عليها المادة الثانية عشرة (12) من المرسوم رقم :14-266 على مايلي : " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى¹ " , من خلال هذه المادة نجد أن الأقدمية شرط أساسي لترقية في الدرجة , وبالتالي يشترط على الموظفون من اجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى , وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة , سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وثائر هي المدة الدنيا , المدة الوسطى , المدة القصوى وتكون النسب كالاتي :

أربعة , أربعة , واثنين (4.4.2) من ضمن عشرة موظفين , وهذا يعني ترقية أربعة موظفين على أساس المدة الدنيا , وأربعة موظفين على أساس المدة المتوسطة , وموظفين اثنين على أساس المدة القصوى , حيث انه في حالة ماذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة , فان النسب تكون بستة , وأربعة من ضمن عشرة موظفين , أي ترقية ستة موظفين على أساس المدة الدنيا , وأربعة موظفين على أساس المدة القصوى , وهذا ما يؤكد نص الفقرة الثانية من المادة الثانية عشرة (12) حيث نصت : " وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين في الدرجة , فان النسب تحدد على التوالي بستة وأربعة من ضمن عشرة موظفين " .

زيادة على شرط الأقدمية, عملية التنقيط السنوي التي يتحصل عليها الموظف من الإدارة المستخدمة, أن الشروط المذكورة أعلاه هي شروط عامة تطبق في الظروف العادية, وهناك شروط أخرى متعلقة بوضعية الموظف حيث² :

يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني , من تخفيض في الأقدمية للالتحاق بمنصب أعلى والترقية في الدرجات وهذا تطبيقا للمادة الثامنة من المرسوم التنفيذي رقم : 95-28 المؤرخ في 12 جانفي 1995 المتضمن منح امتيازات خاصة

¹ - المرسوم الرئاسي رقم : 14-266 المادة 12

² - بودهان موسى, من المرجع السابق , ص 153

لموظفي الدولة , والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين بولايات ادرار وتمنغست وتندوف واليزي , وتتم ترقية الموظف الذي يوجد في عطلة مرضية طويلة المدى على أساس المدة المتوسطة خارج جدول الترقية ¹ .

كما يمكن أيضا للموظف المنتدب طول مدة انتدابه أن يرقى في رتبته الأصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة وهذا طبقا للمادة 96 من المرسوم رقم : 59-85 (الملغى) .

وأشارت إليه أيضا المادة:133 من الأمر رقم:06-03 حيث نصت على :

"الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات " ² .

كما يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عالي , ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية وهذا ما جاء في نص المادة الرابعة عشرة من المرسوم رقم :14-266 , حيث نصت على : " يستفيد الموظف صاحب منصب عالي أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا " ³ .

الفرع الثاني : شروط الترقية في الرتبة

على الموظف عند حصوله على الشهادة خلال مساره المهني أن يقدم طلبا مرفوقا بالشهادة للإدارة قصد ترقيته بواسطتها من خلال القوانين التنظيمية في ذلك , حيث يجب أن يكون الموظف مرسما عند حصوله عليها , ومتابعة الدراسة الجامعية حق مكفول قانونا المادة رقم : 208 من الأمر 06-03 حتى يتسنى له إحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة والمطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة , فالشرط أن يتحصل الموظفون على شهادة أو مؤهلات خلال حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالالتحاق برتبة أعلى من رتبته التي يشغلونها ⁴ .

¹ - الجريدة الرسمية العدد 04 , الصادر في 29 جانفي 1995 .

² - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 133 .

³ - المرسوم الرئاسي رقم : 14-266 , المرجع سابق , المادة 14 .

⁴ - انظر التعليم رقم 19 , الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية , بتاريخ 10 ماي 2008 , المتضمنة الترقية على اساس الشهادة الى رتبة اعلى .

الفصل الاول : الاطار النظري للوظيفة العمومية والترقية

- على الإدارة أن تمنح لموظفيها خلال المسار المهني فرصة التكوين في معاهد أو مدارس متخصصة معينة حيث تكون معتمدة قانونا وبعد نيلهم هذه الشهادة يكون لهم حق الترقية من خلال هذا الشرط¹.
- لترقية عن طرق امتحان مهني او فحص فتخضع شروط هذا النوع من الترقية لنفس شروط سير وتنظيم امتحانات التوظيف الخارجي , لكن يجب في هذا النوع من الترقية عدم تجاوز النسب المنصوص عليها في القوانين الخاصة من عدد المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف , وكذلك شرط الأقدمية حسب القوانين الخاصة كذلك (أن لا تقل الأقدمية عن خمس سنوات) , وهذه الطريقة تسمح للموظف بالترقية بوتيرة أسرع من الترقية على أساس الاختبار , وهذا النوع من الترقية يحفز على بذل جهد والتنافس بين الموظفين² .
- إن الترقية على سبيل الاختيار فهي تتم وفقا لشروط الأقدمية في الرتبة وكذا التأهيل الوظيفي وأخيرا الكفاءة المهنية , وتعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توفرها في كافة الموظفين باختلاف انتمائهم سواء كانوا أسلاك عامة أو أسلاك خاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها³ .
- حيث حددت الأقدمية الواجب توفرها قصد الاستعادة من الترقية الاختيارية حسب الرتبة بعشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية . أما العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الأقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب الناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود عشرة بالمائة (10%) بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء⁴

الفرع الثالث : شروط الترقية في سلم المسؤوليات

¹ - بلمبروك عبد القادر : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مذكرة ماستر , كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2013 ص 20 .

² - بلمبروك عبد القادر , المرجع السابق , ص 21

³ - انظر التعليم رقم 13 , الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية , بتاريخ 29 جوان 2004 , المتضمنة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية .

⁴ - انظر المقرر رقم 13 , الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية , الجزائر , بتاريخ 03 سبتمبر 2008 , المحدد لقائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

نظمت المادة رقم : 12 من الأمر رقم : 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 , يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , تخصص تحديد شروط التعيين في المناصب العليا , بحيث نخرج على شرحها وفقا للبيان الآتي¹ :

تحدد شروط التعيين في المناصب العليا الهيكلية عن طريق التنظيم الذي قد يكون النص التنظيمي نفسه الذي يحدد إنشاء هذه المناصب العليا أو نص تنظيمي آخر والذي عادة ما يكون في شكل مرسوم تنفيذي .

أما بالنسبة للمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي فشروط التعيين فيها تحددها القوانين الأساسية الخاصة التي أنشأتها .

حيث انه يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط والشكليات قصد التعيين في المناصب العليا , ويمكن أن نوجزها فيما يلي :

- أن يكون المعني موظفا باستثناء المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع يمكن شغلها بصفة استثنائية من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف .
- أن تتوفر في الموظف الشروط القانونية المطلوبة في الرتبة والأقدمية المنصوص عليها في النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية أو القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم أسلاك الموظفين العموميين .
- توفر النصب ضمن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمناصب ذات الطابع الهيكلي .
- صدور القرار الوزاري المشترك الذي يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي . حيث انه لا يمكن بأي حال من الأحوال التعيين في هذه المناصب قبل صدور هذه القرارات الوزارية المشتركة.
- الاقتراح من السلطة الإدارية المختصة . حيث أن التعيين في هذه المناصب ليس حقا للموظف بل يكون الاقتراح من السلطة الإدارية بصفة مباشرة بناء على تقييم الموظف أو بناء على طلب هذه الأخيرة وموافقة السلطة الإدارية المختصة علة ذلك .

¹ - عبد الحكيم سواكر : شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , سلسلة مطويات قانونية , الموضوع الرابع : المناصب العليا , ديسمبر 2019 .

المبحث الرابع: موانع الترقية

- إذا كان الأصل العام هو أن الترقية تعتبر نافذة ومنتجة لآثارها القانونية متى استوفى الموظف شروطها , وصد قرار من الجهة المختصة , إلا أن هناك استثناء عن القاعدة العامة وهو وجود موانع تحول دون صدور قرار الترقية , ومنه فإذن الجهة الإدارية المختصة وبالرغم مما تتمتع به من سلطة تقديرية في إصدار هذا القرار متى توفرت الشروط القانونية في الموظف العام , إلا أنها في حال وجود موانع فإنها لا تملك السلطة بحيث لا يجوز لها إصدار قرار بترقية موظف يعترضه مانع من هذه الموانع , وموانع الترقية متعددة , لكنها لا تخرج عن نوعين ويتمثلان في :

- موانع متعلقة بالنظام التأديبي

- موانع متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للوظيفة

المطلب الأول : الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي

الفرع الاول : المسائل التأديبية

إن الجهة الإدارية المختصة بالتأديب وإن كانت لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الأخطاء التأديبية , إلا أنها مقيدة بخصوص العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة , والتي حددها المشرع على سبيل الحصر , وقد تطرق المشرع الجزائري إلى النظام التأديبي ضمن الباب السابع من الأمر 06-03 الأساسي العام للوظيفة العمومية , حيث نص في المادة 160 منه على : " يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة دون المساس , عند الاقتضاء , بالمتابعات الجزائية¹ .

وكذا من خلال ما ورد في المادة 20 من المرسوم 59-85 والتي نصت على : " يتعرض العامل لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائري , إن اقتضى الأمر , إذا صدر منه أي خلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بانضباط , أو ارتكب خطأ ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة² .

¹ - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 160 .

² - المادة 20 من المرسوم 59-85

غير أن هذا لا يعني انه بارتكاب الموظف أخطاء مهنية يحرم مباشرة من حقوقه سواء كانت مادية أو معنوية , لان تأديب الموظف لابد أن يخضع لمبدأ شرعية العقوبة من اجل وضع حد للتعسف في العقاب , إضافة إلى تطبيق مبدأ المساواة بين الأفراد أمام القانون ضمانا لحياد ونزاهة العقاب وفعاليته لتفادي تعسف الإدارة¹ .

الفرع الثاني : توقيع بعض العقوبات

كما صنف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المهنية التي قد يرتكبها الموظف إلى أربعة درجات وهذا ما تضمنته المادة 163 من نفس الأمر , وقد بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والمتمثلة في :

- العقوبة من الدرجة الثانية , الشطب من قائمة التأهيل .
- العقوبة من الدرجة الثالثة , التنزيل من درجة إلى درجتين .
- العقوبة من الدرجة الرابعة , التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة² .

بالرجوع إلى نص المادة 163 السالفة الذكر نلاحظ أن المشرع الجزائري اعتبر هذه العقوبات عقوبات أصلية متى ارتكب الموظف خطأ من الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 185 من الأمر 03-06. كما بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والتي سنوجزها فيما يلي :

اولا - التوقف عن الوظيفة :

إن المشرع أعطى للسلطة التي لها صلاحيات التعيين الحق في توقيف الموظف عن مهامه فورا في حالة ارتكابه خطأ جسيما يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة , وذلك حسب المادة 173 من الأمر 03-06 التي نصت : " في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما , يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة , تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين

¹ - مفيدة فيقايدة : تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري , رسالة ماجستير , تخصص قانون عام , المؤسسات الإدارية السياسية , كلية الحقوق , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2009 , ص 161 .

² - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 163.

بتوقيفه عن مهامه فوراً " وهذا بدوره يعد مانعاً للترقية إلى حين البت في قضيته من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء مجتمعة كمجلس تأديبي ، وهذا ما أكدته المادة 171 من الأمر 03-06 حيث نصت على ما يلي : " يمكن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، قبل البت في القضية المطروحة ¹ .

كما أن المتابعات الجزائية التي قد يتعرض لها الموظف تؤدي إلى توقيفه الفوري ، حيث نصت على ذلك المادة 174 من الأمر 03-06 : " يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه ... " ² .

ثانياً - الشطب من قائمة التأهيل :

إن عقوبة الشطب من قائمة التأهيل تمثل مانعاً لترقية في الرتبة ، حسب ما نصت عليه المادة 107 من الأمر 03-06 : " ... على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة " ، بحيث يعد التسجيل في قائمة التأهيل شرط قانوني جوهري للترقية حسب هذه الكيفية ، وعدم توفره يحرم الموظف من الترقية في الرتبة خلال تلك السنة .

وبالإضافة أيضاً إلى ذلك أن الموظف الذي يقوم بالتسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين لا يستفيد من الترقية ، وهذا ما نصت عليه المادة 107 من نفس الأمر : " ... لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين " ³ .

ثالثاً - التنزيل من الدرجة إلى درجتين :

هذا الجزاء التأديبي معناه خفض درجة الموظف إلى درجة أسفل من الدرجة التي كان يشغلها مباشرة ، وهذا الجزاء له اثر على مركزه الوظيفي من حيث الاختصاص وفرص الترقية والعلاوات الدورية ، حيث انه يحتفظ له براتبه الذي كان يتقاضاه عند توقيع الجزاء ، وإمكانية تطبيق هذا الجزاء لا بد أن يكون الموظف المعاقب يشغل الدرجة ما فوق الأولى في

¹ - الأمر رقم 03-06 ، المرجع سابق ، المواد من 171 الى 173 .

² - الأمر رقم 03-06 ، نفس المرجع ، المادة 174 .

³ - الأمر رقم 03-06 ، نفس المرجع ، المادة 107 .

سلم الوظائف , لأنه يستحيل توقيع هذا النوع من الجزاء إذا لم تتوافر في الموظف بعد المدة التي تسمح له بالترقية إلى الدرجة الأولى¹ .

رابعا - التنزيل إلى الرتبة السفلى :

وهي تنزيل الموظف العام من الرتبة التي يحتلها إلى الرتبة الأقل منها بمعنى أن تنزيهه لا يتجاوز رتبة واحدة² .

يترتب على هذه العقوبة حرمان الموظف من الترقية التي نالها في الرتبة بما يؤثر على وضعه المالي , غير انه يستحيل توقيع هذه العقوبة على الموظف المخطئ إذا كانت الرتبة التي يحتلها هي الرتبة الأدنى في السلم الإداري³ .

بالرغم من أن المشرع سلط على الموظف المرتكب الأخطاء المهنية العقوبات سالفة الذكر , إلا انه منح للموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية الحق في طلب رد الاعتبار من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة , وفي حال ما لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة , تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة , ومن الآثار التي يترتبها رد الاعتبار هو محو اثر للعقوبة من ملف المعني⁴ .

المطلب الثاني : الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للتوظيف

يقصد بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف , الحالات أو الوضعيات التي يتواجد فيها الموظف خلال حياته المهنية , وهي الحالات التي نص عليها المشرع الجزائي في المادة 127 ضمن الباب السادس من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , وسوف نتطرق

¹ - محمد الطاهر كاوجة : الاجراءات القانونية لتأديب الموظف العام , مذكرة ماستر , تخصص قانون اداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , الجزائر , 2014 , ص 60 .

² - انتصار كباسي , عزوز امينة : الاجزاءات التأديبية للموظف العام بين تفعيل الأداء وقمع الحريات , مذكرة ماستر , قانون عام , تخصص منازعات إدارية, كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 8 ماي 1945 , قلمة -الجزائر , ص 28 .

³ - محمد الطاهر كاوجة, المرجع سابق , ص 61.

⁴ - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 176.

ضمن هذا المطلب إلى الأمر 06-03 إلى الوضعية التي تمثل مانع من موانع ترقية الموظف العام فقط .

الفرع الاول : وضعية خارج الإطار

عرف المشرع الجزائري هذه الوضعية في المادة 140 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت على : " وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه , بعد استنفاد حقوقه في الانتداب , في إطار أحكام المادة 135 أعلاه , في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي ¹ ."

يفهم من خلال نص المادة أعلاه انه يكون الموظف العام أمام وضعية خارج الإطار يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط تكمن في ²:

- حالة استقالة الموظف حقه في الانتداب الإداري موضوع المادة 135 . أي سبق له الاستقالة من حالة الانتداب.
- تتم وضعية الإحالة خارج الإطار بطلب من الموظف . أي تحتوي على الجانب الإداري ورغبة الموظف .
- الوظيفة المراد الالتحاق بها غير مشمولة بأحكام هذا القانون .
- تتعلق وضعية الإحالة خارج الإطار فقط بالموظفين المنتمين إلى المجموعة أ والتي تضم طبقا للمادة 08 من الأمر 06-03 التي نصت : " المجموعة أ وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات وكل مستوى مماثل " 3, فلا يحق للموظف الذي ينتمي للمجموعات الأخرى أن يقدم طلب الاستقالة من وضعية الإحالة خارج الإطار .

¹ - الأمر رقم 06-03 , المرجع سابق , المادة 140.

² - عمار بوضياف : الوظيفة العامة , دراسة في ظل الامر 03/06 والقوانين الاساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة , جسور للنشر والتوزيع , المحمدية - الجزائر , ط 1 , ص 144 ..

³ - الأمر رقم 06-03 , نفس المرجع , المادة 8.

وعن مدة الإحالة خارج الإطار فقد حددها القانون بمدة لا تتجاوز خمس سنوات , ولا يستفيد الموظف المحال من الترقية في الدرجات وهذا ما نصت عليه المادة 141 من الأمر 03-06 : " ...تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة , لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات .لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات " .

الفرع الثاني : الإحالة على الاستيداع

إذا كان الأصل في العلاقة الوظيفية قيام الموظف بعمله بصفة مستمرة , وفي مقابل ذلك استفادته من راتبه المقرر قانونا واستفادته من حقه في الترقية . فاءنه وخروجاً عن الوضع المعتاد قد توقف العلاقة الوظيفية مؤقتاً لسبب من الأسباب التي حددها القانون بعنوان الإحالة على الاستيداع .فبقا للمادة 145 من الأمر 03-06 : " تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل .وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد .غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع¹ .

يستج من هذا التعريف أن الإحالة على الاستيداع تحدث فجوة حقيقية في المسار المهني للموظف , لأنها تمس بالرابطة القانونية والتنظيمية التي تربطه بالإدارة , ويميز بين صورتين من الإحالة على الاستيداع تتمثل في :

اولا - الإحالة على الاستيداع بقوة القانون :

تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات التالية :

- في حالة تعرض احد أصول الموظف أو زوجه أو احد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير : وهذا اعتبار إنساني قدره المشرع , فالمرض متى كان خطيرا أو كنا أمام إعاقة لأحد أصول الموظف أو زوجه نتج عنه تشتت ذهن الموظف وتضعف معنوياته , وبالتالي قد يؤثر على أداءه الوظيفي , وعلى نطاق الخدمة العمومية , فيكون من الأنسب الاعتراف له بحق توقيف العلاقة الوظيفية ليتسنى له

¹ - الأمر رقم 03-06 , المرجع سابق , المادة 145.

متابعة وضعية المرض الخطير أو حالة الإعاقة الخاصة بأحد الأصول أو بالزوجة أو بأحد المتكفل بهم¹.

- **للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات :**
وهذا أيضا اعتبار إنساني , فلا ينبغي المبالغة والإفراط في إلزام الموظفة بالعمل ومواصلة الأداء الوظيفي رغم ظروفها الاجتماعية والإنسانية , بل يجب الاعتراف لها بحق إيقاف العلاقة الوظيفية لمدة حددها القانون ليتسنى لها متابعة وضعية الطفل الذي لم يتجاوز الخمس سنوات , وبالتالي و بآ قرار نظام الإحالة على الاستيداع راعى المشرع مركزين مركز الموظفة ومركز الطفل².

- **للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته :** وهذا اعتبار اجتماعي قدره المشرع حفاظا على تواجد الأسرة في مكان واحد , ولا ينبغي أن تقوتنا أن الدستور الجزائري بموجب المادة 58 كفل حماية للأسرة من جانب الدولة والمجتمع³.

- **لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي :** وهذا اعتبار سياسي قدره المشرع الذي صرح وأجاز حالة الانقطاع المؤقت للعلاقة الوظيفية ليتسنى للموظف مسير الحزب من التفرغ لنشاطه السياسي⁴.

وهذه الحالات جميعها وردت في المادة 146 من الأمر 03-06 , حيث تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات السابقة لمدة دنيا قدرها ستة (06) أشهر , قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (05) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف . وهذا ما نصت عليه المادة 149 من الأمر 03-06 .

¹ - عمار بوضياف : الوظيفة العامة , دراسة في ظل الامر 03/06 والقوانين الاساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة , جسر للنشر والتوزيع , المحمدية - الجزائر , ط 1 , ص 144.

² - ناصر عافري , عبد الرؤوف بولنوار : تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 03-06 , مذكرة ماستر , تخصص قانون عام (منازعات إدارية) , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 08 ماي 1945 , الجزائر , ص 58

³ - المادة 72 من قانون 01-16 المؤرخ في 60 مارس 2016 , المتضمن التعديل الدستوري لسنة 1996.

⁴ - عمار بوضياف , نفس المرجع , ص 146.

ثانيا - الإحالة على الاستيداع بطلب الموظف :

إلى جانب حالات الإحالة على الاستيداع المقررة بحكم القانون , أجاز المشرع للموظف حق تقديم طلب الإحالة لأغراض شخصية لا سيما القيام بدراسات أو أبحاث .وهو ما ورد في المادة 148 من الأمر 03-06 التي نصت : " يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية , لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث , بطلب منه , بعد سنتين (02) من الخدمة الفعلية"¹. حيث تمنح الرخصة للإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية , بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل خلصنا إلى :

تعتبر الترقية من لبرز ظموحات الموظف العام خلال مساره الوظيفي حتى يحقق أهدافه المشروعة في الوظيفة العمومية , كما تمثل حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل .

زيادة على ذلك فالترقية تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للموظف العام بصفة عامة كونها تؤدي إلى زيادة راتبه وتحسين وضعه الوظيفي , وللإدارة العامة بصفة خاصة كونها تساهم في جلب ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات العالية وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الجيد وخلق روح التنافس , فهي تسعى بذلك إلى حسن سير المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة , غير انه وفي بعض الأحيان وبسبب بعض العوائق قد يمنع الموظف من الترقية لأسباب نظمها النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العامة في الجزائر , حيث تكون سلطة اتخاذ قرار الترقية في يد الإدارة العامة التي يتبعها الموظف المستحق للترقية , وذلك نظرا لما تتمتع به الإدارة العامة من حرية في اتخاذها لهذا القرار , وتجنبنا لتعسفها .

¹ - الأمر رقم 03-06 , المرجع سابق , المادة 148

الفصل الثاني :
البعد المفاهيمي والنظري للتحفيز

تمهيد :

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم ,هو دائما محل اهتمام علماء السلوك والإداريين , ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد وعلى اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس , كما أن على الإدارة أن تقنع كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله , بل سيزيد إصرارا على ابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل , لذا فالإدارة الناجحة هي التي تشعر كل عامل فيها مهما كان دوره بان هاهم عضو في المنظمة وان عمله هو أهم الأعمال وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المنظمة فلن تعرف المدير من العامل , كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة فان الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة .

المبحث الأول : ماهية التحفيز

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء ، لنا طبيعة خاصة ، و لذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ، و لذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز وأهدافها ومتطلبات نجاح نظام الحوافز وأنواع الحوافز .

المطلب الأول : ماهية الحوافز وأهدافها

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

للوصول إلى فهم و إدراك أوضح للتحفيز يجدر بنا أن نتناول كلا من التعريف اللغوي و الاصطلاحي :

أولاً - التعريف اللغوي:

نقول حَفَّرَهُ حَفْرًا ، أي: حَثَّه و حَرَّكَهُ ، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما (تَحَفَّرَ = تَهَيَّأَ لِلْمُضِيِّ فِيهِ) .

ثانياً - التعريف الاصطلاحي:

ذهب علماء النفس إلى تعريف التحفيز بأنه : "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره " ¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التحفيز على أنه :

التعريف 01 : "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال

الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية " ².

¹ - عبد الرزاق بن علي : مفهوم تحفيز الموارد البشرية ، محاضرة في الإدارة والاقتصاد ، جامعة حمة لحضر ، الوادي ، 2014 .

² - يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 89.

التعريف 02 : "بأنها فرص أو وسائل (مكافأة , علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها , عن طريق الجهد , العمل المنتج , السلوك السليم , وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع " .¹

التعريف 03 : " هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته " .²

التعريف 04 : "المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين ، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته و رغبته " .³

التعريف 05 : "مجموع العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه ، و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز ، و تؤدي إلى زيادة رضاه و ولاءه للمؤسسة ، و بالتالي يرى زيادة أدائه و إنتاجه مرة أخرى"⁴.

من خلال كل التعاريف السابقة نستخلص و نستنتج أن :

الحافز هو الأداة التي بواسطتها يتم إشباع حاجة معينة لدى الموظف وتهدف إلى تحقيق الأداء وإجادة العمل بما يكفل تحقيق أهداف وغايات المنظمة .

الفرع الثاني : أهداف التحفيز

تسعى المؤسسة من خلال تحفيز عمالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على عدة مستويات تتمثل في:

اولا - أهداف الحوافز على مستوى الفرد:

¹ - عبد الحميد خليل : إدارة الموارد البشرية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2018 ، ص 122 .

² - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 1997 ، ص 102 .

³ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ، 2011 ، ص 79 .

⁴ - أبو الكشك محمد نايف : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ، 2006 ، ص 123 .

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير :** طالما أن العمل السئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ و الفصل أحيانا من العمل ، يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
- **أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع
- **الدعم المالي :** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.
- **تحمل المسؤولية :** تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ، و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- ثانيا - أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:**
- **إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيم بين أفراد الجماعة:** يجب الأفراد إثبات ذاتهم ، و يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة و التحدي.
- **تنمية روح المشاركة و التعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.
- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة :** تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
- ثالثا - أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:**
- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية :** تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية ، مما يلزم

المؤسسة على ابتكار طرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

- **التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة :** و

منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف، الاستقطاب ، الاختيار، التعيين ،التدريب، التنمية و تقييم الأداء، الأجور و الخدمات و الترفيات و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :** تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة¹.

المطلب الثاني : متطلبات نجاح نظام الحوافز

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، ويرتبط نجاح هذا النظام بالخطوات التالية :

1- **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد و هي من مسؤوليتها ، بحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- **تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين، كذلك بمدى وعي و نضج و علمية الإدارة.

3- **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها و اختيارها و التي تقرر استخدامها.

4- **تحديد نظريتها لحوافز العمل و الدوافع:** أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها و لأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5- **وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور و المزايا و في تصميم أنظمة**

¹ - طاهر محمود كلاله : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، بدون سنة نشر ، ص 221.

للحوافز و إدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
6- **القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين :** فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين العاديين و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة¹ .

المطلب الثالث :أنواع الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر

تعددت أنواع الحوافز وتصنيفاتها ولا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ويرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الإنسانية ودرجات الإشباع التي يحتاجها كل فرد ,سنتطرق فيما يلي إلى مختلف أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسات العمومية الخاضعة للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

الفرع الاول : الحوافز المادية

تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا , وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد , ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر :

اولا - الراتب : نص المشرع الجزائري على : " يتكون الراتب ...من : الراتب الرئيسي , العلاوات والتعويضات , يستفيد الموظف , زيادة على ذلك , من المنح ذات طابع عائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به "² . ويتمثل هذا الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف , والتي يتقاضاها مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها وظيفته فعليا .

يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها وينتج من خلاله حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية وتحدد هذه الأخيرة وكذا المعايير التي تضبط تطورها

¹ - سعاد نائف بزوطي : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2007, ص350.

² - الأمر 06-03 , المرجع السابق , المادة 119 .

بمرسوم , زيادة على الراتب , يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء .

إن اختيار الحافز المناسب يعتمد على عملية تقييم العامل حيث أقر بذلك صاحب القرار على أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني على تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقييم مؤهلاته المهنية كما يهدف التقسيم إلى :

- الترقية في الدرجات .
- الترقية في الرتبة .
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء .
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت .

ويرتكز تقييم العامل أو الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقديم :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها .
- الكفاءة المهنية
- الفاعلية والمردودية
- كيفية الخدمة

ثانيا - الترقية : تعتبر الترقية حافز يدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة إذ يسعى إليها الفرد لغرضين , إما من أجل الأجر المرتفع أو من أجل تحقيق مكانة مرموقة وزيادة الصلاحيات والسلطات الممنوحة له حيث ميز صانع القرار بين نوعين من الترقية :

01- الترقية في الدرجات : تتمثل في الانتقال من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .

02- الترقية في الراتب : وتعني تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى منها في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفية التالية :

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

- بعد التكوين

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل

يسعى غالبية الموظفين للترقية لذلك تعمل المؤسسات على استغلاله كحافز للفرد لتحقيق أهدافها , لذلك أورد صانع القرار الجزائري مختلف أنماط الترقية والشروط الواجب توفرها حيث نلاحظ أن الكيفية الأولى والمتمثلة في الترقية على أساس الشهادة , يدفع الموظفين للتحصيل العلمي وزيادة مؤهلاتهم العلمية وكسب معارف جديدة وهذا ما يكسب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات وبالتالي ميزة تنافسية تمكنهم من البقاء في ظل التطورات الحالية والملاحظة نفسها بالنسبة للطريقة الثانية والثالثة¹.

أبرز المشرع الجزائري هنا أهمية تقييم الموظف باعتبار أن تقييم هو العامل الأساسي لتحديد الحوافز الواجب تقديمه له , حيث انه علم الموظف بأنه يخضع لتقييم والذي على أساسه تتم ترقيته أو منح امتيازات مادية أو معنوية له , يدفعه للعمل و إبراز قدراته خصوصا وانه يعلم أن نظام التقييم يخضع لمعايير موضوعية .

03- النقل : يمكن الاعتماد على طريقة النقل كجزء للعامل الذي قام بانجاز عمله على

أحسن وجه , أي تحفيزه من خلال نقله إلى وظيفة أخرى بمهام أكثر ومسؤوليات أكبر لكن بنفس الإجراء , لذلك لم يهمل المشرع الجزائري هذا الجانب حيث انه يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضروريات العمل .

حيث تأخذ بالاعتبار رغبات المعنيين ووظائفهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءاتهم المهنية حيث تسعى المؤسسة من خلال دوران العامل على مختلف الوظائف في المؤسسة لاكتسابه مهارات وكفاءات أكثر وإلمامه بكل الأعمال وهذا ما يدفع العامل إلى عدم الإحساس بالروتين والإحباط وتحفيزه على العمل بكفاءة ونشاط لتحقيق أهداف المؤسسة .

04- المنح والتعويضات : قام المشرع الجزائري بربط المنح والتعويضات بالحث على

المردودية وتحسين الأداء : " تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة

¹ - الأمر 03-06 , المرجع السابق , المادة 107.

بممارسة بعض النشاطات , وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل , تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء " 1 .

كما يخصص أيضا زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه : " ... يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه " 2 .

05- الظروف المادية للعمل : تسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية لتهيئة جوا منابا للعامل لتحفيزه على الإبداع والابتكار وقد نوه المشرع الجزائري انه يخصص التعويضات التبعية الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان ممارستها والظروف الخاصة للعمل , كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية .

06- الحوافز المادية غير مباشرة : تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل :الخدمات الطبية , منحة زيادة مولود , الحج والعمرة ,.....الخ .

"وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل , فهي أيضا تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية , وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة " 3 .

الفرع الثاني : الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم , وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء , لذلك أورد المشرع الجزائري مجموعة من هذه الحوافز في

1 - الامر 03-06 , المرجع السابق , المادة 124 .

2 - الأمر 03-06 , الرجوع السابق , المادة 125 .

3 - محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل , مكتبة العبيكان, الرياض , ط 2 , ص 188

القانون العام للوظيفة العمومية والذي ينظم المؤسسات العمومية وسنعرض هذه الحوافز فيما يلي :

1- ضمان واستمرار الوظيفة : إن شعور الفرد بان هذه الوظيفة دائمة تجعله يشعر بالاستقرار والأمان مما يدفعه للعمل بكل قوته ليضمن بقاءه واستقرار المؤسسة لان هذا مقترن ببقائه واستقراره حيث نلاحظ أن المشرع الجزائري يضمن له هذه الخاصية حيث " يعتبر الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في الإداري " ¹.

إذ أن ديمومة الوظيفة ما يشجع الأفراد في سوق العمل على الترشح لوظائف في المؤسسات العمومية الإدارية , وهو أيضا ما يجعل الموظف مطمئن البال وغير متخوف من المستقبل وشبح البطالة .

2- توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق : تفتن المشرع الجزائري لأهمية توفير جو ملائم للعمل وخلق علاقات بين الموظفين , ومنحهم حرية الرأي والأنصاف في التعامل مع الأفراد كما تضمن لهم الحماية .

هذه التصرفات أو التعاملات تزيد من ثقة الموظف وتدفعه لاحترام آراء الآخرين , مما يساهم في حل بعض المشاكل أو المشاركة في اتخاذ القرارات , هذه الحماية والثقة التي يشعر بها الموظف تجعله يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من اجل ضمان بقائها واستمرارها حيث ألزمت المادة 52 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 , الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه , كما أن شعور الموظف بأنه محمي من طرف الدولة في حال تعرضه لاعتداء يقوي عزمته ويشجعه على العمل أكثر .

وهذا ما اقره المشرع : " يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو اهانة أو شتم لو قذف أو اعتداء , من أي طبيعة كانت , أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة , ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به , وتحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال , كما تملك الدولة ,

¹ - الأمر رقم 03-06 , المرجع السابق , المادة 04.

لنفس الغرض , حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة¹.

3- **الوظيفة الملائمة** : ونعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا إثبات

التأهيل بشهادات وانجازات أو مستوى تكويني إضافة إلى مجموعة من الشروط وضعها في عملية التوظيف وأكد على مبدأ المساواة في الترشيح أو الالتحاق بالوظائف العمومية فشعور الفرد بأنه يعمل في الوظيفة التي تلائم مع شهاداته تجعله يحس بالرضي عن المؤسسة التي يعمل بها وتدفعه للإبداع والابتكار في مجال تخصصه .

4- **المكافآت المعنوية** :- يمكن أن يسلم الموظفين أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية يحدد طبيعتها وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم².

ويمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته لمهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة³.

5- **العطل** : للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو للسنة السابقة للعطلة إلى 30 يوليو من سنة العطلة وتحسب على أساس يوميين ونصف يوم من الشهر الواحد من العمل دون أن يتجاوز المدة الكاملة (30) يوما في السنة الواحدة , وتعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف من اجل نشاطه وحيويته وقد قام المشرع الجزائري بالتطرق لكل النقاط الخاصة بها في الفصل المخصص للعطل من المادة 194 إلى المادة 206 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

1 - الأمر رقم 03-06 , المرجع السابق , المادة 30.

2 - الأمر 03-06 , نفس المرجع , المادة 112.

3 - لأمر 03-06 , نفس المرجع , المادة 113.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية حيث أن الموظف له الحق في يوم كامل لراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به. إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك¹, ويستفيد أيضا من أيام راحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به². وهي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة³.

بالإضافة لما سبق يمكن للموظف أن يستفيد من فترات غياب مرخصة من قبل الإدارة , وكذا عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث عمل وهذا ما يجعل الموظف مرتاحا ومتيقنا انه في حال مرضه أو إصابته بحدث أثناء العمل أو غياب مبرر مدفوع الأجر مراعاة بالظروف التي يمر بها العامل والتي تؤدي إلى غيابه عن العمل .

6- تنظيم ساعات العمل : تراعي المؤسسة خصوصية العمل الذي يقوم به الموظف في تحديد عدد ساعات العمل وذلك لضمان بقاء الموظف بكامل قوته واستعداده حيث تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به , كما يمكن أن تقلص هذه المدة بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا أو خطيرة⁴, ويتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية , ولا يمكن أن تتعدى بأي حال نسبة (20%) من المدة القانونية للعمل⁵.

الفرع الثالث : الحوافز السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب .والردع والتخويف , أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة , أو الحرمان من الترقية , إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة .ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين

1 - لأمر 03-06 , المرجع السابق , المادة 191.

2 - لأمر 03-06 , نفس المرجع, المادة 192.

3 - لأمر 03-06 , نفس المرجع, المادة 193.

4 - لأمر 03-06 , نفس المرجع, المادة 187.

5 - لأمر 03-06 , نفس المرجع, المادة 189.

يخالفون قواعد أو السلوك , يفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته , بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور .ويمكن تصنيف الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المؤسسات العمومية الخاضعة للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى أربعة درجات رئيسية وهي¹ :

1-عقوبات من الدرجة الأولى وتشمل :

- التنبيه.

- الإنذار الكتابي .

- التوبيخ .

2-عقوبات من الدرجة الثانية وتشمل :

- التوقيف عن العمل من يوم (01) إلى ثلاث (03) أيام .

- الشطب من قائمة التأهيل .

3-عقوبات من الدرجة الثالثة وتشمل :

- التوقيف عن العمل من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام .

- التنزيل من درجة إلى درجتين .

- النقل الإجباري .

4-عقوبات من الدرجة الرابعة وتشمل :

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة .

- التسريح .

المبحث الثاني : طبيعة الحوافز

بدأت نظريات الحوافز في الظهور و البروز و تدرجت هذه النظريات من نظريات كانت تعامل الإنسان كآلة إلى نظريات بدأت تهتم بحاجات العامل و تسعى إلى تحقيق أهدافه و تطلعاته جنبا إلى جنب مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها .

¹ - لأمر 06-03 , المرجع السابق , المادة 163.

المطلب الأول :نظريات الحوافز

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع التحفيز بحيث تناولت سلوك الافراد داخل العمل , وحاولت ايجاد حل لمشكلة تحفيز الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق الاهداف المسطرة .

فقد اهتمت النظرية الكلاسيكية ونظرية الحاجة بالتحفيز الذاتي , كما ركزت على التحفيز الناتج عن العوامل الخارجية التي تسيير السلوك , لذلك سميت بنظريات المحتوى اما بالنسبة للنظريات العلمية التطبيقية , فهي نظريات حديثة تركز على الطرق التي يتحقق من خلالها تحفيز او دفع السلوك , وبمعنى اخر فهي تهتم بالكيفية التي تشبع بها الافراد حاجاتهم . ونظرا لاهمية هذه النظريات وفائدتها لهذه الدراسة , سنقوم بعرض اهم هذه النظريات وهي كالآتي :

أولا : النظرية الكلاسيكية – لفردريك تايلور .

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها لفردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد¹ . وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج, بمجهود وزمن قليلين , وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج² .

وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور , فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية , وكل إنتاجية أعلى يقابلها اجر أعلى وهكذا , ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها , أما

¹ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , بيروت , ط1 , ص 103.

² - كامل بربر , نفس المرجع , ص 103.

الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله¹.

ويعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لآدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ثانيا :نظرية الحاجات الإنسانية - لماسلو

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية، و إلى الحاجات المتعلقة بالأمان و من ثم الحاجات الاجتماعية و من ثم حاجات التقدير، و أخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور و النمو) .بحيث تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية :

1- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية : فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن

الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين.

2- حاجات الأمان : أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع

من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، و من هذه الحاجات :

- الرغبة في الحماية ضد الأخطار².

1 - كامل بربر , نفس المرجع , ص 103.

2 - كامل بربر , نفس المرجع , ص 103.

- تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته .
- 3- **الحاجات الاجتماعية** : أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.
- 4- **حاجات المركز والشعور بالذات** : عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فاءن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد .
- 5- **حاجات إثبات الذات** : يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقيّة الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية , وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد , وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه¹.

الشكل رقم (01) : سلم ماسلو للحاجات



المصدر : <https://sites.google.com/site/yfsatouri/home/hrm-maslw-nzryte>

[alahtyajat-alansanyte-lmaslw](https://sites.google.com/site/yfsatouri/home/hrm-maslw-nzryte)

ثالثا : نظريتا X , Y لدوجلاس ماك جريجور .

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

- **الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X** : وتتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على انه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا , لا طموح له ويكره

¹ - كامل بربر , نفس المرجع , ص 104.

المسؤولية , أي انه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود , أضف إلى ذلك انه إنسان منغلق داخليا , أي انه لا يهتمه أهداف المنظمة , وكل ما يهتمه هو ذاته فقط , كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته¹ .

ويرى " دوجلاس ماكريجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية. (X) .

- **الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y** : أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y) .

رابعا : نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو .

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم , وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية² .

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

¹ - كامل بربر , نفس المرجع , ص 105.

² - كامل بربر , نفس المرجع , ص 106.

- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

خامسا : نظرية التوقع والتفضيل – لفكتور فروم

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها فرضين:

✓ **الأول** : أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين تعود عليه نتائجه بأكثر نفع أو بأكثر قيمة.

✓ **الثاني** : يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما :

- الغايات و الرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها .
- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بان نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول , هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها .

فان كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد ، و اعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر (الحوافز)، و بالتالي يجب على المنظمة أن تأخذ بهذا الحافز الرئيسي لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها¹.

سادسا : نظرية العاملين – لفردريك هرزبرج .

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هرزبرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وهما :

¹ - كامل بربر , نفس المرجع , ص 107.

المجموعة الأولى : عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية : سياسة الإدارة , العلاقات بين الأفراد , الإشراف , ظروف العمل المادية والنقود ¹.

المجموعة الثانية : الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة ², و هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة.

سابعاً : نظرية الإنجاز – لدافيد ماكلاند .

لاحظ ديفيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد و أدائه هو الحافز على الإنجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما : مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي.

تتميز هذه الدراسة بالتركيز على البيئة التي تؤثر في الإنسان وتدفعه ليكون متحفزاً في عمله انطلاقاً من الثقافة العائلية والاختلاط والاحتكاك بأفراد المجتمع ³.

كز ماكلياند على ثلاث حاجا أساسية لدى الأفراد العاملين هي :

- **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
- **الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين .

¹ - كامل بربر , نفس المرجع , ص 107.

² - كامل بربر , نفس المرجع , ص 107.

³ - عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين , دار الغرب الإسلامي , بيروت , 2006 , ص 47 .

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز والقوى المؤثرة عليها

أولاً: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية وتتمثل هذه الأسس في ما يلي¹:

1-الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن

المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت

العمل...الخ، لهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز .

2-المجهود: أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح

كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا

بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو

الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء .

3-الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى

حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل جيد، وهي تأتي في شكل

علاوات في الغالب .

4-المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من

شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية .

ثانياً: القوى المؤثرة في تفعيل الحوافز

تعتبر الحوافز حساسة لكل من الفرد والمنظمة، والتي تتأثر بعدة عوامل يمكن

إيجازها فيما يلي²:

1-المؤثرات المرتبطة بالفرد: من أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي :

¹ - احمد ماهر : نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص 305-306 .

² - عبد الحفيظ مقدم : الثقافة والتسيير، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص 197-198.

- **شخصية الفرد** : تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها والتي تحدد الانضباط والصرامة والجدية في العمل، هذا لأن طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه وبيئته، وبهذا يصبح لازماً تأثر الحوافز بها .
- **الفروق الفردية** : تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، وهذا حسب أدائهم ودافعهم فالأداء مرتبط بمدى إمكانية انتقاء انصب الحلول لمواجهة المواقف العملية، أما قوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد للآخرين والمصلحة العامة، والجانب النوعي في الإنتاجية وبمقدار الجهد والوقت المخصص في خدمة المنظمة.
- 2- **المؤثرات المرتبطة بالمنظمة** : هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة ووظائفها، ويمكن إظهار أهمها كما يلي¹ :
- **أسلوب القيادة الإدارية** : يسعى القائد أو المدير الناجح باستمرار إلى تطبيق الحوافز على العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة.
- **الهيكل التنظيمية** : تتأثر عملية الحوافز بمستويات الأطر الإدارية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها ، حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة والإدارات العليا عن تلك الحوافز المقدمة للمنفذين والمرءوسين عامة كما أنها تتأثر أيضاً بفاعلية التنظيم وكفاءة عمليات ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **نظام الاتصالات الداخلية** : يساهم نظام الاتصال في التوفير للعامل جميع النظم والمعلومات التي لها علاقة بالعمل، وبالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فاعلية الحوافز .
- **النقابات والاتحادات والجماعات الموجودة في المنظمة** : تم النقابات والاتحادات والجماعات في المنظمة بحقوق وظروف العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل من أجل كسب إخلاصه، وبالتالي فإن أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل، لذلك تسارع في معارضة الإدارة، وبذلك فدرجة التوافق بين الإدارة وبين هذه النقابات والجماعات والاتحادات، تساهم في تحريك دافعية العاملين وتؤثر على نظام

¹ - عبد الحفيظ مقدم , نفس المرجع , ص 199.

الحوافز المطبق.

-**الوضعیة المالیه للمنظمة**: يتأثر نظام الحوافز بالوضعیة المالیه للمنظمة، فإذا كانت الوضعیة المالیه جيدة فإن الحوافز المادیة تتأثر بالإيجاب، والعكس إذا كانت وضعیةا ضعیفة، لذلك يمكن تعزيز نظام الحوافز بالحوافز المعنویة.

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال هذا الفصل أن لنظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر له دورا مهما ومؤثرا على مستوى الأداء الوظيفي ، حيث تتبع أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج ، فإن تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة المنظمة يدفع هذه المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة ، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ، والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى والمتوقع من الأداء ، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية وغيرها .

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

مقـررة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة للوظيفة العمومية والترقية في الفصل الأول واستعراض البعد المفاهيمي والنظري للتحفيز في الفصل الثاني , سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على إحدى المؤسسات العمومية و هي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة و ذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة , و تقديم شرح مختصر للهيكل التنظيمي, كما سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة و كذلك التعريف بأداة الدراسة و مدى صدقها و ثباتها بالإضافة إلى الإجابة على الفرضيات من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة و استعراض ابرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها و تم تقسيم البحث كالآتي:

المبحث الأول : تقديم مؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

المبحث الثاني: تحليل مدى تأثير نظام الترقية على التحفيز العاملين في المؤسسة

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة .

سيتم القيام بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة بولاية المسيلة باعتبارها احد المؤسسات عمومية ذات طابع إداري وهي مؤسسة تخضع الترقية فيها لرقابة الوظيف العمومي , حيث تطرقنا في المطلب الاول الى نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة و المطلب الثاني انواع الرتب والأسلاك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة والمطلب الثالث الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة .

المطلب الأول : نبذة تاريخية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 07 - 140 مؤرخ في جمادي الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها. وعليه فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

حيث تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة في الجهة الشرقية لولاية المسيلة , تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007 . يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية وتنظيمها وسيرها , وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008 .

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة من تسعة (09) عيادات متعددة الخدمات أنجزت بتاريخ مختلفة وكذلك ثلاثة وخمسون (53) قاعة علاج موزعة على تسعة (09) بلديات منها أربعة عيادات بها نقاط مناوبة طبية تعمل بنظام 24 سا / 24 سا . ويتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة مقررة ومرضى دائرة أولاد دراج .

والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها :

الجدول (02): يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية مقررة

البلديات		العنوان	المؤسسة
بلديات دائرة أولاد دراج	بلديات دائرة مقررة		
أولاد دراج , أولاد اعدي لقبالة المعاويد	مقررة , برهوم , بلعائبة عين الخضراء , الدهاهنة	الحي الإداري بلدية مقررة ولاية المسيلة	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

المصدر : مديرية الفرعية للموارد البشرية مقررة

و تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة في و الوقاية والعلاج القاعدي. وتشخيص المرض. والعلاج الجوارى. و الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي. و الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي. و تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

تكلف على الخصوص بما يلي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

- يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير لأستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة . وتنتهى مهامها حسب الإشكال نفسها . ويساعد المدير أربعة (04) نواب مديرين يكلفون على التوالي

بما يأتي :

- المالية والوسائل

- الموارد البشرية

- المصالح الصحية

- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية موزعة على 48 ولاية والبالغ عددها (271) مؤسسة .

المطلب الثاني : نواع الرتب والأسلاك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

يشمل جانب الموارد البشرية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية مختلف الأسلاك

الإدارية والطبية وكذا التقنية , التي تعتبر من أساسيات تسيير المؤسسات العمومية للصحة

الجوارية بصفة عامة , وقد حددت العديد من التشريعات الجزائرية كليات تنظيم وتسيير

الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات . وهو ما نسجله على النصوص المنظمة للموارد

البشرية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من خلال الأسلاك والرتب التالية :

أولا : سلك الممارسين الطبيين العاميين والمتخصصين في الصحة العمومية

01- سلك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية :

ويمارسون مهامهم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم :09-393 المؤرخ في :2009/11/24

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين

في الصحة العمومية وهم المكلفون بالخدمة لدى المؤسسات العمومية في الصحة التابعة

للوزارة المكلفة بها ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات للقانون العام للوظيفة العمومية ولنظام

الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها , يضم سلك الممارسين الطبيين العاميين في

الصحة العمومية :

أ- سلك الأطباء العاميين في الصحة العمومية : ويضم ثلاث رتب :

- رتبة طبيب عام في الصحة العمومية .

- رتبة طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية .

- رتبة طبيب عام رئيس في الصحة العمومية .

ب-سلك الصيادلة العاميين في الصحة العمومية : ويضم ثلاث رتب :

- رتبة صيدلي عام في الصحة العمومية .

- رتبة صيدلي عام رئيسي في الصحة العمومية .

- رتبة صيدلي عام رئيس في الصحة العمومية .

ج- سلك جراحي الأسنان العامين في الصحة العمومية : ويضم ثلاث رتب :

- رتبة جراح أسنان عام في الصحة العمومية .
- رتبة جراح عام رئيسي في الصحة العمومية .
- رتبة جراح عام رئيس في الصحة العمومية .

د- سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية :

يمارسون مهامهم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم : 394/09 المؤرخ في : 2009/11/24 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية وهم المكفون بالخدمة لدى المؤسسات العمومية في الصحة التابعة للوزارة المكلفة بها ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات للقانون العام للوظيفة العمومية ولنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها , يضم سلك

الممارسين الطبيين المختصين في الصحة العمومية :

- ممارس متخصص مساعد في الصحة العمومية .
- ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية .
- ممارس متخصص رئيس في الصحة العمومية .

ثانيا : سلك الشبه الطبي

يمارسون مهامهم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم : 121/11 المؤرخ في : 2011/03/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية وهم المكفون بالخدمة لدى المؤسسات العمومية في الصحة التابعة للوزارة المكلفة بها ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات للقانون العام للوظيفة العمومية ولنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها , وتعتبر أسلاك شبه الطبي الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب التالية :

1 - شعبة العلاج : وتضم الأسلاك التالية :

أ- سلك مساعدو التمريض للصحة العمومية : ويضم رتبتين وهما :

- مساعد التمريض للصحة العمومية

- مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية

ب- أعوان رعاية الأطفال للصحة العمومية : وتضم رتبتين وهما :

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

- عون رعاية الأطفال للصحة العمومية
- عون رعاية الأطفال رئيسي للصحة العمومية
- ج- **مساعدو جراحي الأسنان للصحة العمومية** : ويضم رتبتين وهما :
 - مساعد جراح الأسنان للصحة العمومية
 - مساعد جراح الأسنان رئيسي للصحة العمومية
- د - **ممرضو الصحة العمومية** : ويضم خمسة رتب وهما:
 - ممرض مؤهل
 - ممرض حاصل على شهادة دولة
 - ممرض متخصص للصحة العمومية
 - ممرض ممتاز للصحة العمومية

02- شعبة إعادة التأهيل وإعادة التكييف : والتي ينتمي لها الأسلاك والترتب التالية

:

الرتب	الأسلاك
<ul style="list-style-type: none"> - شبه طبي مؤهل - شبه طبي حاصل على شهادة دولة - شبه طبي للصحة العمومية - شبه طبي متخصص للصحة العمومية - شبه طبي ممتاز للصحة العمومية 	<ul style="list-style-type: none"> - المختصون في التغذية للصحة العمومية - مرممو الأسنان للصحة العمومية - المختصون في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية - البصاراتيون النظاراتيون للصحة العمومية
<ul style="list-style-type: none"> - شبه طبي للصحة العمومية - شبه طبي متخصص للصحة العمومية - شبه طبي ممتاز للصحة العمومية 	<ul style="list-style-type: none"> - مقومو البصر للصحة العمومية - المداوون بالعمل للصحة العمومية - مقومو الأعضاء الاصطناعية للصحة العمومية - مقومو الحركة النفسية للصحة العمومية - مطببو الأرجل للصحة العمومية - مقومو السمع للصحة العمومية

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

03- شعبة الطبية التقنية : والتي ينتمي لها الأسلاك والرتب التالية :

الرتب	الأسلاك
- شبه طبي مؤهل	- مشغلو أجهزة التصوير الطبي
- شبه طبي حاصل على شهادة	للصحة العمومية
دولة	- المخبريون للصحة العمومية
- شبه طبي للصحة العمومية	- المحضرون في الصيدلة للصحة
- شبه طبي متخصص للصحة	العمومية
العمومية	- المختصون في حفظ الصحة
- شبه طبي ممتاز للصحة	للصحة العمومية
العمومية	

04- شعبة الطبية الاجتماعية : والتي ينتمي لها الأسلاك والرتب التالية :

الرتب	الأسلاك
- شبه طبي مؤهل	- المساعدون الاجتماعيون للصحة
- شبه طبي حاصل على على	العمومية
شهادة دولة	- المساعدون الطبيون للصحة
- شبه طبي للصحة العمومية	العمومية
- شبه طبي رئيسي للصحة	
العمومية	
- شبه طبي رئيس للصحة	
العمومية	

05- شعبة التعليم والتفتيش البيداغوجي شبه طبي : والتي ينتمي لها الأسلاك

والرتب التالية :

الرتب	الأسلاك
- أستاذ التعليم شبه الطبي	- أستاذ التعليم شبه الطبي
- مفتش بيداغوجي شبه طبي	

ثالثا : سلك النفسانيين للصحة العمومية :

وهم سلك منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 09 / 240 المؤرخ في : 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009 , يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية . ويضم سلك النفسانيين للصحة العمومية الأسلاك والرتب التالية :

1-سلك النفسانيين العياديون للصحة العمومية : ويضم الرتب التالية :

- نفساني عيادي للصحة العمومية
- نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية
- نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية

2-سلك النفسانيين في تصحيح التعبير اللغوي للصحة العمومية : ويضم الرتب

التالية :

- نفساني في تصحيح التعبير اللغوي للصحة العمومية
- نفساني في تصحيح التعبير اللغوي رئيسي للصحة العمومية
- نفساني في تصحيح التعبير اللغوي ممتاز للصحة العمومية

رابعا : سلك البيولوجيين في الصحة العمومية :

وقد تضمن تنظيم هذا السلك المرسوم التنفيذي رقم : 152/11 المؤرخ في : 29 ربيع الثاني 1432 الموافق ل : 03 ابريل 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية والمكلفين أساسا بالخدمة لدى المؤسسات العمومية التابعة للوزارة المكلفة بالصحة , وهم خاضعون للقانون العام للوظيفة العمومية خاصة فيما يخص الحقوق والواجبات , وكذلك للنظام الداخلي للمؤسسة العمومية الذين يعملون بها وهم أساسا مكلفون بما يلي :

- القيام بالتحاليل البيولوجية في مختلف التخصصات
- نقل ومعالجة المواد الكيماوية
- شرح التحاليل البيولوجية وقراءتها والمساهمة في التشخيص الطبي من خلالها .
- التصديق على نتائج التحاليل .
- المساهمة في التأطير وأشغال البحوث والتكوينات المختلفة
- السهر على تطبيق التدابير المتعلقة بضمان نوعية العمليات البيولوجية الطبية .

ويضم سلك البيولوجيين في الصحة العمومية مايلي :

- سلك الملحقين بالمخبر في الصحة العمومية : ويضم رتبة :
- ملحق بالمخبر في الصحة العمومية
- سلك البيولوجيين في الصحة العمومية : ويضم الرتب التالية :
- رتبة بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الأولى .
- رتبة بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الثانية .
- رتبة بيولوجي رئيسي في الصحة العمومية .
- رتبة بيولوجي رئيس في الصحة العمومية .

خامسا : سلك القابلات في الصحة العمومية :

يمارسون مهامهم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم :11/122 المؤرخ في :20/03/2011

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك القابلات وهم المكلفون بالخدمة لدى المؤسسات العمومية في الصحة التابعة للوزارة المكلفة بها ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات للقانون العام للوظيفة العمومية ولنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها , يضم سلك القابلات في الصحة العمومية :

سلك القابلات : ويضم الرتب التالية :

- قابلة
- قابلة رئيسية
- قابلة في الصحة العمومية
- قابلة متخصصة في الصحة العمومية
- قابلة رئيسية في الصحة العمومية

سادسا - سلك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب :

قد تم تنظيم هذا السلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم :08/08 المؤرخ في :11 محرم

1429 الموافق ل :19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال

المهنيين وسائقي السيارات والحجاب , ويكون في وضعية خدمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من بينها المؤسسات العمومية للصحة الجوارية , ويشل سلك العمال المهنيين على الأسلاك والرتب التالية :

1-سلك العمال المهنيون : ويضم الرتب التالية :

- عامل مهني من الصنف الثالث
- عامل مهني من الصنف الثاني
- عامل مهني من الصنف الأول
- عامل مهني خارج الصنف

2-سائقو السيارات : ويضم الرتب التالية :

- سائق سيارة من الصنف الثاني
- سائق سيارة من الصنف الأول

3-الحجاب : ويضم الرتب التالية :

- حجاب
- حجاب رئيسي

سابعا - سلك الأعوان المتعاقدين :

وهو المنظم بموجب المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم والنظام التأديبي المطبق عليهم الصادر بالجريدة الرسمية العدد 61 المؤرخة في 30 سبتمبر 2007 , وهم الأعوان الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية حسب حاجة المرفق , لمدة محددة أو غير محددة وتوقيت الكامل أو الجزئي ولشغل منصب مؤقت أو شغوره أو في حالة التكفل بعمليات مؤقتة .

ثامنا - الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية :

يمارسون مهامهم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم :04/08 المؤرخ في :2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية , وهم المكلفون بالخدمة لدى المؤسسات العمومية في الصحة التابعة للوزارة المكلفة بها ويخضعون لنفس الحقوق والواجبات للقانون العام للوظيفة العمومية ولنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها , وتعتبر أسلاك مشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب التالية :

1-شعبة الإدارة العامة : والتي تضم الأسلاك والرتب التالية :

أ- سلك المتصرفون : ويضم الرتب التالية :

- متصرف

- متصرف رئيسي

- متصرف مستشار

ب-سلك ملحق الإدارة : ويضم الرتب التالية :

- ملحق الإدارة

- ملحق رئيسي للإدارة

ج- سلك أعوان الإدارة : وتضم الرتب التالية :

- عون مكتب

- عون إدارة

- عون إدارة رئيسي

د- سلك الكتاب : ويضم الرتب التالية :

- عون حفظ البيانات

- كاتب

- كاتب مديرية

- كاتب مديرية رئيسي

هـ- سلك المحاسبون الإداريون : ويضم الرتب التالية :

- مساعد محاسب إداري

- محاسب إداري

- محاسب إداري رئيسي

2-شعبة الترجمة -الترجمة الفورية : وتضم الأسلاك والرتب التالية :

- سلك المترجمون - الترجمة : ويضم الرتب التالية :

- المترجم - المترجمان

- المترجم - المترجمان الرئيسي

3-شعبة الإعلام الآلي : وتضم الرتب والأسلاك التالية :

أ- سلك المهندسون : ويضم الرتب التالية :

- المهندسون التطبيقيون

- مهندسو الدولة

- المهندسون الرئيسيون

- رئيس المهندسين

ب- سلك التقنيون : ويضم الرتب التالية :

- تقني

- تقني سام

ج- سلك المعاونون التقنيون : ويضم الرتبة التالية :

- معاون تقني

د- سلك الأعوان التقنيون : ويضم رتبة التالية :

- عون تقني

4-شعبة الإحصائيات : وتضم الرتب والأسلاك التالية :

أ- سلك المهندسون : ويضم الرتب التالية :

- المهندسون التطبيقيون

- مهندسو الدولة

- المهندسون الرئيسيون

- رئيس المهندسين

ب- سلك التقنيون : ويضم الرتب التالية :

- تقني

- تقني سام

ج- سلك المعاونون التقنيون : ويضم الرتبة التالية :

- معاون تقني

د- سلك الأعوان التقنيون : ويضم رتبة التالية :

- عون تقني

5-شعبة الوثائق والمحفوظات : وتضم الأسلاك والرتب التالية :

أ- سلك الوثائقيون أمناء المحفوظات : ويضم الرتب التالية :

- وثائقي أمين محفوظات

- وثائقي أمين محفوظات رئيسي

- رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات

ب-سلك مساعد الوثائقيين أمناء المحفوظات : ويضم رتبة التالية :

- مساعد وثائقي أمين محفوظات

ج-سلك الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات : ويضم الرتبة التالية :

- عون تقني في الوثائق والمحفوظات

6- شعبة المخبر والصيانة (في طريق الزوال) : وتضم الرتب والأسلاك التالية

:

أ- سلك المهندسون : ويضم الرتب التالية :

- مهندس تطبيقي

- مهندس الدولة

- مهندس رئيسي

- رئيس المهندسين

ب - سلك التقنيون : ويضم الرتب التالية :

- تقني

- تقني سام

ج - سلك معاونون التقنيون : ويضم الرتبة التالية :

- معاون تقني

د- سلك الأعوان التقنيون : ويضم رتبة التالية :

- عون تقني

ه- سلك أعوان المخبر : ويضم الرتبة التالية :

- عون مخبر

7- سلك المحللين الاقتصاديين (في طريق الزوال) : وتضم الأسلاك والرتب التالية :

- سلك المحللون الاقتصاديون : ويضم الرتب التالية :

- محلل اقتصادي

- محلل رئيسي

- رئيس المحللين

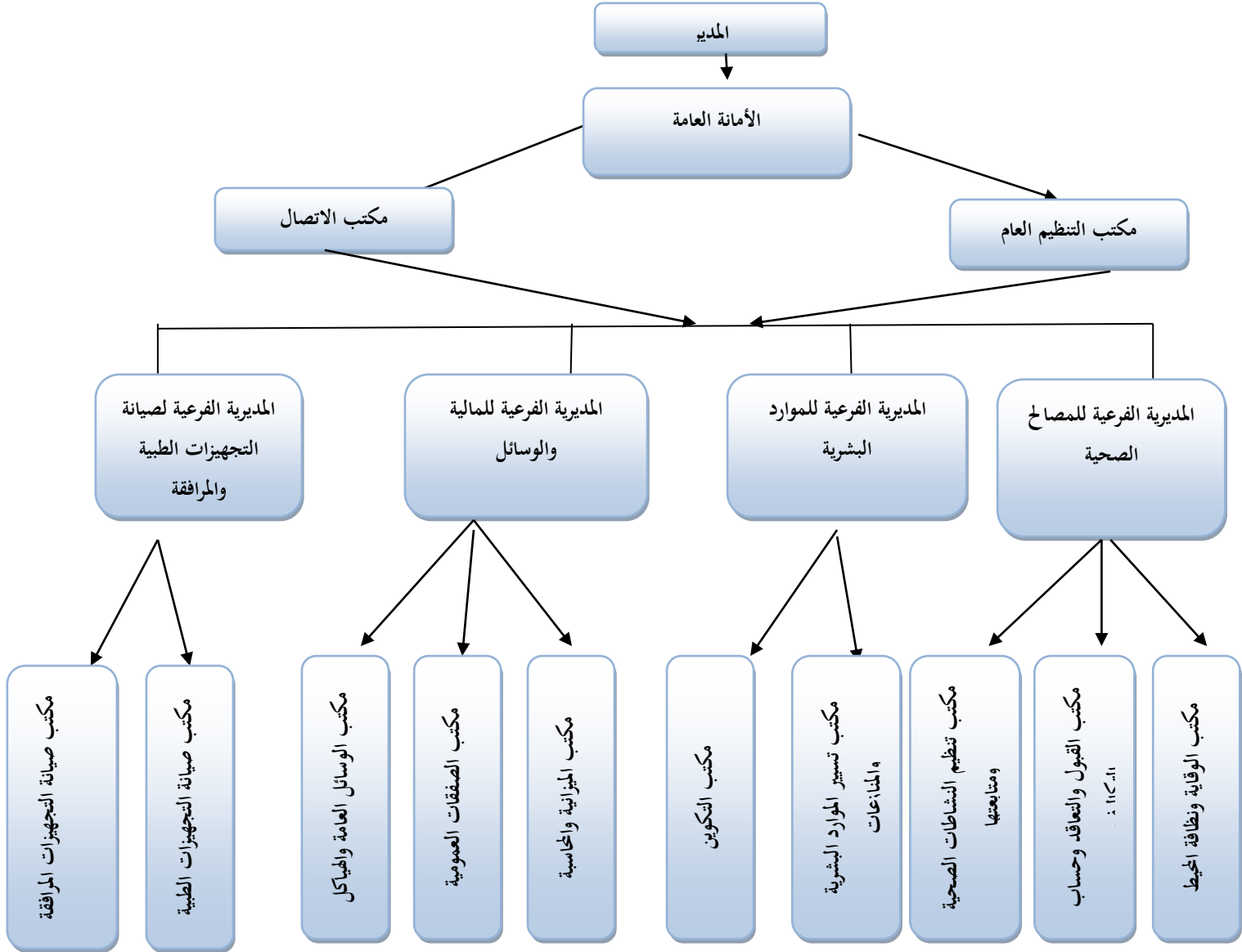
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

يتوزع الإطار الهيكلي في المؤسسة العمومية الجوارية مقررة على مجموعة من المصالح الإدارية وهي التي تتولى أعمال إدارية كالاهتمام بالعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، ومختلف شؤونهم والحسابات والصيانة وحفظ المباني وغيرها. وعادة ما يكون مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإداري ، رجل مختص في علم الإدارة عن طريق تلقيه تكوين في الإدارة الصحية يتم إعداده عن طريق عدد من الدورات التربصية الطبية، ليطلع على طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، على اعتبار الخصوصية والحساسية التي يتميز بها هذا الأخير. إلا أنه وبعد الإصلاحات الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات في الجزائر بنوعها الصناعية والخدماتية ، بناء على قانون إعادة الهيكلة والاستقلالية ، فقد أصبحت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تحت إدارة مجلس الإدارة، والذي يتكون من ممثلي جميع الفئات المهنية المتواجدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

حيث يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف و يحدد المسؤوليات ، و سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة



المصدر : مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- مقرة -

- 1- **المدير** : يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هو المسئول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداورات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين.

2- **الأمانة العامة** : يقوم هذا المكتب بترتيب وتنظيم الوثائق مهما تعددت أشكالها , ومتابعة البريد الوارد والصادر , واستقبال المكالمات الهاتفية , وتحرير المحاضر , وتنظيم وبرمجة الاجتماعات .

3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية** : و تضم مكاتبين و هما:

• **مكتب المنازعات و تسيير الموارد البشرية** : يتكفل بكافة القضايا

المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، و

الخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين و حتى الأفراد العاملين بها .

• **مكتب التكوين**: ويقوم هذا المكتب بإعداد المخطط السنوي للتكوين المستمر , وتحسين المستوى المهني للموظفين .

4- **المديرية الفرعية للمالية للوسائل** : و تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

• **مكتب الصفقات العمومية** : يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية و

الخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد و العتاد الضروري.

• **مكتب الميزانية و المحاسبة** : يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية

عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، و هي نفقات العمال، نفقات المواد

الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات

البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

• **مكتب الوسائل العامة و الهياكل** : تسجيل و جرد كل العتاد الطبي و الإداري

من كراسي و مكاتب و أثاث و أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير و

التصديق عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

5- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية** : تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

• **مكتب النشاطات الصحية** : ويقوم هذا المكتب بتنظيم النشاطات الصحية ,

والتنسيق بين المستخدمين شبه الطبيين لمختلف المصالح الصحية , متابعة الصحة

المدرسية , و إعداد برامج العمل الخاصة بالمستخدمين شبه الطبيين , ومتابعة وتنفيذ

مختلف برامج التلقيحات , و إعداد الإحصائيات الرسمية : أسبوعية , شهرية , فصلية ,

وسنوية .

- **مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف :** ويقوم هذا المكتب بجمع المعلومات الخاصة بالتكاليف الصحية من جميع المصالح ليقوم بإعداد التقارير :شهريا , فصليا ثم سنويا
 - **مكتب الوقاية و نظافة المحيط :** يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- 6- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :** تتكون من مكاتبين:

- **مكتب صيانة التجهيزات الطبية :** ويقوم بـ : التكفل بصيانة الأجهزة الطبية ومتابعتها بصفة دورية
- **مكتب صيانة التجهيزات المرافقة :** ويقوم بالتكفل بصيانة الأجهزة المختلفة للمؤسسة مثل أجهزة الإعلام الآلي وغيره .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الحالية من خلال وصف الخطوات الإجرائية سارت عليها الدراسة الحالية , والتي تمثلت في طريقة ومنهج الدراسة , مجتمع الدراسة (العينة) , وصفها , أدوات الدراسة والخطوات التي تم إتباعها في بنائها وتقسيمها وتفرغها وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج .

سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة , والتي تعتمد على إجراء المقابلات وتحليلها , بالإضافة إلى الاعتماد على أداة الملاحظة وقت إجراء المقابلة وذلك من أجل اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة عدد من المدراء الفرعيين ورئيس مكتب و رئيس عيادة , حيث أجريت معهم مجموعة من المقابلات نظرا لطبيعة الدراسة الكيفية , وكانت العينة مكونة من :

- المدير الفرعي للموارد البشرية
- المدير الفرعي للمصالح الصحية

- رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
- رئيس عيادة
- وكانت معايير اختيار المسؤولين كالتالي :
- دراية المبحوثين بالموضوع وطبيعته
- المناصب الإدارية التي يشغلونها تجعلهم دائمي الاطلاع على المستجدات حول الموضوع .
- تنوع مصادر الحصول على المعلومات

ثانيا : أدوات الدراسة

بعد إجراء دراسة استكشافية لموضوع الدراسة وصياغة الفرضيات , فقد ركزنا على وسيلة تساعدنا على جمع البيانات ونذكر منها :

1- **ملاحظة موقع المؤسسة :** نل هذه الأداة هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها هي المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي , إذ تعتبر هذه التقنية أقدم الطرق في جمع البيانات , وتعرف الملاحظة على أنها : " هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن " ¹.

ونشير أننا استخدمنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع بعض أفراد العينة (فئة تقدر ب : 04 مسؤولين) , ومن بينهم المسؤول عن المديرية الفرعية للموارد البشرية الذي أفادنا كثيرا بمعلومات تخص موضوع الدراسة .

والغاية من الملاحظة هو الكشف عن صفات الظاهرة محل البحث أو خصائصه , بهدف الحصول على معرفة جديدة عن هذه الظاهرة , وقد مكنتنا هذه الأداة في دراستنا من :

- اخذ صورة واقعية عن هيكل المؤسسة , وفروعها ومصالحها .
- الاطلاع على الأنشطة والمهام الموكلة للعمال ومشاهدة مدى توافقهم معها .
- مدى توافق المعلومات المأخوذة من قبل المسئول وواقع وطبيعة سيرورة العمل في المديرية .

2- **أداة المقابلة :** هي واحدة من الأدوات الهامة في البحث العلمي , وتعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث ,

¹ - منذر الضامن : أساسيات البحث العلمي , دار المسير للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2007 , ص 94.

وتعرف المقابلة على أنها : هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث و المبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخيص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة¹.

ثالثا: منهج الدراسة

من الممكن القول إن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج .

تم الاعتماد في الدراسة لهذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: " المناهج التي تجعل هدفها الرئيس هو وصف الأشياء المادية أو المعنوية و أي شيء له آثار ظاهرة , ويلاحظ ان الوصف العلمي يختلف عن الوصف غير العلمي , فالوصف العلمي يستند الى التحليل , ولا يكون وصفا علميا الا ان يسبقه التحليل (حصر جميع جزئيات الموصوف , وتصنيفها , وترتيب هذه التصنيفات حسب نظام تحدده مشكلة البحث) , أما الوصف غير العلمي فلا يشترط فيه التحليل , بل - في بعض الحالات - قد يتطلب التركيز على بعض جزئيات الموصوف والمبالغة عند وصفه للأغراض الفنية² . وهو يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه³ ويتيح هذا المنهج توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: خطوات الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية ، وبعدها سيتم توضيح كيفية جمع ومعالجة البيانات بالطريقة التقليدية ، وفق المراحل التالية :

1- المرحلة الأولى : تم اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة كون مؤسسة

اعمل بها ، وتحتوي على جميع أنواع الترقية محل الدراسة ، حيث يقدر عدد موظفيها بـ :

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، ط1 ، ص 171 .

² - سعيد إسماعيل صيني : قواعد أساسية في البحث العلمي ، بدون دار نشر ، ط2، 2010، ص96 .

523 موظف

2- المرحلة الثانية : بعد تشخيص بشكل عام لواقع استخدام نظام الترقية في المؤسسة من خلال الملاحظة , تم إعداد دليل المقابلة, مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة , واختيار الوقت المناسب .

3-المرحلة الثالثة : سيتم فيها التحليل التقليدي لبيانات المقابلة ، والدراسة والتعليق

المطلب الثالث: تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات

تم تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة والتعريف بكيفية المقابلة

أولاً: سير عملية المقابلة

تم إعداد جدول شامل وملخص لمناخ سير عملية المقابلة مع المدراء الفرعيين ورئيس مكتب ورئيس عيادة ، وهذا ما يعطي للقارئ نظرة حول أجواء سير المقابلة .

الشكل (03) : جدول مناخ المقابلة

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة	المقابل
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 01: وذلك لأنه ملم بموضوع الترقية وبالتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر .	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة , حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد , والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا .وكان ملما بنظام الترقية مما سهل الحصول على المعلومات	<u>التاريخ :</u> 2020/04/15 <u>المكان :</u> المديرية الفرعية للموارد البشرية <u>المدة :</u> 45 دقيقة لمدة 03 أيام	المسؤول رقم 01¹
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 02: وذلك لان له علاقة مباشرة بالموضوع , وبالتالي يمكنه أن يجيب عن أسئلة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة , حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة في اليوم الأول , والترحيب من طرف المقابل	<u>التاريخ :</u> 2020/04/15 <u>المكان :</u> المديرية الفرعية للمصالح الحية <u>المدة :</u> 40دقيقة	المسؤول رقم 02²

1 - المسؤول رقم 01: المدير الفرعي للموارد البشرية

2 - المسؤول رقم 02: المدير الفرعي للمصالح الصحية

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

المقابلة بشكل يخدم الموضوع جيدا .	كان ممتازا .		
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 03: , وذلك لان له علاقة مباشرة بموضوع البحث , وبالتالي يمكنه أن يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع جيدا .	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة , حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة في اليوم الأول , والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا .	<u>التاريخ :</u> 2020/04/15 <u>المكان :</u> مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات <u>المدة :</u> 45 دقيقة لمدة 03 أيام	المسؤول رقم 03¹
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم 04: , وذلك لان له علاقة مباشرة بموضوع البحث , وبالتالي يمكنه أن يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة , حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد , والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا .	<u>التاريخ :</u> 2020/04/27 <u>المكان :</u> العيادة المتعددة الخدمات مقررة <u>المدة :</u> 40دقيقة	المسؤول رقم 04²

¹ - المسؤول رقم 03: رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

² - المسؤول رقم 04: رئيس عيادة مقررة

جيدا .			
--------	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : تحليل مدى تأثير نظام الترقية على تحفيز العاملين في المؤسسة

بعد إجراء المقابلات مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح أهم ما أجاب به خبراء عينة الدراسة , ولقد تم تنظيم وتلخيص ذلك في الجدول الموالي .

الجدول رقم 03 : بيانات المقابلات

1- أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى : هل تعمل الترقية على تحفيز العاملين

للتدريب والتنمية الذاتية ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها

هل تعمل الترقية على تحفيز العاملين لاكتساب معارف جديدة ؟	نص السؤال	السؤال الأول
نعم , بالتأكيد فإذن الترقية تعمل على تحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تتيح فرص للترقية للعاملين الذين اكتسبوا معارف جديدة .	التحليل	
تطوير الموظفين لمهاراتهم وتنمية أنفسهم باستمرار له اثر ايجابي في منح الترقية .	الأثر	
هل الترقية تعمل على تحفيز العاملين على نقل المهارات بينهم؟	نص السؤال	السؤال
نعم , بالتأكيد فالترقية تعمل على تنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات .	الجواب	

من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تقوم بتطبيق القوانين الخاصة بالترقية بالعدل بين جميع العاملين .	التحليل	الثاني
العدالة في منح الترقية بين جميع الموظفين لها اثر ايجابي في تنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات .	الأثر	
هل الترقية تعمل على تحفيز الموظفين على تحسين العمل إلى الأفضل في المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال الثالث
نعم , بالتأكيد فالترقية تحفز العاملين على زيادة بذل مجهود اكبر في العمل .	الجواب	
إن الترقية في المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين على التفكير في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل .	التحليل	
للترقية اثر ايجابي في تحفيز العمال على تحسين العمل داخل المؤسسة .	الأثر	
هل الترقية هي التي تعمل على تحفيز العاملين على التعلم واكتساب لمهارات جديدة أو العكس ؟	نص السؤال	
نعم , بالتأكيد تعمل الترقية على تحفيز العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة , لكن في بعض الأحيان تؤدي الترقية إلى الكسل والخمول .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أنه يعاني من تصرفات بعض العاملين الذين تم ترقيةهم .	التحليل	
للترقية في المؤسسة لها أثار ايجابية كما لها أثار سلبية على العمال داخل المؤسسة .	الأثر	
هل خضوع الموظف لدورات تدريبية ذاتية تعطيه أولوية في	نص	

الترقية ؟	السؤال	
نعم , يتم تحفيز الموظفين الذين يقومون بدورات تدريبية ذاتية وذلك بمنحهم أولوية في الترقية .	الجواب	السؤال الخامس
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية للعمال .	التحليل	
القيام بدورات تدريبية ذاتية للموظف لها اثر ايجابي في توفير للمؤسسة الجهد والمال .	الأثر	
عندما يرقى الموظف إلى منصب عالي هل يحصل على تدريب كاف ؟	نص السؤال	السؤال السادس
حيث حسب القوانين التي تخضع لها المؤسسة لا يتم تدريب الموظف الذي يحصل على منصب عالي بل تخضع الترقية للأقدمية .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تقوم بتطبيق معايير وقوانين ثابتة فيما يخص الترقية في المنصب العالي .	التحليل	
التدريب له اثر ايجابي في تقلد بعض الموظفين مناصب عليا .	الأثر	
هل تعتبر أن الكفاءة معيار مهم في سياسة الترقية ؟	نص السؤال	السؤال السابع
نعم , بالتأكيد فالترقية في بعض الوظائف تشترط على أن يتصف الموظف بمواصفات معينة حتى يتم ترقيته .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تحكم على كفاءة الموظف بناء على : - التقارير الدورية - الامتحانات - الوضع تحت التجربة	التحليل	

للكفاءة اثر ايجابي في منح ترقية للموظفين .	الأثر	
--	-------	--

من خلال المقابلة تم استخلاص النتائج التالية :

- تحرص المؤسسة على تحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهارتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية .
- تحرص المؤسسة على العدالة في منح الترقية بين جميع العاملين .
- أهمية الترقية من حيث تحفيز العمال على تحسين العمل داخل المؤسسة .
- للترقية ايجابيات كما لها سلبيات على العمال داخل المؤسسة.
- القيام بدورات تدريبية ذاتية توفر للمؤسسة الجهد والمال .
- أهمية التدريب بالنسبة لبعض الموظفين الذين تقلدوا مناصب عليا .
- أهمية الكفاءة بالنسبة للموظف حتى يتم ترقيته .

التعليق : اختبار الفرضية الأولى

إن التأثير الايجابي لفرضية التدريب والتنمية الذاتية للموظف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على ترقية الموظف .

ملاحظة : لو كانت الفرضية الثانية غير ايجابية معناه أن الموظف يصبح لا يولي اهتمامه برفع مهارته ويميل إلى الكسل والخمول .

2- أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية : هل تعد الترقية من أهم الحوافز المادية

والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها

هل يتم مكافأة الموظف من طرف المؤسسة ماديا ومعنويا وفق ما يستحقه ؟	نص السؤال	
نعم , يتم مكافأة الموظف من طرف المؤسسة وذلك بمنحه	الجواب	

ترقية أو شهادات شرفية .		السؤال الأول
عملية الترقية التابعة للتوظيف العمومي تخضع لقوانين ومعايير تحكم عملية الترقية الموظف في الدرجة أو في الرتبة أو في سلم المسؤوليات .	التحليل	
يجب توفر شروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته	الأثر	
هل يشعر الموظفون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي ؟	نص السؤال	السؤال الثاني
نعم , بالتأكيد فالموظف في المؤسسة التابعة للتوظيف العمومي تسير وفق قوانين معينة , حيث للموظف حقوق وعليه واجبات .	الجواب	
بما أن المؤسسة تابعة للتوظيف العمومي فالموظفون يتم تعيينهم وترسيمهم وفق قوانين الوظيفة العمومية .	التحليل	
الموظف يشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي ما لم يتم ارتكاب أخطاء في العمل .	الأثر	
هل يشارك الموظفون في اتخاذ القرار في المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال الثالث
بما أن المؤسسة تابعة للتوظيف العمومي فالمسؤول له قوانين يقوم بتطبيقها , لذا فالموظف لا يشارك في اتخاذ القرار .	الجواب	
المدير في المؤسسة التابعة للتوظيف العمومي له قوانين تحكمه فلا يستطيع الابتعاد عنها .	التحليل	
عدم مشاركة الموظف في اتخاذ قرار داخل المؤسسة له اثر سلبي على سير الحسن للمؤسسة .	الأثر	
هل تلجأ المؤسسة إلى تأجيل الترقيات للعاملين الذين لا	نص	

يعملون بتوجيهاتها ؟	السؤال	
نعم , تلجا أحيانا المؤسسة إلى تأجيل ترقية بعض الموظفين الذين ارتكبوا خطأ .	الجواب	السؤال الرابع
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن بعض الموظفين يرتكبون بعض الأخطاء لذا يتم معاقبتهم .	التحليل	
معاقة الموظفين الذين ارتكبوا بعض الأخطاء بتأجيل ترقية لهم اثر ايجابي في إصلاح بعض الموظفين الذين ارتكبوا أخطاء .	الأثر	
هل يتم إعطاء وعود للموظفين بمنحهم ترقية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء ؟	نص السؤال	السؤال الخامس
نعم , بالتأكيد فالمؤسسة تحفز الموظفين بمنحهم ترقية في حالة بلوغهم مستوى جيد من الأداء .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تمنح الترقية للموظفين الذين بلغوا مستوى جيد من الأداء	التحليل	
للترقية في المؤسسة اثر ايجابي في تحفيز الموظفين لبلوغ مستوى جيد من الأداء .	الأثر	
هل المجهودات المبذولة من طرف الموظفين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة من طرف المؤسسة لها أولوية في الترقية ؟	نص السؤال	السؤال السادس
نعم , فالمؤسسة تشجع احترام القوانين داخل المؤسسة , والموظفين الذين يلتزمون بقوانين المؤسسة تعطى لهم أولوية في الترقية .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن المؤسسة تشجع الموظفين على احترام القوانين داخل المؤسسة	التحليل	
للترقية اثر ايجابي في تحفيز الموظفين على احترام القوانين داخل المؤسسة	الأثر	

نص السؤال	بعد أداء متميز كيف يتم تقديم الحافز ؟
السؤال السابع	يتم تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية للموظفين المتميزين ، حيث تتمثل الحوافز المادية : الأجور والمرتبات التعويضات ...الخ . أما الحوافز المعنوية فتتمثل في : الترقيات ، تقدير جهود العاملين ، إشراك العاملين في الإدارة ...الخ .
التحليل	من خلال إجابة مسؤول المؤسسة تملك مجموعة من الحوافز لتحفيز الموظفين المتميزين .
الأثر	الحوافز في المؤسسة هي بمثابة المقابل للأداء المتميز .

من خلال المقابلة تم استخلاص النتائج التالية :

- يجب توفر شروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته.
- يجب توفر شروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته يجب توفر شروط اللازمة في الموظف حتى يتم ترقيته.
- الموظف يشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي ما لم يتم ارتكاب أخطاء في العمل
- عدم مشاركة الموظف في اتخاذ قرار داخل المؤسسة يساهم في سير الحسن للمؤسسة .
- معاقبة الموظفين الذين ارتكبوا بعض الأخطاء بتأجيل ترقيتهم يؤدي إلى إصلاح بعض الموظفين الذين ارتكبوا أخطاء .
- للترقية في المؤسسة تحفيز الموظفين لبلوغ مستوى جيد من الأداء .
- الحوافز في المؤسسة هي بمثابة المقابل للأداء المتميز .

التعليق : اختبار الفرضية الثانية

إن التأثير الايجابي لفرضية اعتبار الترقية في المؤسسة من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل .

ملاحظة : لو كانت الفرضية الثانية غير ايجابية معناه أن الموظف يعتبر الترقية غير مهمة وبالتالي سوف يصبح ليس له رغبة في تحسين أداءه وتحسين نوعية العمل .

3- **أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة :** هل تعتبر الترقية ذات ارتباط هام بالتحفيز ,

وهي وسيلة لتحسين أدائهم الوظيفي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها

هل كل الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال الأول
ليس كل الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة وذلك لان المؤسسة تابعة للقطاع العمومي .	الجواب	
الموظف في المؤسسة تابع للقطاع العمومي , له قوانين ثابتة تتحكم فيه ويجب احترامها لذلك فالموظف يرى أن السياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة غير جيدة ولا ترضي طموحاته.	التحليل	
التحكم الجيد في تطبيق القوانين من طرف المسؤول له اثر ايجابي في شعور الموظفين في الرغبة في العمل داخل المؤسسة .	الأثر	
هل الأفراد راضون عن مناصب عملهم في المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال الثاني
لا , ليس كل الأفراد راضون عن مناصب عملهم داخل المؤسسة	الجواب	
من خلال ملاحظتنا لإجابة المسؤول لاحظنا انه يتم تعيين الموظفين في مناصب عملهم بناءا على ضرورة المصلحة وليس على رغبة الموظف .	التحليل	
الموظف المناسب في المكان المناسب له اثر ايجابي في تحسين	الأثر	

أداء المؤسسة .		
هل يوجد اهتمام من طرف الموظفين بمسارهم الوظيفي ؟	نص السؤال	السؤال الثالث
نعم , بالتأكيد فالموظف يسعى دائما لتحسين مساره الوظيفي .	الجواب	
قلة الترقيات أدى إلى وقوع صراعات بين الموظفين حول الترقية .	التحليل	
العدالة في منح الترقية لها اثر ايجابي في تحفيز الموظفين للاهتمام بمسارهم الوظيفي .	الأثر	
هل توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين للترقية ؟	نص السؤال	السؤال الرابع
نعم , بالتأكيد فالمؤسسة تقوم بتطبيق قوانين الخاصة بالترقية دون تحيز لأي موظف .	الجواب	
الترقية في المؤسسة تحكمها قوانين ومعايير ثابتة تطبق على الجميع .	التحليل	
التحكم الجيد في قوانين الترقية له اثر ايجابي في منح فرص عادلة لجميع الموظفين .	الأثر	
هل التحفيز في المؤسسة متنوع ؟	نص السؤال	السؤال الخامس
توجد أنواع عديدة من أنواع الحوافز في المؤسسة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي .	الجواب	
تعتبر الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة من أهم الحوافز الموجودة في المؤسسة .	التحليل	

التنوع في الحوافز له اثر ايجابي في السير الحسن للمؤسسة .	الأثر	
هل يثق الموظفون في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال السادس
لا , حيث في بعض الأحيان يتم منح الترقية لموظف لا يستحقها .	الجواب	
تخضع الترقية في المؤسسة لقوانين ومعايير غير دقيقة قد تمنح الرقية لموظف لا يستحقها .	التحليل	
التحكم الجيد في نظام التقييم المطبق في المؤسسة له اثر في جعل الموظف يثق في هذا النظام .	الأثر	
هل نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي ؟	نص السؤال	السؤال السابع
نعم , بالتأكيد فالموظف يسعى إلى تحسين أداءه الوظيفي رغبة في الحصول على ترقية	الجواب	
تستخدم المؤسسة ثلاثة أنواع من الترقية وهي الترقية في الدرجات والترقية في الرتبة والترقية في سلم المسؤوليات .	التحليل	
نظام الترقية في الوظيف العمومية له اثر ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي .	الأثر	

من خلال المقابلة تم استخلاص النتائج التالية :

- التحكم الجيد في تطبيق القوانين من طرف المسؤول في المؤسسة يشعر الموظفين في الرغبة في العمل داخل المؤسسة .
- الموظف المناسب في المكان المناسب في المؤسسة من الأسباب في تحسين أداء المؤسسة .
- العدالة في منح الترقية تجعل الموظفين يهتموا بمسارهم الوظيفي .
- التحكم الجيد في قوانين الترقية من طرف المسؤول تمنح فرص عادلة في الترقية لجميع الموظفين .
- التنوع في الحوافز داخل المؤسسة .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

- التحكم الجيد من طرف المسؤول في نظام التقييم المطبق في المؤسسة يعطي للموظف الثقة في هذا النظام .
- تأثير نظام الترقية في الوظيف العمومية في تحسين الأداء الوظيفي .

التعليق : اختبار الفرضية الثالثة

إن التأثير الايجابي لفرضية اعتبار الترقية في المؤسسة ذات ارتباط هام بالتحفيز و هي وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي .

ملاحظة : لو كانت الفرضية الثالثة غير ايجابية معناه أن الموظف يعتبر الترقية وسيلة للتهرب من المهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وعدم تحمله للأعباء والمسؤوليات وظيفته .

4- أسئلة متعلقة بالفرضية الرابعة : هل تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء

بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها

نص السؤال	الجواب	التحليل	الأثر	نص
هل يتم تقدير جهود والاعتراف بانجازات الموظفين الأكفاء ؟	نعم , يتم تقدير جهود والاعتراف بانجازات الموظفين الأكفاء	تقدير مجهودات الموظف معناه الإقرار بأن عملا معيناً أنجز كما يجب, حيث يجب على المسؤول أن يظهر الاحترام الذي يستحقه الموظف , ويقدر الجهود المبذولة من طرف الموظف في المؤسسة .	الاعتراف بالمجهودات وتقديرها لها اثر ايجابي في المحافظة على روح الفريق داخل المؤسسة .	هل تتم الترقية في المناصب العليا وفقا للمؤهلات وقدرات

	السؤال	تم اكتسابها ؟
السؤال الثاني	الجواب	نعم , بالتأكيد يتم تعيين في المنصب العليا وفقا للمؤهلات وقدرات التي اكتسبها الموظف.
	التحليل	من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن التعيين الموظف في منصب عالي في المؤسسة يجب أن تتوفر فيه الشروط القانونية المطلوبة في الرتبة والأقدمية المنصوص عليها في النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية .
	الأثر	سعي الموظف إلى اكتساب مؤهلات وقدرات داخل المؤسسة له اثر ايجابي في التعيين في المنصب العالي , بما أن التعيين في المنصب العالي ليس حق للموظف بل يكون بالاقتراح من السلطة الإدارية .
السؤال الثالث	نص السؤال	هل سياسة الترقية في المؤسسة تعتمد على الأقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية ؟
	الجواب	ليس كل الترقيات في المؤسسة تعتمد على الأقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية , بل الترقية في الدرجات هي التي تخضع للأقدمية بينما الترقية في الرتبة والتعيين في المنصب العالي تخضع لنصوص تنظيمية .
	التحليل	من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن الترقية في المؤسسة تخضع للأقدمية بينما الترقية في الرتبة والتعيين في المنصب العالي يكون بتوفر شرط الأقدمية والرتبة بالإضافة إلى ذلك يكون باقتراح من السلطة الإدارية .
	الأثر	توفر الأقدمية ومستوى وظيفي معين له اثر ايجابي لكي يصبح

الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى .		
كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم للترقية رغم كفاءتهم ؟	نص السؤال	السؤال الرابع
يتم التعامل مع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم للترقية رغم كفاءتهم عن طريق تقدير والاعتراف بجهودهم داخل المؤسسة .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن الترقية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز الموظفين بل حتى تقدير والاعتراف بالجهود يؤدي إلى تحفيز الموظفين .	التحليل	
تقدير والاعتراف بالجهود له اثر ايجابي في تحفيز الموظفين .	الأثر	
هل يوجد موظفون يرفضون الترقية في مناصب عليا في المؤسسة ؟	نص السؤال	السؤال الخامس
نعم يوجد بعض الموظفين يرفضون الترقية في المناصب العليا في المؤسسة .	الجواب	
من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أن سبب رفض بعض الموظفين للترقية في منصب عالي راجع إلى افتقار بعض الموظفين إلى المهارات التي ستؤهلهم للنجاح في المنصب العالي , أو أنهم غير متحمسين لتولي المنصب .	التحليل	
الترقية الموظف إلى منصب عالي في الوقت المناسب له اثر ايجابي في تحسين مستقبله الوظيفي .	الأثر	
هل يمكن أن تكون الترقية وسيلة لتسرب الكفاءات إلى مؤسسات أخرى ؟	نص السؤال	
نعم يمكن أن تكون الترقية وسيلة لتسرب الكفاءات إلى مؤسسات	الجواب	

السؤال		أخرى .
السادس	التحليل	من خلال إجابة المسؤول لاحظنا أنه يتم تعيين بعض الموظفين في منصب عاليا وتكليفهم بتسيير مؤسسات أخرى .
	الأثر	الانتداب لشغل منصب عالي له اثر سلبي في تسريب الكفاءات خارج المؤسسة .

من خلال المقابلة تم استخلاص النتائج التالية :

- الاعتراف بالمجهودات وتقديرها في المؤسسة تعمل على المحافظة على روح الفريق داخل المؤسسة .
- اكتساب الموظف للمؤهلات وقدرات داخل المؤسسة له أولوية في التعيين في المنصب العالي , بما أن التعيين في المنصب العالي ليس حق للموظف بل يكون بالاقتراح من السلطة الإدارية .
- الأقدمية ومستوى وظيفي معين للموظف ضرورية لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى .
- تحفيز الموظفين عن طريق تقدير والاعتراف بالجهد.
- الترقية الموظف إلى منصب عالي في الوقت المناسب سوف يعمل على تحسين مستقبله الوظيفي .
- الانتداب الموظف لشغل منصب عالي , هو سبب من أسباب تسريب الكفاءات خارج المؤسسة .

التعليق : اختبار الفرضية الرابعة

إن اثر ايجابي لفرضية اعتبار الترقية في المؤسسة مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم .

ملاحظة : لو كانت الفرضية الرابعة غير ايجابية معناه أن الترقية ليست مصدر لتحفيز الأفراد الأكفاء في المؤسسة .

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات كل من المقابلة التي تم إجراؤها مع مجموعة من المديرين الفرعيين ورؤساء مكاتب ورؤساء عيادة ، حيث تم الانطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها و استخلاص النتائج، ثم وأخيرا تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة أين تم إيجاد أن مجمل الفرضيات محققة، وسيتم توضيح أهم النتائج الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض آفاق لدراسات المستقبلية ، والتي يمكنها إثراء موضوع نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين .

خاتمة

الخاتمة :

تعتبر الوظيفة العمومية اداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة , وهي مسؤولة عن تقديم خدمات للمواطنين وإشباع رغباتهم , ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير الموارد البشرية الكافية التي تكمن في فئة الموظفين العموميين الذين يمثلون الإدارة العامة في ممارسة نشاطها .

وبما أن الموظف العام هو عنصر مهم في بناء القانوني والهيكل والتنظيمي في الدولة , فقد أولاه المشرع الجزائري اهتماما خاصا واعترف له بحقوق يكتسبها خلال مساره الوظيفي من بينها الحق في الترقية .

يعتبر حق الترقية من أهم الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام خلال مساره المهني , وذلك بالنظر إلى الأهمية الكبرى التي تحققها في إطار الوظيفة العامة , سواء بالنسبة للموظف العام أو بالنسبة للإدارة العامة , كونها تساهم بالدرجة الأولى في تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية , بذلك فهي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل والأداء الجيد , وخلق روح التنافس بينهم وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الإداري والمنافسة على تولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنًا , ولتحقيق ذلك لا بد من أن تعتمد على مبدأ المساواة بين الموظفين المترشحين لهذه الترقية مع مراعاة المعايير التي يعتمد عليها نظام الترقية كالأقدمية والكفاءة .

والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية , وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات , وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة .

أولا : اختبار الفرضيات:

بناء على دراسة الحالة وتحليل نتائج المقابلة مع المديرين الفرعيين ورؤساء مكاتب ورؤساء عيادة , تم التحقق من إثبات واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة كما يلي :

أ. الفرضية الأولى : تعمل الترقية على تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية
 أثبتت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية الأولى ، إذ تؤكد الدراسة أن الترقية تعمل على تحفيز
 العاملين للتدريب والتنمية الذاتية ، من خلال ما لاحظناه واستنتجناه هو أن المؤسسة تمنح الترقية
 للموظفين الذين يقومون بتنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار .

ب . الفرضية الثانية : تعد الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع
 الأفراد على التفاني في العمل .

أثبتت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية الثانية ، إذ تؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية هي
 من أهم الحوافز التي تشجع الافراد على التفاني في العمل ، من خلال ما لاحظناه
 واستنتجناه هو ان هذه الحوافز وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين
 في المؤسسة .

ج . الفرضية الثالثة : تعتبر الترقية ذات ارتباط هام بالتحفيز ، وهي وسيلة
 لتحسين أدائهم الوظيفي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة .

أثبتت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية الثالثة ، إذ تؤكد أن الترقية ذات ارتباط بالتحفيز ،
 وهي وسيلة لتحسين ادائهم الوظيفي بما يكفل تحقيق اهداف المؤسسة .

د . الفرضية الرابعة : تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي
 فهي مصدر لتحفيزهم .

أثبتت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية الرابعة ، إذ تؤكد أن الرقية تعتبر مكافأة للأفراد الكفاء
 بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم .

ثانيا : النتائج

على ضوء هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي يمكن استخلاص النتائج التالية:

- لا بد على المسؤول في المؤسسة التحكم الجيد في القوانين .
- تقدير الاعمال المتميزة وانجازات الاخرين .

- اعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات .
- تفعيل الحوافز السلبية والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسئء او من يتسبب باءعاقه العمل نتيجة لإهمال او عدم المبالاة . عن قصد او من دون قصد .
- التقدير والاحترام من قبل المؤسسة للموظف , يساعد ذلك على تحسين الاداء .

ثالثا : الاقتراحات

- احترام مبدا الانصاف في اعطاء التحفيز للعاملين
- تقدير الاعمال المتميزة وانجازات الاخرين
- تشجيع روح المبادرة والابداع والابتكار لدى العاملين
- الربط بين التحفيز والمكافاة والسلوك والاداء
- اعطاء فرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات

رابعا : افاق الدراسة

عند معالجتنا لهذا الموضوع تبادر في ذهننا مواضيع يمكن أن تكون محل بحث قي المستقبل :

- دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي
- التقدير والاحترام ودوره في تحفيز العاملين
- الحوافز السلبية ودورها في تحفيز العاملين في المؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع :

- 01 - محمد انس قاسم : **مذكرات في الوظيفة العامة** , طبعة الثانية , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر . 1989 .
- 02- أبو زيد فهمي , **وسائل الإدارة العامة** , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , 1994 .
- 03- عبد العزيز السيد الجوهري : **الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)** , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , دون سنة النشر .
- 04- عبد العزيز السيد الجوهري : **الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)** , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , دون سنة النشر .
- 06- احمد محيو , ترجمة فائز انحق وبيوض خالد : **المنازعات الإدارية** , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 .
- 07- محمد يوسف المعداوي : **دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقترنة والتشريع الجزائري** , ط2 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1988 .
- 08- عبدلي سهام : **ملخص قانون الوظيفة العامة في ظل الأمر رقم 06-03** , قسم القانون العام , السنة الثالثة , جامعة الأخوة منتوري , قسنطينة دفعة 2014-2015 .
- 09- في اللغة والإعلام , الطبعة 24 , بيروت , لبنان , دار الشرق للنشر , 1973 .
- 10- رفعت عبد الحليم الفاعوري : **إدارة الإبداع التنظيمي** , القاهرة , مصر , منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة , 2005 .
- 11- ربحي مصطفى عليان : **أسس الإدارة المعاصرة** , الطبعة الأولى , عمان , الأردن , دار الصفاء للنشر والتوزيع , 2007 .
- 12- سعد العنزي : **النظام القانوني للموظف العام** , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , مصر , 2007 .
- 13- أحمد ماهر : **إدارة الموارد البشرية** , الدار الجامعية , مصر , ط5 , 2001 .
- 14- محمد حافظ الحجازي : **إدار الموارد البشرية** , دار الوفاء , مصر , ط1 , 2006 .
- 15- علي غربي وآخرون : **تنمية الموارد البشرية** , دار الهدى , الجزائر , د ط , 2002 .
- 16- المادة 54 , من الرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 , **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية** , الجريدة الرسمية , العدد 40 .
- 17- هاشمي خرفي : **الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية وبعض التجارب العلمية** , دار هومة , د ط , 2010 .

- 18- فاطمة الزهرة جدو , إيمان العيداني , سلطنة سكفالي : النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , دار بلقيس , دار البيضاء , الجزائر .
- 19- دمان ذبيح عاشور : شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , دار الهدى , عين مليانة , الجزائر , 2010 .
- 20- المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 , يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم , المنشور في الجريدة الرسمية رقم : 61 , الصادر في 30 سبتمبر 2007 .
- 21- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 , المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , المنشور في الجريدة الرسمية , عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 .
- 22- المرسوم التنفيذي رقم : 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996 , يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , المنشور في الجريدة الرسمية , عدد 16 الصادر بتاريخ 06 مارس 1996 .
- 23- مازن ليلو راضي : القانون الإداري , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , بدون طبعة , 2005 . صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) , الدار الجامعية , دط , 2004 .
- 24- ماجد راغب الحلو : القانون الإداري , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , بدون طبعة , 2004 .
- 25- محمد انس قاسم : مذكرات في الوظيفة العمومية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط 2 , 1989 .
- 26- سامي جمال الدين : أصول القانون الاداري , ج 1 , دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , بدون طبعة , 1996 .
- وليد سعود القاضي : ترقية الموظف العام , دراسة مقارنة , دار الثقافة للنشر والتوزيع , الاردن , ط 1 , 2012 .
- 27- محمد احمد عبد الله محمد : الوظيفة العامة , المكتب الجامعي الحديث , بدون بلد النشر , بدون طبعة , 2015 .
- 28- محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الاداري , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , بدون طبعة , بدون سنة .
- 29- محمد رفعت عبد الوهاب : القانون الإداري , ج 1 , دار الجامعة الجديدة , بدون طبعة , 2009 .

- 30- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، الإصدار الثالث ، دار الشروق للنشر ، والتوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2005 .
- 31- محمد يوسف المعداوي :دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2 ، 1988 .
- 32- سليمان محمد الطماوي : مبادئ القانون الاداري ، دراسة مقارنة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، بدون طبعة ، 2007 .
- 33- المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 ابريل 2012 المحدد **كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها**، الجريدة رقم 26 ، الصادرة بتاريخ 03 مايو 2012 .
- 34- بودهان موسى : **قانون الوظيف العمومي** ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 .
- 35- التعليم رقم 19 ، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ، بتاريخ 10 ماي 2008 ، المتضمنة الترقية على اساس الشهادة الى رتبة اعلى .
- 36- انظر التعليم رقم 13 ، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ، بتاريخ 29 جوان 2004 ، المتضمنة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية .
- 37- نظر المقرر رقم 13 ، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ، الجزائر ، بتاريخ 03 سبتمبر 2008 ، المحدد لقائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
- 38- عبد الحكيم سواكر : **شرح القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية** ، سلسلة مطويات قانونية ، الموضوع الرابع : المناصب العليا ، ديسمبر 2019 .
- 39- عمار بوضياف : **الوظيفة العامة ، دراسة في ظل الامر 03/06 والقوانين الاساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة** ، جسور للنشر والتوزيع ، المحمدية - الجزائر ، ط 1 ، ص 144 ..
- 40- قانون 01-16 المؤرخ في 60 مارس 2016 ، المتضمن التعديل الدستوري لسنة 1996 .
- 41- عبد الرزاق بن علي : **مفهوم تحفيز الموارد البشرية** ، محاضرة في الإدارة والاقتصاد ، جامعة حماة لخضر ، الوادي ، 2014 .
- 42- يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العيادي : **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري** ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 43- عبد الحميد خليل : **إدارة الموارد البشرية** ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2018 .
- 44- كامل بربر : **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1997 .
- 45- فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ، 2011 .

- أبو الكشك محمد نايف : **الإدارة المدرسية المعاصرة** ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ، 2006.
- 46- طاهر محمود كلاله : **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، بدون سنة نشر ، ص 221.
- سعاد نائف برنوطي : **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2007.
- 47- محمد بن دليم القحطاني : **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** ، مكتبة العبيكان، الرياض ، ط 2 .
- 48- كامل بربر : **إدارة الموارد البشرية** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1.
- احمد ماهر : **نظام الأجور والتعويضات** ، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
- 49- عبد الحفيظ مقدم : **الثقافة والتسيير** ، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر .
- مراجع لالغة الاجنبية :

1- Essaid taib : **droit de la fonction publique** . Edition distribution Houma Alger 2003 p11.

المجلات :

- 1- بلعربي عبد الكريم : **نظام الترقية في الوظيفة العمومية** ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية .
www.asjp.cerist.dz
مذكرات واطروحات :
- 1- سلوى تيشات : **اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية** ،
دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة " بومرداس " ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص :
تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ،
2009-2010.
- 2- محمد الأحسن : **النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)** ، أطروحة شهادة
دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ،
2015-2016 .
- 3- شافية بوراش : **سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة
2005-2007** ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 .

- 4- سمية قداش : اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس) , مذكرة ماجستير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2011 .
- 5- عبد الكريم عديلة : التوظيف بالمؤسسة العامة بسكرة , رسالة ماستر , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , 2013-2014 .
- 6- عديلة عبد الكريم : التوظيف في المؤسسة العامة , مذكرة ماستر في الحقوق , تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014 .
- 7- مصطفى جعيدل : نظام الترقية في الوظيفة العامة , مذكرة ماجستير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2013 .
- 8- عبد القادر بلمبروك : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مذكرة ماستر , تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014 .
- 9- شعبي أمينة : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة خميس مليانة , 2013 .
- 10- جبلي فاتح : الترقية والاستقرار المهني , رسالة ماجستير , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة منتوري , قسنطينة , 2006 .
- 11- محمد بن مسفر الشمراني : معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها , مذكرة ماجستير , فرع إدارة الرياض , 2006 .
- 12- خضير عبد الوهاب : نظام ترقية الموظف في الجزائر , مذكرة ماستر أكاديمي , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامع قاصدي مرباح , ورقلة , 2014-2015 .
- 13- بلمبروك عبد القادر : نظام الترقية في الوظيفة العمومية , مذكرة ماستر , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2013 .
- 14- مفيدة قيقايدة : تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري , رسالة ماجستير , تخصص قانون عام , المؤسسات الإدارية السياسية , كلية الحقوق , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2009 .
- 15- محمد الطاهر كاوجة : الاجراءات القانونية لتأديب الموظف العام , مذكرة ماستر , تخصص قانون اداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , الجزائر , 2014 .
- 16- ناصر عافري , عبد الرؤوف بولنوار : تنظيم المسار المهني للموظف العام وفق أحكام الأمر 03-06 , مذكرة ماستر , تخصص قانون عام (منازعات إدارية) , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 08 ماي 1945 , الجزائر .
- 17- انتصار كباسي , عزوز امنة : الاجزاء التاديبية للموظف العام بين تفعيل الأداء وقمع الحريات , مذكرة ماستر , قانون عام , تخصص منازعات إدارية , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة 8 ماي 1945 , قالمة -الجزائر .



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

قرار أو مقرر

ترقية عن طريق الامتحان المهني

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،

- وبناء على القرار الوزاري المشترك (تعليمية، عند الاقتضاء) المؤرخ في.....الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف أسلاك.....،

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن فتح امتحان مهني للالتحاق بسلك.....رتبة.....،

- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،

- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... للصف..... ابتداء من.....،

- وبناءا على المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية لامتحان المهني للالتحاق برتبة.....،
- وبناءا على المحضر رقم...المؤرخ...في...المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين قبل الترقية للالتحاق برتبة.....(عند الاقتضاء)،
- وبناءا على المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يرقى(بيان الاسم واللقب) ويرسم في سلك.....رتبة.....ابتداء من.....، تاريخ تنصيبه

المادة 2 : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف.....الدرجة.....الرقم الاستدلالي.....ويحتفظ بأقدمية قدرها.....سنة.....شهر.....يوم..... تحسب قصد الترقية اللاحقة .

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بمقرة في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

قرار أو مقرر

الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،
- وبناءا على القرار رقم...المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة...ابتداء من.....،

- وبناءا على مستخرج القرار رقم..... المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة..... الرقم الاستدلالي..... للصف..... ، ابتداء من.....،

- وبناءا على المحضر المؤرخ في.....للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء.....،

- وبناءا على المحضر رقم...المؤرخ في.....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين قبل الترقية للإلتحاق برتبة.....، (عند الاقتضاء)

- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى : يرقى(بيان الاسم واللقب) ويرسم في سلك.....رتبة....ابتداء من الفاتح
من شهر.....، سنة.....

المادة 2 : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف.....الدرجة.....الرقم
الاستدلالي..... ويحتفظ بأقدمية قدرها.....سنة.....شهر.....يوم..... تحسب قصد الترقية
اللاحقة .

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بمقرة في.....

الملحق رقم: 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

ولاية المسيلة

مديرية الصحة والسكان

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

2019/

رقم:

ملخص قرار

ملخص من القرار رقم: ... المؤرخ في: .../.../... المتضمن المصادقة على جدول الترقية

لسلك: الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

لسنة:

السيد(ة):

الرتبة:

الدرجة: 00 قد رقي(ة) وفقا للشروط التالية على أساس المدة: الدنيا

كالتالي/

الأقدمية إلى غاية:			تاريخ الاستفادة	الرقم الاستدلالي	الدرجة	الصف
يوم	شهر	سنة				
01	06	00	2017/06/30	1040	01	قسم فرعي 02

مقرة في:

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

قرار أو مقرر

تعيين في المنصب العالي رئيس مكتب بالإدارة المركزية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-08 المؤرخ في 19 محرم عام 1429 الموافق 27 جانفي سنة 2008 المتضمن شروط التعيين في المنصب العالي رئيس مكتب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة به،

- و بناء على القرار المؤرخ في.....المتضمن تنظيم.....في مكاتب،

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين / إدماج و إعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تثبيت المعني(ة) في رتبة.....ابتداء من.....(عند الاقتضاء)،

- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى
الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... للصف..... ابتداء من.....
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يعين(بيان الاسم واللقب) في المنصب العالي رئيس مكتب(تسمية المكتب) ب.....(المديرية أو المصلحة).....، ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا القرار أو المقرر.

المادة 2 : يستفيد المعني(ة) إلى جانب الراتب المرتبط برتبته، من زيادة استدلالية تقدر بـ 195 نقطة، موافقة للمستوى 8 بعنوان شغل المنصب العالي.

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بمقرة في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

قرار أو مقرر

تعيين في منصب عالي

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛

- و بناء على القرار الوزاري المشترك رقم.....المؤرخ في.....الذي يحدد عدد المناصب العليا،

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة..... ابتداء من.....،

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تثبيت المعني(ة) في رتبة..... ابتداء من.....(عند الاقتضاء)،

- و بناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... للصف..... ابتداء من.....

- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يعين(بيان الاسم واللقب) في المنصب العالي.....(بيان تسمية المنصب العالي) ب.....(المديرية أو المصلحة).....، ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا القرار أو المقرر.

المادة 2 : يستفيد المعني(ة)، إلى جانب الراتب المرتبط برتبته، من زيادة استدلالية تقدر ب..... نقطة، موافقة للمستوى..... بعنوان شغل المنصب العالي.

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بمقرة في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

قرار أو مقرر

تعيين في منصب عالي لمؤسسة عمومية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء.....(تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإجباري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛

- وبناء على القرار الوزاري المشترك رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تنظيم.....(المؤسسة المعنية) ؛

- وبناء على القرار الوزاري المشترك رقم...المؤرخ في....الذي يحدد تصنيف المناصب العليا وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها (المؤسسة المعنية) ؛

- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في....المتضمن تثبيت المعني(ة) في رتبة..... ابتداء من.....(عند الاقتضاء)،

- وبناء على القرار رقم... المؤرخ في... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة... الرقم الاستدلالي... للصنف... ابتداء من...،
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يعين(بيان الاسم واللقب) في المنصب العالي.....(بيان تسمية المنصب العالي) ب.....(المديرية أو المصلحة).....، ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا القرار أو المقرر.

المادة 2 : يستفيد المعني(ة)، إلى جانب الراتب المرتبط برتبته، من زيادة استدلالية تقدر ب..... نقطة، موافقة للمستوى السلمي..... الصنف..... القسم..... بعنوان شغل المنصب العالي.

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بمقرة في.....



المخلص :

تهدف الدراسة الى التعرف على اهم المفاهيم المتعلقة بنظام الترقية في الوظيفة العمومية واثرها على تحفيز العاملين في المؤسسة , وواقع استخدام نظام الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية , ومعرفة المزايا المترتبة عن تطبيقه وايضا الموانع التي تواجهه , وتم معالجة موضوع الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة بالاعتماد على اداتي المقابلة والملاحظة , في جمع البيانات والمعلومات .
وكانت اهم النتائج المتوصل اليها :

- ان نظام الترقية المطبق في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يخضع لمعيار اساسي وهو نظام الترقية بالاقدمية الذي يصب في مصلحة الموظف واهمالها لنظام الترقية بالجدارة الذي يهدف الى ترقية الموظفين الاكفاء .
- للوصول الى الاستخدام الامثل لنظام الترقية في تحفيز الموظفين يجب على المسؤول في المؤسسة التحكم الجيد في القوانين ومعايير الترقية في الوظيفة العمومية

Abstract:

The study aims to identify the most important concepts related to the promotion system in the civil service and its impact on motivating the workers in the institution, The reality of using the promotion system in Algerian public institutions, and to know the advantages resulting from its application as well as the obstacles it faces. On the tools of the interview and observation, In the collection of data and information.

The most important results obtained were:

- The promotion system applied in the Public Authority for Neighborhood Health is subject to a basic criterion, which is the seniority promotion system, Which is in the interest of the employee and neglecting it to the merit promotion system, which aims to promote competent employees.

- To reach the best use of the promotion system in motivating employees, the official in the institution must have good control over the laws and standards of promotion in the public office.