

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع:

نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين
دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:
الدكتور بن صوشة رياض

من إعداد الطالبات:
- شبيرة منار
- جريدي وئام

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	بركان دليلة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
02	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر (ب)	مقررا	بسكرة
03	فني فضيلة	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	بسكرة

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر-بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع:

نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين
دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

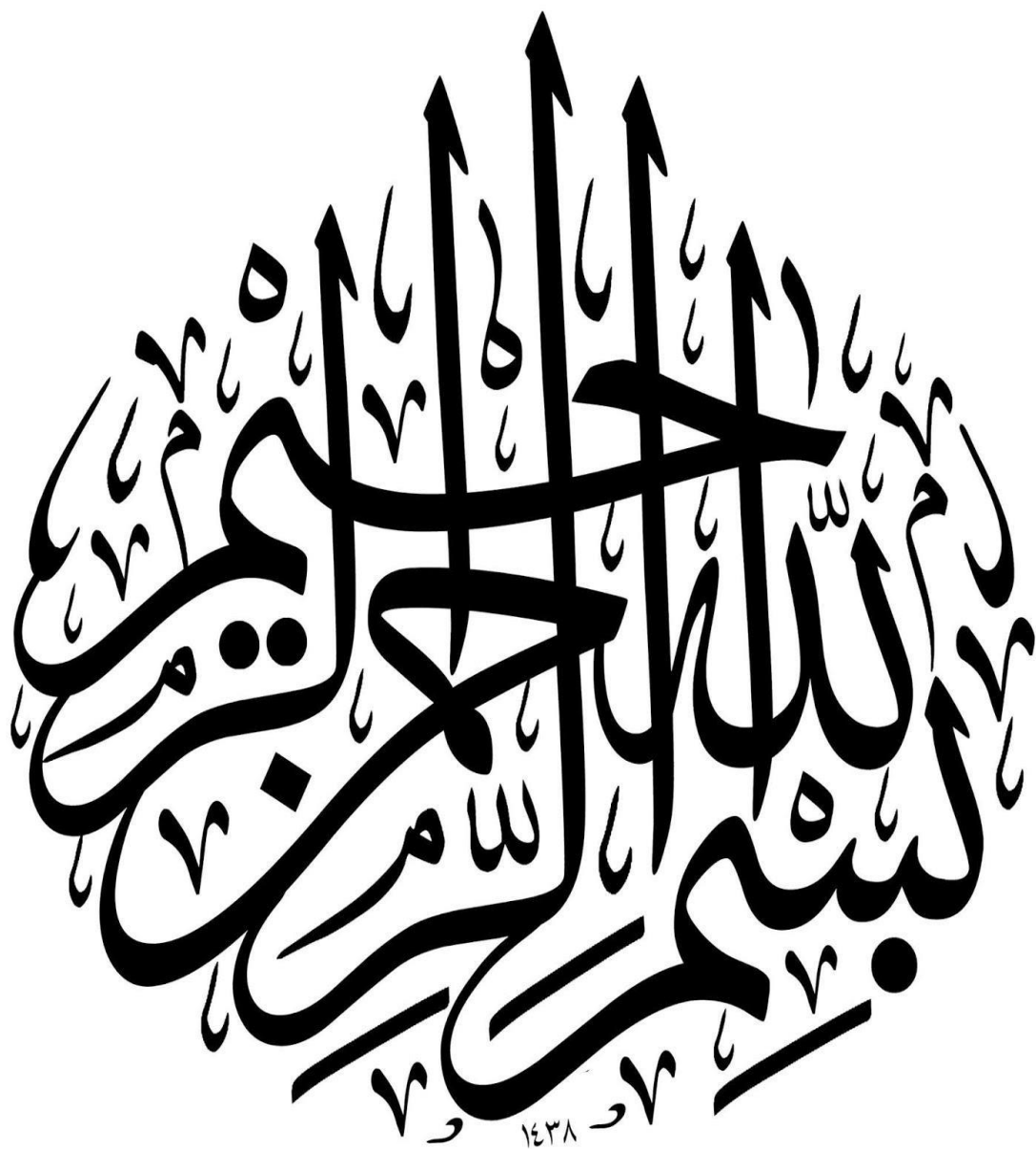
الأستاذ المشرف:
الدكتور بن صوشة رياض

من إعداد الطالبات:
- شبيرة منار
- جريدي وئام

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	بركان دليلة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
02	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر (ب)	مقررا	بسكرة
03	فني فضيلة	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وعرفان

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره والذي وفقنا وأعنا على إتمام هذا العمل المتواضع عملاً بقوله " ولأن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

انطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه ليسرنا أن نرفع أسمى آيات الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل

الدكتور "بن صوشة رياض" الذي ساعدنا ومنحنا من جهده ووقته على إنجاز هذا العمل.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة على هذا العمل بغية الارتقاء به. إلى من ساندني طوال حياتي وكان لي مصدر الأمان نور عيني جدي... إلى روح أبي رحمه الله إن غبت فأنت أجمل الحاضرين لست أمام عيني لكن أنت كل ما أرى... إلى فريدة قلبي أمي صباح رحمها الله... إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة "عمتي ليلي، عمي إبراهيم، رشيد، السبتي، لخداري، عمتي ساسية"... إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها أمي... إلى أفراد أسرتي الصغيرة وعائلي الكبيرة... إلى من كانوا سنداً رغم إخفاقاتي وانكساراتي... إلى من أحسنوا الظن بي ورأوا فيا الخير بأعينهم وقلوبهم... إلى "أستاذتي الفاضلة أورار، ن"، "ماما سلوى"... إلى زهراتي أخواتي: سامية، لبنى، مسعودة، حليلة، نعيمة، ابتهاج، خولة، انتصار، نريمان، ازدهار... إلى عيني إخواني: نبيل، شمس الدين، عبد الرؤوف، أنور، فاروق، عبد الباسط، يونس... إلى التفاصيل الأخرى في الحياة

منار

إلى من نزل في حقهم قوله تعالى " وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً " صدق الله العظيم... اهدي ثمة جهدي إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان نوع أمان احتمي به من نائبات الزمان إلى " أبي " الغالي " مسعود " حفظه الله وأطال في عمره... إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى "أمي" الغالية "زينب" حفظها الله وأطال في عمرها... إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزلي فأنا منهم وهم مني.. أخي الغالي هارون، وأخواتي الأعزاء، سماح، جهاد، أسماء، وصال وتوعم روحي وسام أهديكم هذا العمل المتواضع راجياً من الله تعالى أن يمننا بعونه وتوفيقه... إلى كل زملائي وكل طلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير... وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي، إلى قرئ الأسطر وكل أحبتي من فوق الأرض ومن أخذتهم المنية وهم تحت التراب.

وثام

ملخص الدراسة

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الترقية في الوظيفة العمومية في تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى تقصي وضع عمل نظام الترقية وتحفيز العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداة لجمع البيانات واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية الملائمة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.26)، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- وبلغ عددها 50 استبانة، وتم استعادة 46 استبانة، وكانت 34 منها صالحة للتحليل، وقد استغرقت الدراسة الميدانية حوالي أسبوع.

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- مستوى الترقية بالجامعة وتحفيز العاملين جاء بمستوى متوسط.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الترقية في الوظيفة العمومية كمجموعة على تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الترقية في الدرجة على تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الترقية في الرتبة على تحفيز العاملين عند جامعة محمد خيضر -بسكرة- مستوى الدلالة.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات منها ضرورة وضع نظام ترقية عادل وشفاف داخل الإدارة، مما يحفز العاملين على بذل جهد أكبر وتطوير مهاراتهم، لذا على هذه الأخيرة أن تولي اهتمامها بموضوع الترقية والتحفيز لما له من آثار إيجابية في تحقيق الصالح العام.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة العمومية، نظام الترقية، الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، التحفيز، الموظف العام.

Summary in English:

This study aimed to explore the impact of the promotion system in the public sector on employee motivation at the University of Mohamed Khider - Biskra. Additionally, it sought to investigate the implementation of the promotion system and its effect on motivating university employees. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed as a tool for data collection, and appropriate statistical tests and tools within the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V.26) were used. The questionnaire was distributed to a sample of 50 professors at the University of Mohamed Khider - Biskra, with 46 responses received, of which 34 were valid for analysis. The field study took approximately one week to complete.

After collecting and analyzing the data, the study reached several conclusions, including:

- The level of promotion and employee motivation at the university was found to be average.
- There is a statistically significant impact of the promotion system in the public sector as a whole on employee motivation at the University of Mohamed Khider – Biskra-.
- There is no statistically significant impact of promotion in rank on employee motivation at the University of Mohamed Khider – Biskra-.
- There is no statistically significant impact of promotion in grade on employee motivation at the University of Mohamed Khider – Biskra-.

The study also provided several recommendations, including the necessity of establishing a fair and transparent promotion system within the administration, which would motivate employees to exert more effort and develop their skills. Therefore, the administration should pay attention to the issue of promotion and motivation due to its positive effects on achieving the common good.

Keywords: Public sector, Promotion system, Promotion in degree, Promotion in rank, Motivation, Public employee.

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الترقية في الدرجة	01-01
40	عوامل صرف الحوافز المعنوية	01-02
45	الحوافز الايجابية والحوافز السلبية	02-02
47	الحوافز الفردية والحوافز الجماعية	03-02
68	توزيع العينة حسب الجنس	01-03
69	توزيع العينة حسب العمر	02-03
70	توزيع العينة حسب التأهيل العلمي	03-03
71	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	04-03
72	درجات مقياس ليكار	05-03
74	معامل الصدق والثبات	06-03
75	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov)	07-03
76	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	08-03
77	قياس أثر الترقية في الدرجة	09-03
78	قياس أثر الترقية في الرتبة	10-03
80	قياس أثر الحوافز المادية	11-03
82	قياس أثر الحوافز المعنوية	12-03
84	قياس أثر الحوافز المعنوية	13-03
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14-03
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الترقية في الوظيفة العمومية في تحفيز العاملين	15-03

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نمذج الدراسة	01-00
34	طريقة تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه	01-02
41	تصنيف الحوافز من حيث الطبيعة	02-02
44	يوضح تصنيف الحوافز حسب الأثر	03-02
47	تصنيف الحوافز حسب المستفيد	04-02
51	أنواع التحفيز المادي	05-02
57	تصنيف الحوافز السلبية	06-02
65	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	01-03
68	توزيع العينة حسب الجنس	02-03
69	توزيع العينة حسب العمر	03-03
70	توزيع العينة حسب التأهيل العلمي	04-03
71	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	05-03
75	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	06-03

الفصل التمهيدي:

الإطار العام

للدراسة

1. مقدمة:

مرت الوظيفة العمومية بتطورات عما كانت عليه من قبل، فبعد أن كانت تمارس كسلطة عامة في مواجهة المواطنين، أصبحت خدمة عامة تتضمن مجموعة من الواجبات المتجانسة والمتكاملة، وأصبحت تعتبر الوسيلة القانونية لتنفيذ السياسة العامة للدول ومعيار تقدمها والمقياس الحقيقي لها، كونها تعبر عن الزيادة الواضحة والملموسة في المسؤوليات والالتزامات التي تقوم بها الدول للصالح العام، والتي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إضافة إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في تحقيق أهداف ومشاريع الدولة بصفة عامة فهي تمثل دور أساسي للإدارة بصفة خاصة، حيث تركز على مجموعة من الأعمال في أداء مهامها، قد تكون هذه الأعمال إما أعمال مادية أو أعمال قانونية، كما يمكن أن تكون وسائل بشرية تتجسد واقعيا في الموظف العام.

وبالنظر إلى زيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والممثل في الموظف العام ودوره الهام في الإدارة وفي تحقيق أغراض الدولة والمتمثلة في تحقيق الصالح العام، جعل الدولة تهتم به وتهيئ له أحسن السبل ليقوم بدوره على أحسن وجه، فالدولة لا تساوي إلا ما يساويه موظفيها، إضافة إلى ذلك أن رقي الدولة وتطورها ومدى تخلفها يقاس بمستوى موظفيها العلمي والخلقي، وبالتالي هو المحرك الأساسي لسياسة الدولة، ونجد أيضا أن المنظرون السياسيون أظهروا اهتمام بالغ للأسس والمعايير الواجب اتباعها من أجل انتقاء أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ونلتمس هذا الاهتمام ضمن الدساتير والقوانين.

ونصت الجزائر ضمن دستورها على أن جميع الوظائف العمومية هي حق من حقوق المواطنين، إلا أن الموظف العام في أي إدارة كانت لا يقتصر سعيه للحصول على مقابل مادي فقط وإنما دائما ما تجد لديه طموح أكبر في الحصول على أعلى المناصب، التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل، والترقية بمفهومها تساهم في ذلك الطموح بحيث تعمل على تطوير الأداء وتحفيز الموظف ليبذل جهد أكبر ويكسب بذلك خبرات ومهارات جديدة، ولا يكون ذلك إلا بتوفير مجموعة من الحوافز.

وتعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الموظف خلال مساره المهني، ونجد أن الموظف يسعى وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه إما عن طريق خضوعه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة، إضافة لرغبة الإدارة في وضع الموظف الكفاء في المكان المناسب، ويحقق نظام الترقية الطموح الوظيفي للموظف العام بما يضمن له الارتقاء في درجات السلم الإداري للوصول إلى أعلى المستويات الوظيفية.

وبعد نظام الترقية من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس احتياجات الموظف العام لما يحققه من مزايا مادية ومعنوية أكبر ومكانة أسمى خلال سير حياته المهنية.

ويلعب نظام الترقية دورا بارزا في تحفيز الموظفين، من خلال ما يحققه من مزايا مادية أو معنوية أو سلبية، حيث عمل المشرع الجزائري على إيجاد نظام ترقية سليم، من خلال تبني نظام عادل للترقية ويقوم على أسس سليمة تحقق كل أهداف وغايات الموظف العام، وشروط لكل ترقية وهذا لإعطاء لكل ذي حق حقه، وكفل المشرع الجزائري

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

حق الترقية في مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية وأحاطه بضمانات تحمي حق الموظف العام، وجعل له آليات رقابية إجرائية تحميه من تعسف الإدارة وكذلك المحسوبة والبيروقراطية كون هذا الحق الممنوح للموظف العام يصدر بالإدارة العامة.

2. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

أولاً: إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تقدم يمكننا ملاحظة أن نظام الترقية يعتبر ركيزة أساسية للوظيفة العامة والذي تضمن من خلاله السير الحسن للإدارة العامة وهذا لما يترتب عليه من أثر بالغ، إذ تعتبر الترقية حق من حقوق الموظف العام والتي يسعى من خلالها إلى تحسين حياته المهنية والمعيشية، فيتلقى بموجبها امتيازات عدة ويظهر نظام الترقية كأسلوب للتحفيز من الدرجة الأولى من خلال الزيادة في الأجر، الرفع من معنويات الموظف العام، العلاوات. ضمن السياق السابق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو أثر نظام الترقية في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

لذلك فالتساؤل الرئيسي السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بنظام الترقية في الوظيفة العمومية وتحفيز العاملين؟
- ما مدى إدراك أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- لنظام الترقية؟
- ما مدى إدراك أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- للتحفيز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية بأبعاده المختلفة (الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة) على تحفيز العاملين؟
- هل يوجد أثر للترقية في الدرجة على تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
- هل يوجد أثر للترقية في الرتبة على تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

3. الدراسات السابقة:

✓ الدراسات التي تناولت موضوع نظام الترقية:

الدراسة الأولى: دراسة خالد محمد العنزي (2012/2011) تحت عنوان:

النظام القانوني لترقية الموظف العام "دراسة مقارنة بين الأردن والكويت"، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، الكويت، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة على الإحاطة بموضوع ترقية الموظف العام في إطار مقارنة بين الأحكام القانونية النازمة لها في الأردن والكويت، ويعد هذا الموضوع أهم الموضوعات وأدقها في نطاق الوظيفة العامة، نظراً لكون الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلها الموظف العام.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن نظام الترقية وإن كان يهدف إلى الارتقاء بمستوى فعالية وكفاءة الجهاز الإداري في الدولة، وحصوله على أفضل العناصر البشرية، إلا أنه في الوقت نفسه يمكن أن يكون وسيلة تؤدي إلى تعطيل هذا الجهاز وتهجير الطاقات البشرية المتميزة.
 - أن الترقية ليست حقا تلقائيا للموظف العام وإنما لابد من توافر جملة من الشروط التي تشكل في مجملها منظومة نزيهة تضمن أن تتم الترقية وفقا لأسس موضوعية وليست شخصية.
 - تبين أن قرار الترقية لا يصدر من المرجع المختص لا بسبب انتفاء شروط تحققها وإنما لوجود مانع يتعلق بالموظف ذاته يحول دون ترقيته.
- ومن التوصيات التي وضعتها الإدارة نذكر:
- إعادة ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في الدولة لارتباطها الوثيق بنظام الترقية.
 - معالجة مسألة تساوي المرشحين المستحقين للترقية في جميع الفئات والدرجات.

الدراسة الثانية: ناصري مختار (2016) بعنوان:

أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية الضياء"، شهادة ماستر أكاديمي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير والعلاقة الترقية والرضا الوظيفي، باعتباره موضوع مهم خاصة بالنسبة للعاملين في القطاع.

وأظهرت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين تم تفسيره بأن الترقية لها أثر على رضا العاملين عن عملهم وأن النظام المتبع للترقية والمطبق حاليا ينقصه مواكبة بعض الوضوح والشفافية في مختلف المعايير لأن بعضهم يراه غير عادل والبعض يرى بأنه يعرقل مساره الوظيفي.

ومن النتائج الموصلة إليها نذكر:

- وجود أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد، الخبرة المهنية.
- بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) غير عادل لأنه يعرقل مسارهم الوظيفي.
- أغلب العاملين محايدون بخصوص الترقية بالمؤسسة.
- معظم العاملين يرون أن المؤسسة تهتم بإرضائهم.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

ومن التوصيات التي وضعت نذكر:

- شفافية ووضوح معايير الترقية في المؤسسة بمراعاة كل الجوانب وفق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي.
- تحسين نظام الترقية وإحاطته من كل الجوانب المادية والمعنوية من أجل تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وقبولهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل.
- تحسين نظام الترقيات والتعيينات (المسؤوليات)، هذا يرتبط بزيادة المجهود والعمل من قبل العاملين.

✓ الدراسات التي تناولت موضوع تحفيز العاملين:

الدراسة الأولى: غازي حسن عودة الحلايبة (2013) دراسة بعنوان:

أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، عمان، الأردن، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى التعرف على تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- حيّزة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
 - حيّزة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
 - وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- وبناء على تلك نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي:
- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
 - ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

الدراسة الثانية: دراسة الطاهر الوافي (2012/2013) بعنوان:

التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تبسة، الجزائر، جامعة قسنطينة "02".

هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز والأداء في المؤسسة الاستشفائية عالية صالح بتبسة، وقد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عاجلت مسألة التحفيز كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

كما سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيقها لأهدافها وتقصي فروضها على المسح بالعينة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد الممرضين على عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب.

✓ الدراسات التي تناولت موضوعي نظام الترقية وتحفيز العاملين معا:

دراسة: مصطفى توفيق (2019/2020) تحت عنوان:

نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين "دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة"، شهادة ماستر مهني في إدارة الأعمال، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين في المؤسسة، وواقع استخدام نظام الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ومعرفة المزايا المترتبة عن تطبيقه وأيضا الموانع التي تواجهه.

وتم الاعتماد في معالجة موضوع الدراسة على أداتي المقابلة والملاحظة، في جمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- أن نظام الترقية المطبق في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يخضع لمعيار أساسي وهو نظام الترقية بالأقدمية الذي يصب في مصلحة الموظف وإهمالها لنظام الترقية بالجدارة الذي يهدف إلى ترقية الموظفين الأكفاء.

- للوصول إلى الاستخدام الأمثل لنظام الترقية في تحفيز الموظفين يجب على المسؤول في المؤسسة التحكم

الجيد في القوانين ومعايير الترقية في الوظيفة العمومية.

4. نموذج وفرضيات الدراسة:

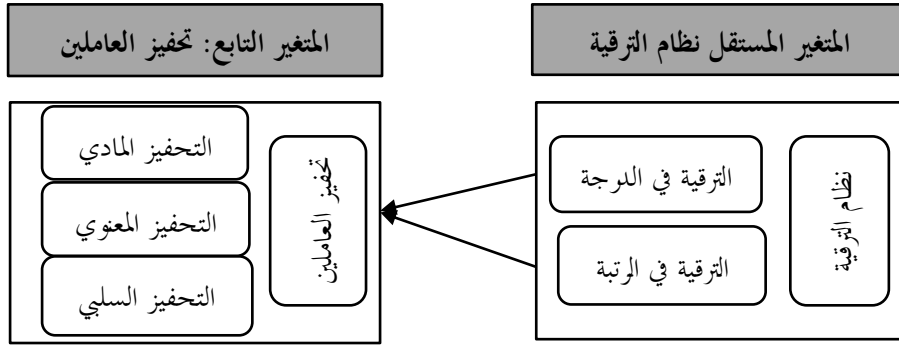
أولاً: نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها قمنا بتبني نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في نظام الترقية، الثاني تابع يتمثل في تحفيز العاملين، أي قبل التطرق إلى نموذج الدراسة لابد لنا من تعريف متغيرات الدراسة:

- **نظام الترقية:** هو نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى، وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة.
- **تحفيز العاملين:** عملية تستعملها الإدارة بما فيها من الجانب المادي والمعنوي والسلبي لتوجيه سلوك الافراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة لصالحهم ولصالح المنظمة.

وعلى أساسهما تمت صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل 00-01: نموذج الدراسة



ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية في الوظيفة العمومية بأبعاده (الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة) في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05).

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الدرجة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الرتبة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

5. التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً: التوضع الاستمولوجي:

تهدف الطالبتين من خلال هذه الدراسة إلى اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات سواء أكانت علاقة ارتباط أو تأثير التي تربط بين المتغيرات المتمثلة في نظام الترقية والأبعاد المختلفة له وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لنظام الترقية في طابعه التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً بأن وجود نظام الترقية بأبعاده المختلفة سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى نجاح تحفيز العاملين في الجامعات، مما يعني تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي تفسره الطالبتين من منطلق دراسة العوامل المختلفة لنظام الترقية وبالتالي ستعتمد الطالبتين في هذه الدراسة على النموذج التفسيري.

ثانياً: منهجية الدراسة:

تم استخدام منهجية البحث الوصفي الميداني التحليلي، اعتمدت الطالبتان الوصف والذي يعد من أكبر المناهج لاجتماعه على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، حيث تم الاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي تساهم في معرفة وإدراك أسس ومنطلقات الاطار النظري لنظام الترقية وتحفيز العاملين، والوقوف على اهم الدراسات السابقة والتي تعتبر اهم خطوة تساهم في ضبط الإشكالية ونموذج الدراسة من اجل الفهم الجيد لأهمية الموضوع والامام به من مختلف الجوانب مع مقارنة النتائج المتوصل اليها، أما في الجانب الميداني التحليلي فقد تم اجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتحليل كافة بياناتها انطلاقاً من الإجابة على أسئلة الاستبانات، وباستخدام طرق إحصائية مناسبة، وقد تم اعتماد نوعين من البيانات:

- **بيانات أولية:** تم الحصول عليها من خلال توزيع استبانات على عينة البحث، ثم القيام بجمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة تخدم أهداف وموضوع الدراسة.
- **بيانات ثانوية:** تم الحصول عليها من خلال القيام بمراجعة مختلف الكتب العربية والأجنبية والمحاضرات والرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية سواء الورقية أو الالكترونية، إضافة إلى المقالات العربية المقدمة في مجلات علمية محكمة والنصوص القانونية والمراسيم التنظيمية المأخوذة من الجرائد الرسمية، والتي من خلالها استطاعت الطالبتين بناء إطار نظري كدعم لهما في جميع مراحل الدراسة مع استخدام ضوابط التهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA.

6. تصميم البحث:

أولاً: أهداف الدراسة:

- يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على تأثير نظام الترقية بأبعاده المختلفة (الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة) في تحفيز العاملين، إلى جانب تحقيق جملة من الأهداف يمكننا أن نلخص أهمها في النقاط التالية:
- التعرف بعمق على مفهوم نظام الترقية ومدى تكريس النصوص القانونية الخاصة بالترقية في الواقع الوظيفي.
 - التعرف بعمق على مفهوم تحفيز العاملين من مصادره المختلفة.
 - التأكيد على أهمية الترقية ودورها في تحفيز العاملين.
 - تحديد كيفية تحقيق كفاءة عالية للعاملين من خلال اعتماد نظام الترقية.
 - التعرف على مدى تأثير أبعاد نظام الترقية في تحفيز الأساتذة العاملين في جامعة محمد خضر -بسكرة-
 - محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة.
 - تزويد الباحثين بمبادرة معرفية التي تتصل بالواقع المعاشي حول موضوع الترقية والتحفيز بجامعة محمد خضر -بسكرة-.
 - الخروج بنتائج وتوصيات حول موضوع الترقية والتحفيز.

ثانياً:

- **نوع الدراسة:** تمت الدراسة بناء على علاقة أثر بين متغيرين أحدهما مستقل (نظام الترقية) والآخر تابع (تحفيز العاملين).
- **مدى تدخل الطالبين:** حاولت الطالبتين الامام بجميع الاحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- **تخطيط الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في بيئة طبيعية غير اصطناعية (غير مخططة) أي تمت دراسة الظاهرة على طبيعتها في الواقع.
- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الأساتذة العاملين بجامعة محمد خضر -بسكرة-، وتتكون العينة من 1580 أستاذ، وتم توزيع (50) استبانة تم الاسترداد منها (34) استبانة صالحة للدراسة.
- **المدة الزمنية:** استغرقت الدراسة أسبوع لصعوبة الاتصال ببعض الأساتذة في الجامعة وذلك من 20-2024 إلى 27-05-2024.

7. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية، باعتبارها أحد أهم مقومات الوظيفة العمومية ووسيلة لتسيير الإدارة على أحسن وجه، من خلال غرسها لروح التنافس بين موظفيها للحصول على الدرجات العليا مما يحسن من كفاءتهم خلال مسارهم المهني، كون الموظف العام يعتبر مورد بشري ثمين يجب استغلاله والاستثمار فيه. ويبرز هنا دور الترقية داخل الإدارة كحافز يسعى الموظف العام من خلاله إلى الحصول على الرتب والدرجات العليا وتحقيق احتياجاته المادية والمعنوية وأهدافه وأهداف المنظمة. كما تأتي أهمية الدراسة في إمكانية استفادة متخذي القرار في جامعة محمد خيضر -بسكرة- من النتائج والتوصيات التي سوف تتوصل إليها والتي قد تسهم في زيادة الاهتمام بجانب الحوافز المقدمة للعاملين.

8. خطة مختصرة للدراسة:

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

مقدمة

طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

الدراسات السابقة

نموذج وفرضيات الدراسة

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

تصميم البحث

أهمية الدراسة

خطة مختصرة للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية

المبحث الثاني: طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية

المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية في الوظيفة العمومية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تحفيز العاملين

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

المبحث الثالث: دور نظام الترقية في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخاتمة العامة

الفصل الأول:

الإطار العام لنظام الترقية

في الوظيفة العمومية

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

تمهيد:

تشير الوظيفة العمومية إلى الأدوار والمهام التي يقوم بها الأفراد في خدمة القطاع العام. وتتمثل الوسيلة القانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها وقياس المدى الحقيقي لتطورها باعتبار أن الموظف العام هو الشخص الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهلها لأداء وظيفة معينة، والممثل الحقيقي للدولة والمحرك الأساسي لسياساتها.

المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية

المبحث الثاني: طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية

المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية في الوظيفة العمومية

المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية

مرت الوظيفة العمومية بكثير من التطورات وظهر هذا من حيث ارتباطها بتطور الدولة والسلطة السياسية، فبعد أن كانت تمارس كسلطة عامة، أصبحت خدمة عامة للشعب وتكليفاً يضم طائفة من الاختصاصات والمسؤوليات يمارسها شاغلها للصالح العام، وبهذا لم تعد مجرد أمر استثنائي بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ في حياة كل مواطن.

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

تعتبر الوظيفة العمومية حجم أساس لكل دولة، ويتحدد مفهومها بناء على فلسفتها ودرجة تدخلها في الوظيفة العمومية وعلى رؤيتها للقائمين بالخدمة والنظام الذي تتبعه لتحقيق أهدافها.

1- معنى الوظيفة

لقد عرفت الوظيفة من قبل مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين نذكر من هذه التعاريف ما يلي: (المبيضين و الاكلي، 2016، صفحة 40)

- هي مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عما لغيرها من المهمات الأخرى، ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضح (أي شخصية داخل المنظمة).
- هي مجموعة من الأعمال المتشابهة من حيث مهامها الرئيسة.
- هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي.
- هي تشمل الوظيفة على عدد من الواجبات وأجزاء من الأنشطة ولها مسؤوليات وعنوان وظيفي. (العزاوي و عباس، 2010، صفحة 96)

2- معنى الوظيفة العمومية في الشريعة الإسلامية

تدور فكرة الوظيفة العامة في الإسلام حول مفهوم الآيتين (إن الله يأمركم أن تودوا الأمانة الى اهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً (58) يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً). امتيازاً شخصياً لمن يتولاها. وهو ما تؤكد مبدأ (عمومية الوظيفة لا شخصية الوظيفة) كما أن نظرة الإسلام للوظيفة العامة تقوم على فكرة أنها تكليف وليست حقاً للفرد والشاهد على ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (انا والله لا نولي هذا العمل أحدا سألته وحرص عليه). فالوظيفة العامة تستهدف إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية وفي ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (من ولاه الله أمراً من أمور المسلمين فأحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة) (الشمري و جاسم، 2016، الصفحات 15-16)

3- معنى الوظيفة العمومية

ظهر مفهوم الوظيفة العمومية في اللغة القانونية الفرنسية في مطلع القرن العشرين، فكان الفقه يربطها بخدمة المرفق العام الذي يعني القوة العمومية في تحركها وفي عملها إذ لا يمكن تصور وجود وظيفة عمومية في غياب المرفق العام كما يقول الأستاذ الفرنسي جاستون جاز جاز Gaston jèze.

أ- من الناحية الشكلية: تعبر الوظيفة العمومية من الناحية الشكلية عن نظام قانوني خاص يظهر مميزاتها ويطبق مع المعيار العضوي على كافة أعوان الدولة في مختلف الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري أو على بعضهم فقط اعتبارا للوضعية القانونية الخاصة التي يوجدون فيها.

ب- من الناحية العضوية: يقصد بالوظيفة العمومية من الناحية العضوية مجموع مستخدمي الإدارة الخاضعين بدورهم لنظام قانوني منسجم نوعا ما ومتنوع، وهذا النظام كما سنرى في حينه، ينحدر من طبيعة القانون المطبق عليهم والآثار المترتبة على ذلك تجاه المؤسسات وضوابط الدولة (نظام القانون الخاص المطابق للقانون العام للعمل أو للنظام القانوني العام القائم على الاستثناءات والاختلاف مقارنة بالقانون العام) من حيث:

- الوضعيات النموذجية القانونية أو العلاقات التعاقدية المعمول بها.
- النظرة التقنية البحتة التي تنظر إلى الوظيفة العمومية من منظور أعوان الدولة، بل يمكن أن تقتصر على الموظفين منهم فقط.

ج- من وجهة نظر مادية: تقوم الوظيفة العمومية بنشاط ذو طبيعة أصلية مقارنة بغيره من نشاطات القطاعات الأخرى، يتميز بالتنسيق المهني الدائم مع عمل السلطات العمومية للإدارة، فهي تعني إذن تخصصا للوظيفة الإدارية بالمعنى الواسع مقارنة بنشاطات القطاعات الأخرى، من حيث ممارسة المسؤوليات السياسية البحتة.

فالوظيفة العمومية إذن بمفهومها الشكلي والمادي، يمكن أن تستجيب من وجهة نظر معينة، إلى نموذجين مختلفين، معارضين في أكثر من نقطة، فالفقهاء يتكلمون تباعا عن وظيفة عمومية قائمة على البنية المفتوحة ووظيفة عمومية قائمة على البنية المغلقة. (مقدم، 2010، الصفحات 46-47)

ومما سبق يمكن تعريف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة واجبات ومسؤوليات، تحددها سلطة شرعية، وعلى من يشغلها أن يكرس وقته كله أو بعضه حسب الظروف للقيام بتلك الواجبات، ليحصل على ما يقابلها من حقوق.

(هتاف، 2014، صفحة 79)

المطلب الثاني: مراحل تطور الوظيفة العمومية

لقد مر مفهوم الوظيفة العامة بأربع مراحل خلال تاريخ تطوره تبعا لتطور فلسفات الدولة وتطور نظرتها إلى العاملين والأنظمة التي اعتمدتها لإدارة شؤون موظفيها وهذه المراحل هي: (الحميري، العزاوي، و ارزوقي، 2022، الصفحات 59-60)

1- مرحلة الإمبراطوريات القديمة:

وهي المرحلة التي سادت فيها الأنظمة الاستبدادية والإقطاعية الديكتاتورية في بقاع العالم جميعها على السواء والتي امتدت لآلاف السنين. وفي إثناء تلك الحقبة كانت الوظيفة العامة كالسلعة تشتري وتباع. وتورث للأولاد والأحفاد شاغلها متى ما استمروا على ولائهم للحاكم الذي كان يستبد بكل شيء في البلاد، وطبيعي إن تكون الوظيفة العامة إحدى هذه الأشياء التي سخرها لخدمته وجعلها أداة لفرض الضرائب وجمع الأموال وقهر الشعوب ومحافظة

على الولاء المطلق له. إذ كانت الوظيفة العامة أداة تسلط وبطش وتنفيذ لأهواء الحاكم ومشيعته المطلقة يعين فيها من يشاء ويعزله متى ما يشاء، وبقاؤه فيها مرهون باستمرار ولائه المطلق للحاكم وتنفيذه لأوامره بدون إن ييدي رأيا.

2- مرحلة الشرعية الإلهية:

وهذه المرحلة امتازت بأن الحكام أسبغوا على أنفسهم شرعية مستوحاة من الديانات السماوية، فأخذو يدعون بأنهم يمثلون الخالق سبحانه وتعالى على الأرض، وإنهم يستمدون سلطاتهم ويديرون شؤون بلدانهم منه سبحانه، وهو ما أطلق عليه نظرية (التفويض إلهي)، إذ امتازت الوظيفة العامة في هذا المرحلة بالقدسية، وأحيطت بحالة من التعظيم والتشريف، فيمنحها الحاكم للموظفين الذين يتعاونون مع السلطة ويوالونها، وكان الموظف آنذاك يتمتع بقدر كبير من الاحترام كونه ممثلا للحاكم الذي يمثل الجليل (سبحانه). وان طاعته وتنفيذ أوامره شيء مفروغ منه ولا يمكن لأحد منازعته أو الخروج عن طاعته بأن شكل من الإشكال وقد استمرت هذه المرحلة لمئات من السنين. إلى بداية القرن التاسع عشر الميلادي، وظهور الأحزاب ودعوات الإصلاح الاقتصادي حيث والإداري واستلام السلطة في كثير من الدول من قبل الأحزاب السياسية المتنافسة، خصوصا في أمريكا وبريطانيا، برزت إلى حيز الوجود مرحلة أخرى من مراحل تطور الوظيفة العامة.

3- مرحلة دورية الوظائف العامة:

تعد هذه المرحلة من اقصر المراحل التاريخية إذ امتدت منذ عام 1820 إلى 1881 م تقريبا في الولايات المتحدة الأمريكية التي سادت في أثنائها نظرية (الغنائم للمنتصر) في الوظائف العامة إذ أصبح من حق الحزب الذي يفوز بالانتخابات الاستيلاء على معظم الوظائف العامة ذات الأهمية ويوزعها على أنصاره ومؤيديه، من خلال تطبيق قانون دورية الوظائف الذي منع الموظف العام من البقاء في منصبه أكثر من أربع سنوات وهي مدة تولي السلطة العامة لمن يفوز من الأحزاب المتنافسة بالانتخابات، فالحزب الذي تنتهي مدة حكمه، ويفوز غيره في الانتخابات العامة يجب أن يتخلى مؤيدوه وأنصاره عن الوظائف العامة خصوصا المهمة منها إلى الحزب الجديد، إذ يسندوها بدوره إلى مؤيدوه وهكذا.

4- مرحلة الكفاءة والجدارة في شغل الوظائف:

وهي المرحلة التي نعيشها في الوقت الحاضر، إذ أن أغلب الدول المعاصرة خصوصا المتقدمة منها أخذت بمبدأ الكفاءة والأهلية والجدارة في شغل الوظائف العامة، فيحق لمواطنيها جميعا ممن يتمتعون بالمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لشغل وظائفها العامة، بشكل يحقق مبدأ تكافؤ الفرص دون تفرق أو تمييز إلا من حيث انطباق الشروط والمؤهلات لشغل هذه الوظيفة وقد تضمنت دساتير وقوانين كثير من بلدان العالم هذا الحق غير أن هذه المفاهيم المرتبطة بالجدارة والكفاءة اتخذت مسارين متباينين من حيث التطبيق بحسب الفلسفة التي تؤمن بها الدولة والمؤثرات البيئية والاقتصادية لكل منها. وعلى العموم يتنازع العالم في الوقت الحاضر في مجال التوظيف نظامين أحدهما النظام المغلق، والثاني النظام المفتوح ولكل منهما خصائصه ومميزاته ومبرراته التي سنأتي على شرحها بشكل في الصفحات التالية من هذا الفصل.

المطلب الثالث: شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية

1- مفهوم الموظف العام

ان دراسة الوظيفة العامة تستدعي التعرف على القائم بها اي " الموظف العام "، هذا المصطلح الذي كان الأسبق في الظهور من مصطلح الوظيفة العامة على عكس ما قد يضمن لأول وهلة، نظرا لان هذه الأخيرة تصور في الذهن معنى الدولة ككل من جانب نشاطها الإداري الذي يتكفل به الموظف العام.

وتختلف دول العالم في الاصطلاح او التعبير الذي يطلق على شخص شاغل الوظيفة، حيث يستعمل في الولايات المتحدة الأمريكية عدة اصطلاحات على من يعمل لدى الحكومة كمصطلح "المستخدم العمومي " و"العامل العمومي"، إما في فرنسا فكانت تستخدم عدة ألفاظ مثل " الموظف " أو "المستخدم" أو "العامل" قبل ان يستعمل مصطلح واحد وهو اصطلاح "الموظف" في قانون الوظيفة العامة الفرنسية الصادر بتاريخ 19/16/1946 للدلالة على أعوان الدولة الذين يسري عليهم، كما يطلق عليها في بلجيكا نفس التعبير أي "الموظف" للترقية بينه وبين المصطلح "عمال الإدارة"، في حين يستخدم لفظ " خادم الملك " في إنجلترا. (محدد، 2020، الصفحات 30-31)

وللتعمق أكثر في مفهوم الموظف العمومي نأخذ بالتعريفين الآتيين: (سليمان، 2018، صفحة 106)

- هو أي شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا لدى طرف، سواء كان معيناً أم منتخبا، دائما أم مؤقتا مدفوع الأجر ام غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن اقدمية ذلك الشخص.

- هو أي شخص آخر يؤدي وظيفة عمومية، بما في ذلك لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية، أو يقدم خدمة عمومية، حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف وحسب ما هو مطبق في المجال القانوني ذي صلة لدى تلك الدولة.

وجاء في نظام الخدمة الفرنسي بانه: "كل شخص يعين في وظيفة دائمة في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد اشخاص القانون العام بموجب قرار من السلطة المختصة بالتعيين في الوظيفة العامة ضمن كادر هيئات الإدارة وتابعة للإشراف الرئاسي".

ويعرفه آخرون بانه: "الفرد الذي يتم تعيين بصورة قانونية في وظيفة دائمة ضمن الملكيات الدائمة للدولة بموجب نظام تشكيلات يرصد اعتمادا خاصا للوظيفة العامة في الموازنة العامة مقابل تمتعه براتب محدد في القانون". (عارف، 2009، صفحة 109)

ومن هنا وباستطلاع ما تم ذكره من تعريفات سابقة، فإننا نرى بان مفهوم الموظف العام لا يخرج عن كونه: الشخص الذي تعينه السلطة العامة المختصة لتولي وبصورة دائمة مهمة إدارة أحد المرافق العامة والتي تديره الدولة بصورة مباشرة. (هتاف ، 2014، صفحة 74)

2- حقوق الموظف العام:

لما كانت الوظيفة العامة كما رأينا انها هي خدمة عامة تتطلب انصراف الموظف لأعمالها وتفرغه لها فإن المشرع قد منحه عددا من الحقوق والامتيازات منها حقوق مالية تتعلق بالراتب والمزايا المالية الاخرى ومنها حقوقه في الاجازات المختلفة والامتيازات الاخرى التي توفرها الوظيفة للموظف، وتتمثل حقوق الموظف في: (بن مزوزيه، 2017، الصفحات 13-14)

أ- الحق في الراتب:

الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر، وفي نظام السلك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر فان المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف، وانما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح لتمكينه من العيش على نحو لائق، حتى يتمكن من تخصيص وقته وجهده للقيام بأعباء الوظيفة العمومية، ويترب على هذه الصفة ضرورة حمايته وضمان اعتماد الموظف عليه للعيش منه، وعدم حرمانه منه الا في الأحوال الاستثنائية. ويحدد الراتب بالاستناد الى الرتبة والدرجة، وذلك حسب الارقام الاستدلالية المقابلة لكل صنف من أصناف الموظفين، وقد نصت على الحق في الراتب المادة 32 من الامر 03-06 "للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في راتب".

ب- الحق في الحماية:

لقد نصت المادة 30 من الامر 03-06 انه على الدولة ان تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات والاهانات والتهجم الذي قد يتعرضون له اثناء تأديتهم لمهامهم وتضيف المادة 31 من نفس الامر ان الإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من العقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حالة ما إذا ارتكب أحدهم خطأ في الخدمة وتعرض الى متابعات قضائية.

ج- الحق في العطلة:

نصت المادة 39 من الامر 03-06 على حق الموظف في العطل.

د- الحق النقابي والحق في الاضراب:

نصت المادة 35 من الامر 03-06 على: "يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به"، بالإضافة الى جانب الحق النقابي اعترف المشرع الجزائري بحق الاضراب فقد نصت المادة 36 من الامر 03-06 على: "يمارس الموظف حق الاضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما".

هـ- الحق في التكوين والترقية:

نصت المادة 38 من الامر رقم 03-06: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

و- الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد:

الى جانب الحق في الراتب يتمتع الموظف بالضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية، فاذا أصيب الموظف بمرض أو عجز عن العمل أو أحيل الى التقاعد فانه يستفيد من منحة تساعد على العيش الكريم، وهذا ما نصت عليه المادة 33 من الامر 03-06: "للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد وفق التشريع المعمول به".

ز- الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية:

اقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الامر 03-06 حق الموظف من الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية، كما نصت المادة 37 من نفس الامر على ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد.

ح- الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين:

نصت المادة 27 من الامر 03-06 على عدم التمييز بين الموظفين لاي سبب من الأسباب سواء تعلق الامر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ، او بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية او الاجتماعية.

3- شروط تعيين الموظف العام

يخضع التوظيف الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية غير ان ذلك ليس على اطلاقه بل تشترط التشريعات الوظيفية عادة توافر عدد من الشروط لتولي الوظائف العمومية، وتهدف هذه الشروط في مجملها الى ضمان قدرة وكفاءة من سيعين في الوظيفة العمومية على القيام بأعبائها تحقيقا للصالح العام وتحقيقا لمبدأ الاستحقاق، وتتمثل هذه الشروط حسب المادة 75 من الامر 03-06 فيما يلي: (سطوطح، 2023، الصفحات 603-611) أ- الجنسية:

اشترط القانون فيمن يتقلد وظائف الدولة أن يتمتع بجنسيتها، حيث نصت المادة 36 من الدستور على أن الجنسية معرفة بالقانون، وأن القانون يحدد شروط اكتساب الجنسية الجزائرية، والاحتفاظ بها، أو فقدانها، أو التجريد منها. يشترط للتعيين في الوظيفة العمومية تمتع المترشح للوظيفة بجنسية الدولة، وهذا ما ينص عليه المشرع الجزائري في المادة 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي تقضي بانه لا يمكن ان يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم يكن جزائري الجنسية. ولا يجوز للأجانب تولي الوظائف العمومية الا في حالات محدودة وعند عدم توفر المواطنين المؤهلين وعند الضرورة وبمقتضى شروط خاصة، ولعل السبب الذي يبرر اشتراط هذا الشرط في اية دولة هو ان مواطنو الدولة وأبناء شعبها أولى من غيرهم في الاستفادة من مزايا الدولة كالاتحاق بالوظائف العمومية وهم أقدر من غيرهم على تفهم حاجات المواطنين والتعامل معهم، كما يفترض فيهم ان يكونوا أكثر اخلاصا وولاء لدولتهم من الأجانب. وجاءت عبارة الجنسية الجزائرية على اطلاقها في النص، ولم يبين المشرع من خلالها ان كانت جنسية اصلية او مكتسبة، غير انه نص في الدستور على وظائف

عليا لا يمكن ان يقلدها الا من كان يحمل الجنسية الجزائرية الاصلية فقط وهذا ما يدل على ان بعض الوظائف يجوز شغلها من طرف المتجنس بالجنسية الجزائرية. ويميز القانون بين المواطن الأصلي والشخص المتجنس بجنسية دولة لا

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

يخيز هذا الأخير تولي الوظائف العمومية الا بعض منها، الا بعد انقضاء فترة من الزمن بقصد التحقق من ولاء المتجنس واخلاصه للدولة التي يريد الحصول على جنسيتها.

وقد نص الدستور الجزائري على ان كل المواطنين سواسية امام القوانين ولا يميز بينهم بسبب المولد او العرق، او الجنس او الراي او أي شرط اخر شخصي او اجتماعي. ويستفيد من ضمانات المساواة بين المواطنين كل من تجنس بالجنسية الجزائرية حيث يتمتع بجميع الحقوق المتعلقة بالصفة الجزائرية ابتداء من تاريخ اكتسابه للجنسية.

ويضمن الدستور هدف المؤسسات في ضمان المساواة بين المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات، وكذا ترقية التنافس بين الرجال والنساء في سوق التشغيل، ويضمن المساواة بين جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون اية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون.

ب- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية:

ويشترط على المرشح للوظيفة العمومية التمتع بكل من الحقوق التالية:

- التمتع بالحقوق المدنية:

يسري هذا الشرط على كافة الوظائف العمومية، حيث يجب ان يكون المترشح للوظيفة العمومية متمتعاً بحقوقه المدنية. فالحقوق المدنية هي التي تثبت لكل شخص وضرورية له ومقررة لحمايته في كيانه وحرية لتمكينه من مزاولة نشاطه كالحق في الحياة وحرية المعتقد وحرية التعاقد، وغالبا ما تفقد عند سلب الحرية والحكم بها كعقوبة تكميلية عند ارتكاب بعض الجرائم.

- التمتع بالحقوق السياسية:

الحقوق السياسية هي تلك الحقوق التي تمنح للشخص لتمكينه من ان يساهم في إدارة شؤون بلده وتثبت للشخص باعتباره عضوا في دولة سياسية، مثل حق الانتخاب والترشح وتولي الوظائف العامة، وحرية التعبير، والاجتماع وغيرها. لم تنص المادة 75 من الامر رقم 06-03 على التمتع بحقوقه السياسية ولكن بما انها نصت على ضرورة التمتع بالحقوق المدنية فمن باب أولى التمتع بالحقوق السياسية حيث هذه الأخيرة غالبا ما يحرم منها الشخص كعقوبة مكملّة للعقوبة الاصلية لذلك اشترط المشرع في المادة 75 الا تحمل شهادة السوابق القضائية للمترشح للوظيفة ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

ج- الصلاحية الأخلاقية:

تعتبر الصلاحية الأخلاقية (الصلاحية الأدبية) من اهم شروط التعيين في الوظائف العمومية لضمان حسن سير هذه الوظائف تحقيقا للمصلحة العامة، فلا بد من توافر الثقة في الموظف العمومي، ويجب ان يتحلى بالأخلاق الكريمة، وان يكون مؤتمنا على مصالح المواطنين. وتبين الصلاحية الأخلاقية من خلال اثبات:

- حسن السيرة والسلوك وعدم الحكم بجناية مخلة بالشرف والأمانة:

فيجب على المترشح للوظيفة العامة محمود السيرة والسلوك وان كان هذا الشرط غير هذا الشرط غير وارد ضمن الشروط الواجبة للتوظيف في المادة 75 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الا انه يمكن ان يستنتج من خلال

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

الواجبات القانونية المفروضة على الموظف من حيث انه يجب عليه ممارسة مهامه بكل امانة والحفاظ على ممتلكات الإدارة والحفاظ على الملفات والمستندات والوثائق الإدارية وعلى ممتلكات الإدارة، والحفاظ على السر المهني. غير ان الصعوبة تكمن في وضع المعيار المعتمد لتحديد حسن السيرة والسلوك من عدمه وفي جميع الأحوال لا يجوز الحكم على شخص ما بسوء سيرته وسلوكه

استنادا الى الشائعات والاقاويل، وانما لا بد من الاستناد على وقائع محددة. ونظرا لصعوبة اثبات شرط حسن السيرة والسلوك فانه يعتمد ما يحتويه ملف المترشح من بيانات خاصة بسلوكه، خاصة شهادة سوابقه القضائية والتي يشترط المشرع الا تحمل ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها، ولذلك تشترط التشريعات الوظيفية عموما عدم سبق الحكم بعقوبة جنائية او جريمة مخلة بالشرف والأخلاق العامة كالسرقة، الرشوة، التزوير... والتي تعد الإدانة بها دليلا قاطعا على ان المترشح ليس اهلا لتولي الوظيفة العمومية التي تتطلب قدرا معيناً من الاستقامة والسلوك السوي. مع الإشارة الى ان هذا المانع يعد مانعا مؤقتا مرتبطا بإجراء رد الاعتبار الذي يستفيد منه المحكوم عليه وإذا استفاد منه المترشح جاز له الالتحاق ببعض المناصب في الوظيفة العمومية.

- عدم سبق الفصل من الخدمة بقرار او حكم تأديبي نهائي:

والى جانب عدم وجود سوابق قضائية يشترط لتولي الوظيفة العمومية في إطار الصلاحية الأخلاقية الا يكون الشخص المترشح للوظيفة قد سبق فصله تأديبيا من طرف السلطة التأديبية المختصة والتي تتمثل عادة في المجالس التأديبية التي تشكل داخل الوزارات او المصالح او الهيئات العامة او المؤسسات التي يحكمها قوانين وأنظمة وظيفية خاصة بها، على اعتبار ان هذه العقوبة التأديبية هي عقوبة قاسية ولا تفرض على الموظف الا اذا ارتكب مخالفة جسيمة الا ان حظر تعيين الشخص في الوظائف العمومية يكون مؤقتا، اذ يزول من مضي مدة معينة من تاريخ الفصل وتحدد القوانين ذات الصلة بالوظيفة العمومية. وتتشدّد بعض التشريعات الخاصة بالنسبة لبعض الوظائف فلا تجيز من سبق فصله بحكم او قرار تأديبي حتى ولو رد اليه اعتباره، نظرا لحساسية وخطورة هذه الوظائف.

د- اثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية:

نصت كل القوانين المتعاقبة المنظمة للوظيفة العمومية على شرط تسوية الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية، سواء بأدائها او الاعفاء منها بصفة قانونية وتشترط الخدمة الوطنية على الرجال دون النساء في الحالات العادية التي تمر بها البلاد. وعرفت المادة الأولى من القانون رقم 14-06 المتعلق بالخدمة الوطنية هذه

الأخيرة على انها مشاركة المواطنين في الدفاع الوطني وبينت المادة الثانية منه المقصود بالدفاع الوطني ونصت بانه تأدية المهام المخولة للجيش الوطني الشعبي بموجب الدستور الذي يتعلق بالمحافظة على الاستقلال الوطني والدفاع عن السيادة الوطنية وكذا المحافظة على وحدة البلاد وسلامة ترابها. وتعد الخدمة الوطنية اجبارية وتدخل تحت عنوان الأعباء العامة ذات الطابع الوطني وتؤدي بالشكل العسكري في هياكل الجيش الوطني الشعبي لمدة 12 شهرا بصفة مستمرة، ولقد نصت المادة السابعة من القانون 14-06 انه لا يمكن توظيف أي مواطن في قطاع عام او خاص او الترخيص له بممارسة نشاط حر او مزاول مهنة الا بعد اثبات وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

اما المادتين 154، 155 من الامر رقم 06-03 فتوضحان أحقية كل مترشح لم تسوي بعد وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية في الالتحاق بوظيفة عمومية ومباشرة مهامه عقب نجاحه اذ يوضع المعني عند استدعائه لأداء الخدمة الوطنية ووضعية الخدمة الوطنية ويحتفظ بحقوقه في الترقية في الدرجات الا انه لا يستفيد من حق الراتب، وعند نهاية فترة الخدمة الوطنية يعاد ادماجه بأولوية في رتبته الاصلية بقوة القانون حتى ولو كان زائدا عن العدد المطلوب في الإدارة او المؤسسة العمومية المستخدمة.

هـ- السن:

يشترط فيمن يريد الالتحاق بالوظيفة العامة ان يكون بلغ سنا معيناً للتأكد من انه على درجة من النضج والادراك بما يؤهله لتحمل أعباء العمل الوظيفي والمسؤولية والجدية الكافية لتفهم الواجبات الوظيفية، ويحدد السن الأدنى للالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري بثمانية عشر (18) سنة كاملة، اما بالنسبة للحد الأقصى فتحدد السنة متروك للإدارة بحسب كل وظيفة، كما يشترط في ذات الوقت ان يكون المترشح للوظيفة قد تجاوز سنا معينة بحسب ما تحدده القوانين الخاصة، يحول دون الاستفادة من خدماته بالشكل المطلوب. ويختلف شرط السن في حده الأدنى وفي حده الأعلى من دولة الى أخرى وأحيانا داخل الدولة من وظيفة الى أخرى، وحتى فيما يتعلق بالحد الأدنى فان بعض الأنظمة الوظيفية الخاصة لا تتقيد بسن الثامنة عشر كوظيفة القضاء لاسيما عندما يرتبط الالتحاق بالوظيفة بشهادة جامعية معينة. والملاحظ ان تحديد السن بثمانية عشر سنة لا ينسجم مع سن الرشد القانوني المحدد في القانون المدني بتسعة عشر (19) سنة كاملة حيث تعتبر تصرفات الصبي المميز دائرة بين النفع والضرر وتخضع لإجازة الولي.

و- شرط القدرة (اللياقة الصحية):

تطرق المشرع الى هذا الشرط في المادة 75 من الامر رقم 06-03 تحت عبارة القدرة البدنية والذهنية، بحيث يشترط للالتحاق بالوظيفة العامة توفر المترشح على القدرة البدنية والذهنية وذلك بان يكون المترشح صحيح الجسم والعقل حتى يتمكن من القيام بأعباء وظيفته وتقديم الخدمة للمواطنين، وحرصا على عدم انتقال العدوى بين المواطنين، وكذا عدم المطالبة بالعطل المرضية حتى لا تتعطل المرافق، وتختلف درجة اللياقة المطلوبة من وظيفة الى أخرى، فبعض الوظائف تحتاج درجة عالية من الصحة مثل الوظائف العسكرية، في حين وظائف أخرى يجوز فيها توظيف ذوي الاعاقات الجسدية إذا لم تمنعه هذه الإعاقات من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها. ويعد شرط المقدرة الذهنية جديدا مقارنة بقوانين الوظيفة العمومية السابقة وتم استحداثه بموجب المادة 75 من الامر 06-03 الا ان هذا الامر لم يحدد مضمونه ولا كيفية اثباته. يتم اثبات القدرة البدنية والذهنية بشهادات طبية تسلم من قبل طبيب عام ممارس ومخلف تؤكد سلامة المعني من الامراض والعاهات التي تتنافى مع ممارسة الوظيفة، وشهادة طبية أخرى صادرة من طبيب الامراض الصدرية تثبت خلو المترشح من مرض السل او شفاؤه منه.

وقد نصت المادة 76 من الامر رقم 06-03 على إمكانية ان تنظم الإدارة عند الاقتضاء الفحص الطبي للتوظيف في بعض اسلاك الموظفين. كما أوضح المنشور الصادر عن المديرية العامة للتوظيف بتاريخ 09 أفريل

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

2006، بأن المترشحين المعفيين من واجب الخدمة الوطنية لأسباب طبية لا يمكنهم المشاركة في مسابقات التوظيف للالتحاق بالأسلاك والرتب المعينة، بسبب عدم استقائهم شرط الاهلية البدنية.

ز- التأهيل:

تشتط بعض القوانين الوظيفية فيمن يشغلها الالتحاق بدورات تدريبية في مجال المهنة التي سيلحق بها الموظف وعلى نحو تضمنه معه الإدارة قدرة الشخص على القيام بالمهام الفنية التي ستوكل اليه. وقد نص المشرع الجزائري على شرط التمتع بالمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة من خلال المادة 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما أكد من خلال القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم على ضرورة مراعاة في توظيف مبادئ النجاعة والشفافية والمعايير الموضوعية من الجدارة والانصاف والكفاءة، وكذا الإجراءات المناسبة لاختيار وتكوين الافراد المرشحين لتولي المناصب العمومية التي تكون أكثر عرضة للفساد. تمثلت الشروط السابقة في الشروط العامة للالتحاق بالوظائف العمومية والحد الأدنى لها مع مراعاة الشروط الخاصة المتواجدة في النصوص القانونية الخاصة.

المبحث الثاني: طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية

يعتبر العنصر البشري جوهر عمليات الإدارة والحرك لدواليب التنمية في الدولة لذا تعمل الإدارة في مختلف البلدان على الحفاظ على هذا الكنز من خلال إرسال مجموعة من الأنظمة والقوانين ومن بينها نظام الترقية والذي يعني به ترقية الموظف الصغير الى درجة ووظيفة أكبر إضافة إلى التعيين في تلك الوظيفة وكذلك لأجل سد الشغور الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الترقية في الوظيفة العمومية

تمثل الترقية الحافز للموظف العام ليبذل أكبر جهد في ادائه للمهام والمسؤوليات، وكذلك تعد من أبرز آمانياته التي يسعى لتحقيقها خلال مساره الوظيفي.

1- لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

2- اصطلاحاً: تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفيما يلي نورد بعض التعارف التي تناولت مفهوم الترقية: (زواتيني، 2020، الصفحات 143-144)

- هي نقل الشخص من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى. (بن عنتر، 2020، صفحة 78)

- هي نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية او اديبية. (المرعي، 2010، صفحة 167)

- تعني انتقال الموظف من وظيفة الى وظيفة اعلى منها في المستوى الاداري وذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر.

- هي حركة تصاعدية او تقدم للموظف الى وظيفة او منصف اخر في مؤسسته مصحوبة بمسؤوليات متزايدة، ومكانة أفضل، وتحديات وفرص أعلى، وما الى ذلك. وعادة ما يكون ذلك بأجور أفضل وامتيازات وتسهيلات ومزايا معينة. (Deshpande, 2009, p. 43)

3- الترقية قانوناً: بحيث عرفها محمد فؤاد مهنا بأن الترقية بمعناها الصحيح قصرها على الحالة التي ينتقل اليها الموظف الذي يقوم بوظيفة ذات مستوى اعلى في التنظيم بمعنى ان تحتوي الوظيفة الاعلى التي ينتقل اليها الموظف ولها اختصاص رئيسي واشراف.

وكذلك نصت المادة 117 من القانون 78/12 تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل اعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته او بتغيير السلك.

4- الترقية فقهاً: اتفق الفقه بالإجماع على ان الترقية في الدرجة تؤدي إلى زيادة في الأجر او المرتب وتدخل الموظف العام من درجة أدنى إلى درجة أعلى. (صيلع، 2022، صفحة 94)

وفي الأخير نستنتج بأن الترقية هي اتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو معنوية، من خلال انتقاله من وظيفته لوظيفة أعلى منها في المستوى الإداري ذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر، كما تعتبر حق من حقوق الموظف.

المطلب الثاني: أهمية الترقية في الوظيفة العمومية

تعتبر الترقية في السلم الإداري من اهم الوسائل الضرورية واللازمة، التي يمكن للإدارة من خلالها ان تنهض وتتطور، فالمجتمعات على اختلافها تدرك بان الكفاءة المهنية للموظفين من العناصر اللازمة والهامة لتقدم الإدارة، كما ان الموظف يعمل جاهدا للإثبات قدرته وكفاءته المهنية ويتفانى في عمله كي يرقى للوظائف العليا، فالترقية بما تتضمنه من مزايا معنوية ومادية تعتبر حافزا مباشرا للموظفين تشجعهم على النمو بكفاءتهم واثقان أعمالهم.

كما انها تعتبر من اهم الدعامات التي تقوم عليها الوظيفة العامة، فهي تحقق غرضين في ان واحد حيث تضمن للموظف المجد نفعا معنويا يتمثل في ترقيته للوظيفة الأعلى، ونفعا ماديا يتمثل في زيادة مرتبه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تحقق الترقية نفعا للإدارة عندما تحفز الموظفين وتدفعهم لبذل اقصى جهد ممكن في خدمة المرفق العام، كما ان الإدارة تتخير من الموظفين أفضلهم واكفاهم لشغل الوظيفة المرقى لها، فتضمن الإدارة بذلك حسن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد، فهي اذن تحقق النفع العام للموظف والإدارة معا.

اذن الترقية تحمل في طياتها أهدافا سامية واهمية كبرى تتمثل في المقام الأول في تحقيق فكرة الصالح العام بانتظام واضطراد، وفي المقام الثاني تكمن في تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية، كما ان الترقية تعد وسيلة من وسائل شغل الوظيفة العامة مثلها مثل التعيين والنقل والندب، وتعتبر الطريقة المثلى لإعداد القادة الإداريين من موظفي الصنف الأول، فهي اذن تضمن للإدارة شغل الوظائف العليا وردها بالعناصر الجديدة.

ومما لا شك فيه ان الترقية تهدف الى اشباع حاجات الموظف في اثبات ذاته في العمل الوظيفي، فهي تنطوي على معاني التقدير والتكريم للموظف فتدفعه الى ان يكون عنصرا فاعلا في الجهاز الإداري لا مجرد آلة صماء تعمل ضمن نطاق الجهاز الإداري، وهذا عامل نفسي للموظف يؤثر في معنوياته ويزيد من انتمائه للوظيفة، فالروح المعنوية ترتبط عادة مع متطلبات اشباع الحاجات الفردية، فاذا تحققت الروح المعنوية العالية للفرد فانه يضع المصلحة العليا فوق مصالحه الشخصية.

ناهيك على ان الترقية تهدف الى غرس الحماس وتحفيز النفوس لدى الموظفين جميعهم لبذل اقصى ما يستطيعون من جهد املا في الظفر بالترقية، والحافز في علم النفس هو العامل الذي يحرك السلوك ويسهم في توجيهه الى تحقيق أهدافه وغاياته، فالحافز يعتبر بمثابة قوة ذات مفعول متعدد فهي قوة محركة من جهة وقوة موجهة من جهة أخرى. وتهدف الترقية الى احتفاظ الجهاز الإداري بالكفاءات العقلية والعملية الموجودة، مما يحول دون تسربها الى القطاع الخاص، وبذلك تعد الترقية من اهم الحوافز الإدارية للتنمية الذاتية، ولكي يحقق الجهاز الإداري في أي دولة من دول العالم غاياته وأهدافه ويتطور بشكل مرض، لا بد من إعطاء العنصر البشري -الذي يعتبر وبحق العمود الفقري للجهاز الإداري- أهمية بالغة.

ومما لا شك فيه ان خلق إدارة اكثر قبولا للموظفين يتحقق عندما يشعرون بان الإدارة تحفزهم ماديا ومعنويا، مما يؤدي الى توفر فرص الترقى والتقدم في العمل فيحس الموظف ان من واجبه المشاركة في زيادة انتاج وأداء الجهاز الإداري، فهي اذن وسيلة مشروعة للموظف لتحقيق غاياته المعنوية من ناحية ومكاسبه المادية من ناحية أخرى،

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

وهذا يؤدي الى استقراره نفسيا وتحسن حياته المعيشية في ان واحد، كما ان لها جورا بارزا في تحقيق غايات المواطنين المتعاملين مع الإدارة، فالموظف عندما يسعى الى تطوير كفاءته يخلص للعمل فيتحقق الجو المناسب لتلبية حاجات المواطنين مما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمة العامة المقدمة للمواطن حيث يحصل عليها بكل سهولة ويسر. ومن الجدير بالذكر انه لكي يسود النظام وروح الطاعة في الوظيفة العامة تلجأ الإدارة لترغيب الموظفين او ترهيبهم، فالترغيب يتم عن طريق الترقية، اما الترهيب فانه يتم عن طريق التأديب.

ان الترقية بما تمثله من مكافأة الموظف على جهده لا تعتبر إنجازا جديدا فالقرآن الكريم حث على مكافأة الانسان حسب عمله...، حيث قال تعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره (7) ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره (8)). كما ان الله عز وجل وعد المؤمنين أصحاب العلم برفعهم درجات حيث قال: (يا أيها الذين امنوا اذا قيل لكم تفسحوا في المجالس فافسحوا يفسح الله لكم وإذا قيل انشزوا فانشزوا يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير (11)).

فالتنظيم الإسلامي يقوم على أساس التدرج حسب الاعمال والتفاوت في العلم، فلكل شخص مرتبة تختلف عن الاخر حسب عمله وهذا واضح في قوله تعالى: (ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون (132))، وفي حقيقة الامر ان الشريعة الإسلامية نظمت مناحي الحياة بصورة كاملة، ومنها شؤون الوظيفة العامة، كما لا يفوتنا في هذا الصدد التأكيد بان النظام الإسلامي قد عرف ترقية الموظفين منذ فجر دولته الأولى وطبقها عمليا، وتمت ممارسة الترقية من الناحية العملية، فاكد المنهج الإسلامي على ان الصلاحية هي الطريقة المثلى لترقية الموظف لكونها تعتمد على الكفاءة والمقدرة، فالكفاء هو الاجدر بالترقية من غيره ولا مجال لترقية من لا تتوافر فيه الصلاحية، ولهذا فان المنهج الإسلامي كان السباق في شحذ الهمم والعزائم وتغذية الروح المعنوية ومكافأة من يبذل قصارى جهده في تحقيق المصلحة العامة للدولة والإدارة فلم يفتح المجال امام أصحاب المصالح الخاصة والمارب الشخصية، حيث لا وساطات ولا محسوبيات تؤثر على هذا المنهج السليم الذي لم يعرف الفساد طريقا اليه، ومن الأمثلة الرائعة والأدلة الدامغة على ذلك، ما كتبه أبو بكر الصديق رضي الله عنه عندما بعث يزيد بن ابي سفيان الى الشام، فقد قال له: "اني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فان احسست رددتك الى عملك وزدتك، وان أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله...". (القاضي، 2012، الصفحات 86-89).

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

المطلب الثالث: أنواع الترقية في الوظيفة العمومية

حرص المشرع الجزائري على بيان الاحكام والقواعد القانونية التي تحكم ترقية الموظفين، وقد تضمن المرسوم الرئاسي لسنة 2007 نوعين من الترقية هما: الترقية بالدرجة والترقية بالرتبة.

1- الترقية في الدرجة:

نص المشرع الجزائري في المادة 106 من الامر 03-06 على: "تمثل الترقية في الدرجة الانتقال من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم" من خلال نص المادة يفهم بان الترقية في الدرجة هي صعود الموظف من درجة الى درجة اعلى مباشرة من ذات الرتبة بعد توفر شروط الاقدمية المطلوبة في السن المعينة تبعا لتنقيط السلطة المختصة بالتعيين، بالتالي فالترقية في الدرجة هي مجرد تقدم آلي في درجات الرتبة الواحدة مع زيادة في الراتب أي ان الموظف يبقى يمارس نفس الاعمال والمسؤوليات التي كان يمارسها قبل الترقية. كما ترتبط هذه الصيغة بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني من حياته المهنية يحق له ان يطمح الى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون ان يتوقف التحسين الأعلى تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا تطور منصبه أو رتبته.

ويصطلح على الترقية في الدرجة (التقديم في السلم)، وذلك يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي قضي في الإدارة، فهو يعبر عن تراكم الاقدمية لدى الموظف فينتقل في درجات ذلك السلم ويترجم هذا الانتقال آليا بريح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة ومنه يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة الى أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الاقدمية المطلوبة في السنة المعينة وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين وبعد اجراء دورة تكوينية مما يعني ان الموظفين الذين لا تتوفر فيهم شرط الاقدمية وكلهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول الى الاقدمية المطلوبة للانتقال الى درجة اعلى فانه يمكن ترقيتهم في الدرجة. (صيلة، 2022، صفحة 96)

وتضمن نص المادة 11 ان تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد للترقية على الاكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه:

الجدول رقم 01-01: الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها المباشرة	(سنتان و6 اشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و6 أشهر)
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: (المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 ، 2007 ، صفحة 12)

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج ان الموظف بعد ان يعين وينصب في وظيفته يبدأ العد التصاعدي لاحتساب الأقدمية، وبلوغه المدد القانونية المذكورة في الجدول أعلاه والتي تمثل الشروط القانونية من اجل ترقيته في الدرجة،

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

حيث اذا كان الموظف جدير وكفؤ في قيامه بوظيفته ويتمتع بمؤهلات كافية مع توفر الاقدمية تتم ترقيته مباشرة في مدة دنيا لا تقل عن سنتين وستة اشهر، أما اذا كان الموظف يخل بالتزاماته وواجباته الوظيفية، فلا يمكن حرمانه من الترقية في الدرجة ويرقى في المدة المتوسطة خلال مدة ثلاث سنوات، وتتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى لما جاء في نص المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 حيث نص على: "تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة احكام المادة 163 من الامر 03-06..." (المادة 13 من المرسوم الرئاسي 304-07، 2007، صفحة 12)

وتكون تبعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشر (10) موظفين، ونعني بهذا ترقية 4 موظفين على أساس المدة الدنيا، وترقية 4 موظفين على أساس المدة المتوسطة، وترقية 2 من الموظفين على أساس المدة القصوى، وهذا تبعا لما تضمنه نص المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07: "يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الاقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن (10) موظفين". (المادة 12 من المرسوم الرئاسي 304-07، 2007، صفحة 12)

وفي الأخير نستنتج ان الترقية في الدرجة للموظف العام ترتبط بمساره المهني، حيث يكون له كامل الحق ان يطمح في تحسين مستواه بصفة تدريجية طوال مدة حياته المهنية، ومنه فان الترقية في الدرجة ترتبط بالارتقاء في الاقدمية.

2- الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة، إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويكون ذلك برتبة معينة تتميز بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر وكذلك بحقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات. (دندن، 2022، صفحة 2132)

لقد نصت المادة 107 من الامر رقم 03-06، على ان الترقية في الرتبة تتم بتقدم الموظف في مساره المهني، بالانتقال من رتبة الى رتبة اعلى مباشرة سواء في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة، وذلك بتوفر شروط قانونية، على ان تتم بقرار اداري تتخذه السلطة المختصة، وذلك حسب المناصب المالية الشاغرة المخصصة للترقية المدونة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وذلك وفقا للكيفيات التالية: الترقية على أساس الشهادة، الترقية على بعد التكوين المتخصص، الترقية عن طريق الامتحان المهني، الترقية الاختيارية.

وإذا ما تم ترقية الموظف في الرتبة وفقا لما نصت عليه المادة 107 أعلاه، فانه يتم تعيينه في الرتبة مع ترسيمه فيها دون خضوعه لفترة تربص بعد اجراء التعيين في الرتبة التي ترقى فيها، ولكن في حال الترقية من فوج اخر، فان الموظف يخضع الى تكوين مسبق كما هو منصوص عليه في القوانين الأساسية المطلوبة، على ان تحدد هذه النسب المخصصة لكل نط من أنماط الترقية المحددة في المادة نفسها.

ولتفادي الممارسات السلبية للإدارة، وضع المشرع الجزائري شروطا وإجراءات ينبغي احترامها وفقا لكيفية الترقية في الرتبة مع عدم قيام مانع يحول دون الاستفادة منها. (هني، 2020، الصفحات 147-148)

المبحث الثالث: شروط واجراءات الترقية في الوظيفة العمومية

تعتمد ترقية الموظفين على مجموعة من المتطلبات المطلوبة. تشمل المتطلبات الاداء الممتاز، والاهداف المحددة، والخبرة المهنية. إجراءات اتخاذ القرار، فيتعين تقديم طلب ترقية واجتياز المعاملات او تقييم السيولة. وتقوم ايضا بعمليات تقييم من قبل الإدارة واستفاء الشروط وتحديد مستحقي الترقية.

المطلب الاول: شروط الترقية في الوظيفة العمومية.

لترقية الموظف العديد من الشروط داخل الادارة التي يعمل بها، وتتمثل هذه الشروط في شغور الوظيفة المراد الترقية اليها فعلا، وكذا توفر الموظف على المؤهلات المطلوبة للوظيفة الذي يريد ان يرقى اليها، اضافة الى حصره في مدة معينة في المرتبة التي يشغلها.

1- شروط الترقية في الدرجة:

يشترط على الموظفين من اجل انتقلهم من درجة الى الدرجة التي تعلوها مباشرة توفرهم على الشروط القانونية المعمول بها وهي الاقدمية والتي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى، وثلاث سنوات وستة أشهر كحد اقصى للانتقال من درجة الى درجة اخرى تعلوها مباشرة وهذا ما نصت عليه المادة 12 من المرسوم 304/07 على ما يلي: "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الاقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصى...".

كما يشير نفس المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الى انه في حالة ما إذا كرس القوانين الاساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة فان النسب تكون حسب نص الفقرة الثانية من المادة 12 كما يلي: "...وإذا كرس القانون الاساسي الخاص وتيرتين (02) للترقية في الدرجة، فان النسب تحدد على التوالي بنسبة (06) واربعة (04) ضمن عشرة موظفين".

ومن خلال نص هذه المادة تفهم في حالة توفر (10) مناصب للترقية فان الاغلبية منهم والمقدرة عددهم بنسبة (06) تتم ترقيتهم على اساس المدة الدنيا اما الاربعة المتبقين فيتم ترقيتهم على اساس المدة القصوى.

هذه الشروط عامة تطبق في الظروف العادية، بينما توجد شروط خاصة تتعلق بوضعية الموظف التي تتمثل في: (صدارة، 2018، الصفحات 19-20)

أ- يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني، تخفيضا في الاقدمية للالتحاق بالمنصب الاعلى والترقية في الدرجات، وهذا طبقا للمرسوم رقم 199/72 المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية في الخدمة بولاتي الساورة والواحات.

ب- اما الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدول تتم ترقيته قانونا على اساس المدة الدنيا في رتبته الاصلية وهذا حسب نص المادة 14 من المرسوم 304/07 والتي جاء فيها: "يستفيد الموظف صاحب المنصب العالي او وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا...".

ج- وتتم ترقية الموظف الذي يوجد في عطلة مرضية طويلة المدى على اساس المدة المتواصلة خارج جدول الترقية.

2- شروط الترقية في الرتبة:

تتم الترقية في الرتبة وفقا لشروط معينة حسب كل حالة من الحالات الآتية: (داسي و شافعي، 2023، الصفحات 66-68)

أ- الترقية على أساس قائمة الاختيار:

تكون الترقية على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل والتي تسمح للموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة، بالاستفادة من الترقية الى رتبة اعلى اذ تخضع لشرط الاقدمية في الرتبة وهي 10 سنوات، وكذا التأهيل الوظيفي والكفاءة، ومع ذلك لا يستفيد الموظف من الترقية عند التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين. بالإضافة الى شرط الاقدمية يخضع الموظف لعملية تقييم وهذا ما ورد في الفصل الرابع تحت عنوان "تقييم الموظف" من المواد 97 الى 103 من الامر 03/06. وقد صدر المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف، والترقية هنا تخضع لموافقة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالسلوك المعني. وبالعودة لنص المادة 98 من الامر 03/06 التي نصت صراحة على ان التقييم يستهدف الترقية في الدرجة أو الرتبة، بمعنى اخر نتائج التقييم تعتبر معيارا في الترقية في الرتبة على أساس الاختيار، فمعدل النقاط التي تحصل عليها الموظف خلال 05 سنوات الأخيرة والتقدير العام يعتبران معيارين للفصل بين الموظفين المتساويين بعد الاقدمية في الرتبة والاقدمية العامة.

ب- الترقية على أساس التكوين المتخصص:

نصت عليه القوانين الأساسية للوظيفة العمومية وهي الترقية التي يخضع فيها الموظفون لدورات تكوينية ينتج عنها تحسين المعارف والكفاءات الأساسية، وهذا ما نصت عليه المادة 02 من المرسوم التنفيذي 165/19 بقولها " يستهدف التكوين، تحسين مؤهلات موظفيها والاعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة". كما نصت عليه المادة 08 من المرسوم التنفيذي 194/20 " يعد تكوينا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في الرتبة او الترقية الى رتبة اعلى وكذا الادماج في رتبة يهدف التكوين المتخصص الى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء اليها.

اما عن إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص والتي تتخذها إدارة الموارد البشرية فهي كالآتي:

- اعداد تخطيط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والمصادقة عليها.
- اعداد قرار او مقرر فتح التكوين المتخصص بتخصيص مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- اجراء الإعلان الاشهادي لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية لتقديم ترشحاتهم.
- الخضوع للدورة التكوينية في المؤسسات والمعاهد المتخصصة.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

- اعداد محاضر النجاح النهائية من طرف مراكز التكوين المؤهلة، وبعدها تعد محاضر التنصيب للموظفين الناجحين في التكوين لرتبة اعلى ابتداء من تاريخ المحضر ويتم تبليغهم ثم تعيينهم بموجب قرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبتهن الأصلية.

ج- الترقية عن طريق الامتحان المهني:

أولى المشرع الجزائري هذا النوع من الترقيات أهمية بالغة ونظمها في العديد من المراسيم منها 293/95 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية والذي تبعه المرسوم التنفيذي 194/12 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية، وقد تم تطبيق احكام هذا المرسوم بموجب التعليم رقم 1 المؤرخة في 20 فيفري 2013، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

وتشكل الترقية على أساس الامتحان المهني أحد أحسن الأنماط التي تأخذ بمعياري الكفاءة والاقدمية معا، حيث يشترط للمشاركة في الامتحان المهني ان يحوز الموظف المترشح على اقدمية 5 سنوات في رتبته الأصلية بتاريخ اجراء الامتحان المهني، ويشمل هذا الأخير مجموعة من المقاييس التي يمتحن فيها المترشحون بناء على تعليمية تحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها لمختلف الرتب والاسلاك. (قميحة و بوسعيد، 2016، صفحة 12)

د- الترقية على أساس الشهادة:

بالنسبة للترقية على أساس الشهادة نصت عليها المادة 107 من الامر 06-03 وأكدت ان كل موظف حاز خلال مساره المهني على شهادات ومؤهلات مطلوبة ومحددة يمكن ان يرقى في رتبته في حدود المناصب الشاغرة...، فالترقية على أساس الشهادة أو المؤهل المطلوب المحصل عليه يعد من قبيل الحوافز الإيجابية للتكوين وتحسين المستوى، كما انها مرتبطة بتوافر المنصب المالي الشاغر، وبالنسب التي يحددها القانون الأساسي الخاص لمختلف أنواع الترقية، اذن لا يستفيد منها الموظف بمجرد حصوله على الشهادات او المؤهل. (اقوجيل، 2021، الصفحات 416-417).

المطلب الثاني: اجراءات الترقية في الوظيفة العمومية

بعد ان يستوفي الموظف كافة شروط شغل الوظيفة المرقى لها، يصبح مستحقا الى الترقية لوظيفة أعلى شاغرة، وذلك بإتباع العديد من الاجراءات التي تصدر من جهة ادارية مختصة ويحددها المشرع. وتأتي هذه الاجراءات على النحو التالي: (العجمي، 2008، الصفحات 319-320)

1- تتولى ادارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية مسؤولية ادارة وتنفيذ عملية الترقيات وفق للإجراءات المتبعة لديها، وتتخذ ما يلزم للتحقق من توافر شروط وضوابط الترقية لدلى المرشح للترقية، واستكمال المتطلبات النظامية اللازمة لذلك.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

2- تكون المفاضلة بين الموظفين الذين تتوافر لديهم شروط الترقية وفقا لنتائج تقويم الأداء الوظيفي للسنة الاخيرة كمعيار مفاضلة رئيسي، اضافة الى جميع او بعض المعايير الاتية، على الا يقل عدد المعايير المفاضلة المستخدمة عن معيارين اثنين:

أ- المبادرات والانجازات التي حققها المرشح.

ب- برامج تطوير والتدريب التي حصل عليها المرشح.

ج- نتائج المقابلة الشخصية لتقييم المرشح.

د- نتائج اختبار المفاضلة بين المرشحين.

3- يتم اختيار المعايير الملائمة وتحديد اوزانها والعنصر المرجح وفق ما يراه الوزير المختص، وبالاتفاق مع وزارة الموارد البشرية، في كل مرة يتم فيها اختيار معايير المفاضلة واوزانها او تعديلها.

4- تلتزم الجهة الحكومية بإعلان المعايير والاوزان التي ستستخدم خلال المفاضلة، وذلك قبل الاعلان عن المفاضلة، على ان يشمل الاعلان تحديد العنصر المرجح في حالة التساوي بين المرشحين.

5- في حالة التساوي بعد تطبيق العنصر المرجح الذي تم اختياره، تكون الاقدمية في تاريخ التعيين عنصرا مرجحا محسوبا كالآتي: اليوم / الشهر / السنة، وفي حال استمر التساوي فتختار الجهة عنصرا مرجحا اخر للمفاضلة بين المتساوين.

6- مع مراعاة شروط وضوابط الترقية للوزير المختص استثناء مما تضمنته اللائحة ترشيح ما يراه مناسبا لشغل اي من الوظائف الشاغرة في المرتبتين الرابعة عشرة او الخامسة عشرة إذا توافرت لديه مدة خبرة على النحو الآتي:

أ- المرتبة الرابعة عشرة: يشترط ان يتوافر لشغلها خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في اي من المرتبتين الثانية عشرة او الثالثة عشرة او كليهما او ما يعادلها في السلم الوظيفية الاخرى.

ب- المرتبة الخامسة عشرة: يشترط ان يتوافر لشغلها خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في اي من المرتبتين الثالثة عشرة او الرابعة عشرة او كليهما او ما يعادلها في السلم الوظيفية الاخرى.

7- تقوم ادارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية باتخاذ ما يلزم للتحقق من توافر شروط وضوابط الترقية لدى المرشح الذي ترشحه لشغل الوظيفة المطلوب ترقيتها اليها، واستكمال اجراءات الترقية.

8- يجوز بموافقة الوزير المختص ترقية الموظف استثناء على وظيفة شاغرة لمرتبتين اعلى من المرتبة المثبت عليها بالشروط الاتية:

أ- ان تتوافر لديه الحد الأدنى من المؤهل العلمي المطلوب للوظيفة التي يراد ان يرقى اليها وفقا لما هو محدد في تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية

ب- ان يكون قد حصل على نتيجة تقويم اداء وظيفي في السنة الاخيرة لا يقل عن ممتاز او ما يعادله.

ج- ان لا يتجاوز عمر المرشح خمس وخمسين سنة.

د- ان يكون قد أمضى بالمرتبة التي يشغلها ما لا يقل عن سنة.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

هـ- ان لا يتجاوز عدد من يرقون في السنة المالية نسبة 1 بالمئة من عدد الوظائف الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام في الجهة، وبما لا يتجاوز 50 موظفا في السنة.

و- ان لا يتجاوز عدد الترقيات الاستثنائية التي يحصل عليها الموظف ترقيتين خلال خدمته في الدولة. وعضوية من يراه على ان يكون من بينهم المسؤول عن الموارد البشرية في الجهة، والمسؤول عن الشؤون المالية فيها، اضافة الى ممثل من وزارة المالية، وممثل من وزارة الموارد البشرية، وتعتمد الترقية بقرار من الوزير المختص.

9- لا يجوز ترقية الموظف ما لم يحض على الترقية الاستثنائية السابقة سنتان على الاقل.

10- لا يجوز ترقية الموظف ترقية استثنائية ما لم تمض على الترقية الاستثنائية السابقة ثلاث سنوات على الاقل.

المطلب الثالث: أسس وموانع الترقية في الوظيفة العمومية

تشير اسس الترقية الى المبادئ والمعايير التي يتم تقييمها لاتخاذ قرارات من اجل ترقية الموظف في بيئة عمله، الا ان لهذه الاسس موانع قد تمثل احيانا عوامل وظروف تحول تقدم الموظف لنيله تلك الترقية وهذا ما يشير اليه مبحثنا.

1- أسس الترقية في الوظيفة العمومية:

هناك ثلاث أسس يقوم عليها نظام الترقية هي: نظام الترقية بالاختيار المطلق على اساس الجدارة او الكفاءة، ونظام الترقية بالأقدمية المطلقة والنظام المزيج من هذين النظامين، وذلك على النحو التالي: (بن بيمنة، 2015، الصفحات 124-129)

أ- نظام الترقية على أساس الكفاءة:

من خلال تعريف الاقدمية من انها: مدة الخدمة التي قضاها الشخص وتستمد اساسها في العمل الاداري، فمن قضى مدة اطول في الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الاخرين، الذين قضوا مدة أقصر. اي ان مستوى اداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل الى الوظيفة الاعلى في السلطات والمسؤوليات والاجر وهو امر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة للاستدلال على انتاجيته، ومستوى ادائه في وظيفة وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقى اليها، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة، وعنصر الجدارة او الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع اهميته عند النظر الى تطبيق الاختبار له تأثير ايجابي في معدلات الانتاجية والاداء على مستوى الفرد والمنظمة ويستلزم هذا النظام الذي يقوم على اساس الكفاءة وضع الاساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الافراد، و من الاساليب المستخدمة:

- اختبارات الترقية:

وهي اختبارات تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية اليه، ويهدف الى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والمقدرات اللازمة لأداء الوظيفة وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين:

- اما ان تكون امتحانات منافسة مطلقة، بمعنى انها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوافر شروط اشغالها من خلال المنظمة او من خارجها.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

- واما ان تكون بصيغة امتحانات منافسة محدودة، اي يقتصر فيها على العاملين من المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط، ويجري الاختبار للترقية وفقا لتسلسل او ترتيب الاشخاص في اختبار الامتحان.

- المقابلات:

قد تتم مقابلة الاشخاص للترقية من لجنة او هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة او قد تضم بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين، لتقديم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد يستخدم هذا الاسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع اسلوب الامتحانات.

- تقارير تقييم الاداء:

وهي تقارير سنوية او نصف سنوية، تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق رؤوسهم الذين يعملون معهم وتتضمن تقويما لمستوى ادائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقييم العام مرة او أكثر، شرطا للترشح للترقية، كما ان المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقييم التي يحصل عليها المترشحون.

- نتائج اختبار البرامج التدريبية:

قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة عند الترقية.

- وضع الشخص المرقى تحت التجربة لمدة معينة:

للقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة. وتنصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على اساس الكفاءة على اساس الكفاءة على الاسلوب او الاساليب التي يمكن بها قياس درجة كفاءة او صلاحية الاشخاص العاملين، واهمها:

- صعوبة قياس كفاءة الاداء الحالية لشخص بالنظر لارتباط حجم الاداء احيانا بعوامل اخرى خارجة عن ارادة الشخص، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لأشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء ادائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

- عدم صلاحية فترة التجريب للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى، لان الموظف يعلم انه يمر بفترة اختبار، مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيتته في الوظيفة الجديدة، كما ان فترة التجربة قد تمر من غير ان يتعرض فيها الشخص للاختبارات العلمية التي تكشف فعلا عن قدراته.

- عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص بالنسبة لشاغلي الوظائف، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم كما قد تكون الظروف قد اتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة او خارجها أكثر من غيرهم.

ب- نظام الترقية بالأقدمية المطلقة:

ان تطبيق الاقدمية كضابط من الضوابط الحاكمة للترقية، يعد بمثابة تعبير عن تقدير المنظمة لعاملها، لكن ما يؤخذ على هذا النظام انه من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الاحوال ارتفاع مضطرة في مستوى اداء الفرد، فكثيرا ما يلاحظ افراد لا يعبئون بإنتاجيتهم وأدائهم، قدر اهتمامهم بقضاء فترة خدمتهم بالمنظمة، بحساب ان هذا الوضع يهيئ لهم السبيل للتقدم للوظائف الاعلى.

ويرى أنصار هذا النظام انه يحقق المزايا التالية:

- الموضوعية والابتعاد عن المحاكاة والتميز.
- القبول من قبل العاملين لانسجامهم مع ممارستهم الاجتماعية وتوقعاتهم.
- السهولة في التطبيق للعاملين وللإدارة على حد سواء فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنه يقلل من دوران العمل، كما انه من ناحية اخرى يمثل مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.
- حفز الافراد على الاهتمام بإجراءات واساليب اختبار العاملين في المنظمة ابتداء، كذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى اما الانتقادات التي توجه الى هذا النظام فيمكن إجمالها في الآتي:
- ضعف الاساس الذي تقوم عليه فكرة الاقدمية، اذ ليست هناك علاقة مطردة بين طول مدة الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الافراد.
- تناقص الخبرات المكتسبة من العمل بعد مرور فترة معينة من الممارسة وبالتالي فان دور المادة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين.
- تباين قدرات الافراد واستعداداتهم للتعليم والاكساب، وعليه فقد يستطيع أحد الاشخاص اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص اخر أمضى مدة اطول فيها.
- طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية قد لا تكون قرينة على النجاح في الوظيفة المستقبلية، بسبب اختلاف متطلبات كل منها، بخاصة عند الترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف على الآخرين او توجيههم الى وظائف تتضمن ذلك.

- دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائها.

- احباط العاملين المجددين لأنهم سيعلمون ان مدة الخدمة وليست الكفاءة هي مقياس للترقية.

ج- الكفاءة والاقدمية معا:

أصبحت المؤسسات تزوج بين معياري الاقدمية والكفاءة، لان كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه. ولقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير ان تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الافراد الذين ستم ترفيتهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى. وهناك من

وضع مكنائزيمات للتوفيق بين المعيارين، حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي اذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الاحتكام الى الاقدمية عند تساوي كفاءة العاملين، اما في مستوى الإدارة العليا فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة. (الصيد، 2006، صفحة 13)

2- موانع الترقية في الوظيفة العمومية

يتحدد المركز القانوني للموظف من خلال اصدار قرار للترقية من طرف جهة إدارية مختصة، وهذا بعد ان يستوفي الموظف شروط الترقية وتبعاً للعديد من الاجراءات القانونية، ويستغني عن هذه القاعدة في حالة وجود موانع تمنع من صدور قرار من الجهة الادارية المختصة، اما ان تكون هذه الموانع متعلقة بالنظام التأديبي او موانع متعلقة بالوضعيات القانونية الاساسية للتوظيف.

أ- الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي: وتتمثل في: (مصطفاوي، 2020، الصفحات 36-41)

- المسائل التأديبية:

ان الجهة الادارية المختصة بالتأديب وان كانت لها سلطة تقديرية واسعة في تحديد الاخطاء التأديبية، الا انها مقيدة بخصوص العقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة، والتي حددها المشرع على سبيل الحصر، وقد تطرق المشرع الجزائري الى النظام التأديبي ضمن الباب السابع من الامر 06-03 الاساسي العام للوظيفة العمومية، حيث نص في المادة 160 منه على: "يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية او مساس بالانضباط وكل خطأ او مخالفة دون المساس، عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية". وكذا من خلال ما ورد في المادة 20 من الرسوم 58-59 والتي نصت على: "يتعرض العامل لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي، ان اقتضى الامر، إذا صدر منه اي خلال بواجباته المهنية او اي مساس صارخ بانضباط، او ارتكب خطأ ممارسة مهامه او بمناسبة هذه الممارسة". غير ان هذا لا يعني انه بارتكاب الموظف اخطاء مهنية يحرم مباشرة من حقوقه سواء كانت مادية او معنوية، لان تأديب الموظف لابد ان يخضع لمبدأ شرعية العقوبة من اجل وضع حد للتعسف في العقاب، إضافة الى تطبيق مبدأ المساواة بين الافراد امام القانون ضمانا لحياد ونزاهة العقاب وفعاليته لتفادي تعسف الادارة.

- توقيع بعض العقوبات:

كما صنف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية حسب جسامة الاخطاء المهنية التي قد يرتكبها الموظف الى أربع درجات وهذا ما تضمنته المادة 163 من نفس الامر، وقد بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والمتمثلة في:

- العقوبة من الدرجة الثانية، الشطب من قائمة التأهيل.
- العقوبة من الدرجة الثالثة، التنزيل الى من درجة الى درجتين.
- العقوبة من الدرجة الرابعة، التنزيل الى الرتبة السفلى مباشرة.

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

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

- التوقف عن الوظيفة:

ان المشرع اعطى للسلطة التي لها صلاحيات التعيين الحق في توقيف الموظف عن مهامه فورا في حالة ارتكابه خطأ جسيما يمكن ان يؤدي الى عقوبة من الدرجة الرابعة، وذلك حسب المادة 173 من الامر 03-06 التي نصت: "في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما، يمكن ان يؤدي الى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا وهذا بدوره يعد مانعا للترقية الى حين البث في قضيته من قبل اللجنة المتساوية الاعضاء مجتمعة كمجلس تأديبي"، وهذا ماكدته المادة 171 من الامر 03-06 حيث نصت على ما يلي: "يمكن اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء المختصة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق اداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البث في القضية المطروحة".

كما ان المتابعات الجزائية التي قد يتعرض لها الموظف تؤدي الى توقيفه الفوري، حيث نصت على ذلك المادة 174 من الامر 03-06: "يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات لا تسمح ببقائه في منصبه".

- الشطب من قائمة التأهيل:

ان عقوبة الشطب من قائمة التأهيل تمثل مانعا لترقية في الرتبة، حسب منصوص عليه المادة 107 من الامر 06-03: "على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة"، بحيث يعد التسجيل في قائمة التأهيل شرط قانوني جوهري للترقية حسب هذه الكيفية، وعدم توفرها يحرم الموظف من الترقية في الرتبة خلال تلك السنة. وبالإضافة ايضا الى ذلك ان الموظف الذي يقوم بالتسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين لا يستفيد من الترقية، وهذا ما نصت عليه المادة 107 من نفس الامر: "لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين".

- التنزيل من الدرجة الى درجتين:

هذا الجزاء التأديبي معناه خفض درجة الموظف الى درجة التي كان يشغلها مباشرة، وهذا الجزاء له أثر 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 لابد ان يكون الموظف المعاقب يشغل الدرجة ما فوق الاولى في سلم الوظائف، لأنه يستحيل توقيع هذا النوع من الجزاء إذا لم تتوافر في الموظف بعد المدة التي تسمح له بالترقية الى الدرجة الاولى.

- التنزيل إلى الرتبة السفلى:

وهي تنزيل الموظف العام من الرتبة التي يحتلها الى الرتبة الاقل منها بمعنى ان تنزله لا يتجاوز رتبة واحدة. يترتب على هذه العقوبة حرمان الموظف من الترقية التي نالها في الرتبة بما يؤثر على وضعه المالي، غير انه يستحيل توقيع هذه

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

العقوبة على الموظف المخطئ إذا كانت الرتبة التي يحتلها هي رتبة الأدنى في السلم الإداري. بالرغم ان المشرع سلط على الموظف المرتكب الأخطاء مهنة العقوبات سالفه الذكر الا انه منح للموظف الذي كان محل عقوبة الدرجة الاولى او الثانية الحق في طلب رد الاعتبار من سلطة التي لها صلاحية التعيين بعد سنة من التاريخ اتخاذ القرار عقوبة، وفي حال ما لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من التاريخ اتخاذ قرار العقوبة، ومن الآثار التي يترتبها رد الاعتبار هو محو أثر للعقوبة من ملف المعني.

ب- الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للوظيفة

يقصد بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، الحالات او الوضعيات التي يتواجد فيها الموظف خلال حياته المهنية، وهي حالات التي نص عليها المشرع الجزائري في المادة 172 ضمن الباب السادس من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وسوف نتطرق ضمن هذا المطلب الى الامر 03-06 الى الوضعيات التي تمثل مانع من موانع ترقية الموظف العام فقط.

- وضعية خارج الإطار:

عرف المشرع الجزائري هذه الوضعية في مادة 140 من الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي نصت: "وضعية خارج الإطار هي حالة التي يمكن ان يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار احكام المادة 135 اعلاه في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي". يفهم من خلال نص المادة اعلاه انه يكون الموظف العام امام وضعية خارج الإطار يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط تكمن في:

- حالة استفادة الموظف حقه في الانتداب الإداري موضوع المادة 135، اي سبق له الاستفادة من حالة الانتداب.
- تتم وضعية الاحالة خارج الإطار بطلب من الموظف، اي تحتوي على الجانب الإداري ورغبة الموظف.
- الوظيفة المراد الالتحاق بها غير مشمولة بأحكام هذا القانون.
- تتعلق وضعية الاحالة خارج الإطار فقط بالموظفين المنتمين الى المجموعة -أ- والتي تضم طبقا للمادة 08 من الامر 03-06 التي نصت: "المجموعة أ وتضم مجموع الموظفين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات وكل مستوى مماثل، فلا يحق للموظف الذي ينتمي للمجموعات الأخرى ان يقدم طلب الاستفادة من وضعية الاحالة خارج الإطار". وعن مدة الاحالة 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 الامر 03-06: "تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة الخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات". لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات.

- وضعية الإحالة على الاستيداع:

تعد وضعية الإحالة على الاستيداع من الوضعيات القانونية الأساسية التي تهم كل الموظفين العموميين المرسمين نص عليها الامر 03-06 في الفصل الرابع من الباب السادس منه، واحالت المادة 153 كليات التطبيق للأحكام

الفصل الاول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية

المتعلقة بهذه الوضعية الى التنظيم. تعتبر هذه الوضعية طبقاً لأحكام المادة 145 من الامر المذكور أعلاه بأنها إيقاف مؤقت لعلاقة العمل بمعنى أن يكون موظف مرسوم في منصبه خارج سلوكه الأصلي لمدة محددة قانوناً ويبقى تابعاً له. ولا تسقط عنه صفة الموظف، تكرر هذه القاعدة بموجب قرار اداري فردي صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويمنع الموظف الذي احيل على الاستيداع من ممارسة أي نشاط مريح مهما كانت طبيعته، ويحال الموظف على وضعية الاستيداع إما بقوة القانون أو بطلب منه لأغراض شخصية وذلك من خلال اتباع إجراءات وإرفاق طلبه بوثائق ثبوتية لكل حالة من الحالات التالية:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو الزوجة أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو إعاقة أو مرض خطير.
 - للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات.
 - للسماح للموظف للالتحاق بزوجه إذا اضطر الى تغيير اقامته بحكم مهنته.
 - لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.
- والى جانب الحالات المقررة بقوة القانون أجاز المشرع للموظف حق تقديم طلب الإحالة لأغراض شخصية لاسيما القيام بدراسات أو أبحاث، وهو ماورد في المادة 148 من الامر 06-03، غير انها اشترطت سنتين من الخدمة الفعلية فلا يجوز للموظف المتربص مثلاً الاستفادة من هذه الإحالة لمدة دنيا قدرها ستة أشهر، لمدة قصوى قدرها سنتين وهذا طوال المسار الدراسي.
- لتوضيح الاحالة على الاستيداع صدر المنشور رقم 164 في جوان سنة 1999، وتطبيقاً له صدرت رسالة المنشور عن المديرية العامة للتوظيف العامة تحت رقم 18 بتاريخ 09 فبراير 2005، حيث سجلت المديرية طلبات الإحالة على الاستيداع ليست مرفقة بالوثائق الدالة على الوضعية لذا ورد ما يلي:
- ان الإحالة على الاستيداع بسبب مرض الزوجة أو الابن ينبغي ان تكون مبررة بتقارير طبية قانونية.
 - طلبات الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية لا تعرض على الرأي المسبق للجنة المتساوية الأعضاء.
- وينجم على هذه الوضعية توقيف راتب الموظف، كما توقف حقوقه في الاقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، وهذا أثر طبيعي طالما توقف عن العمل وانقطع نشاطه. (ضياف، 2018، الصفحات 516-517)

خلاصة الفصل:

المبحث الأول من الفصل كان لمدخل نظري حول الوظيفة العمومية، وفيه تعرفنا على مراحل تطور الوظيفة العمومية بداية من مرحلة الامبراطوريات القديمة وصولا الى مرحلة الكفاءة والجدارة في شغل الوظائف. وتعرفنا على مفهوم الوظيفة العمومية حيث نعني بها مجموعة الاختصاصات القانونية والاعمال العامة التي يمارسها الموظفون في خدمة المرافق العمومية والخاضعة لنظام قانوني خاص وتستهدف الصالح العام، وعلى شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية، وتناولنا كذلك مفهوم الموظف العام وحقوقه واهم شروط تعيينه.

المبحث الثاني كان مخصصا لطبيعة الترقية، وفيه تعرفنا على مفهوم واهمية الترقية، حيث تعرف الترقية بانها انتقال الموظف من وظيفة الى وظيفة اعلى منها في الدرجة، كما انها تعتبر من اهم الحوافز المادية والمعنوية والتي لها اثار فعالة على اندفاع الموظفين، وشرحنا أنواع الترقية.

المبحث الثالث كان مخصصا لشروط وإجراءات الترقية في الوظيفة العمومية، وفيه تعرفنا على مجموعة من متطلبات الترقية والتي تشمل الأداء الممتاز والاهداف المحددة والخبرة المهنية، وتعرفنا على إجراءات الترقية وقمنا بشرح أسس الترقية وموانعها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لتحفيز

العاملين

تمهيد:

ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين اساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، إذا القدرة على العمل تمثل القدرة على تحقيق النجاح في المهام من خلال مجموعة المهارات والخبرات والمعارف المكتسبة للفرد، في حين الرغبة في العمل تقابلها الحوافز بمختلف انواعها.

ومن خلال هذه الاخيرة تستطيع المؤسسة التحكم في سلوك الافراد العاملين وذلك باعتبار ان الحوافز من اهم الموضوعات التي تحظى باهتمام علم الادارة والعمل. لأنه يتعلق بالموارد البشري الذي يعد شديد التعقيد، وهذا لما يحمله من رغبات وحاجات مختلفة يحتاج لإشباعها، اضافة لذلك فالعامل البشري عنصر ثمين للمؤسسة لأنه يمكن القدرة على تحقيق اهدافها مما يتضمن بقائها واستمراريتها. وبتوضيح ما سبق قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث.

المبحث الاول: مفاهيم اساسية في تحفيز العاملين.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز.

المبحث الثالث: دور نظام الترقية في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تحفيز العاملين

تمثل الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى التفاني في العمل وبذل مجهود إضافي فيه والابداع، كما تحدد سلوك الأفراد، لذلك وجب التعرف على هذه الحوافز لضمان تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا البحث إلى مختلف التعاريف التي حظي بها هذا المتغير إلى جانب ذكر الأهمية والأهداف التي يحظى بها.

المطلب الأول: مفهوم تحفيز العاملين

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية. لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية، فقط لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله. (العاني، 2007، صفحة 11)

1- مفهوم الحافز:

هناك خلط بين المصطلحات التالية: الحوافز، الدوافع. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (الحافز) وهو ما يهمننا: (بن صوشة، 2024، صفحة 162)

- هي الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بعملهم.

- هو الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز. (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 119)

- هو الرغبة في بذل مستويات عالية من الجهد للوصول إلى الأهداف التنظيمية، مشروطة بقدرة الجهد على تلبية بعض الاحتياجات الفردية. (Randhawa, 2007, p. 246)

- هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين، فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما ليذهب إلى مكان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع، لأنه يعرف ويأمل بأن الفرد سيتوجه إليه لإشباع حاجته، نسمي صحن الطعام حافز. (برنوطي، 2007، صفحة 345)

- هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم. (المغربي، 2015، صفحة 162)

وبصرف النظر عن تنوع المفاهيم والقياسات فإن معظم المؤلفين في الوقت الحاضر يتفقون مع الفرضية الأساسية القائلة بأن: "مفهوم الحافز يمثل بناء افتراضيا يستخدم لوصف القوى الداخلية أو الخارجية المنتجة للتحريض، والاتجاه، والشدة، والتأثير

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم الحوافز: هي كل الوسائل والأساليب الخارجية التي تستخدمها المنظمة مع الفرد لإثارة حماسه وتحريك دوافعه الداخلية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة لبذل أقصى جهد في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل مميز، مما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ويرفع مستوى انتاجيتها ويحقق حاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية. (بن صوشة، 2024، الصفحات 163-164)

2- مفهوم التحفيز :

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فانه يرغب في اشباعها. فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود الى بذل الجهد من قبل الفرد. وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة.

وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على اشباع الحاجة فان التوتر يستمر. وعندئذ يكون امام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، او تغيير مسار الجهد المبذول او استبدال الحاجة بأخرى. (الطراونة، 2012، صفحة 144)

ومن المسلم به ان المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، فالتحفيز يقصد به اللجوء الى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين، كما ان التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المنظمة، اما الغاية من توفير الحوافز فهي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم اهداف المنظمة. اما الحوافز فيعبر عنها بذلك الاسلوب او الوسيلة او الاداة التي تقدم للفرد الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة ويمكن تعريف الحوافز بأنها فرص او وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى اشباع. (الدوري، السكارنه، و جمهور، 2011، صفحة 394).

- هو العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الاداء عن أقرانه. (بن عنتر، 2020، صفحة 194)

- هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعها لعمل شيء ما، اذن فأنت -كمدیر- لا تستطيع ان تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع ان توجد لهم او تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على اتقان وسرعة العمل. (ناطورية، 2009، صفحة 28)

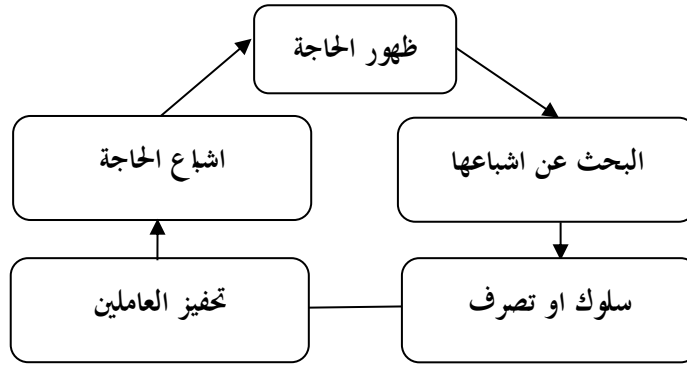
- هو عملية إلهام عامة تجعل أعضاء الفريق يبذلون قصارى جهدهم بفعالية، ويمنحون ولائهم للمجموعة، وينفذون المهام التي قبلوها بشكل صحيح، ويلعبون بشكل عام خطة فعالة في الدور الذي يلعبونه في

الوظيفة التي قامت بها المجموعة. (Hiriyyappa, 2015, p. 2)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

- هو مجموعة من العوامل او المؤثرات التي تدفع الموظف او المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله، والامتناع عن الخطأ فيه وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وادائه لنشاط محدد بالشكل والاسلوب الذي يشبع رغباته او حاجاته او توقعاته. (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 118)
 - وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب ب العاملين في إشباعها. ولكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية: (فالخ، 2004، صفحة 114)
 - السبب: وهو أي تغيير يحدث في ظروف العامل الداخلية او الخارجية.
 - الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.
 - الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل الى تحقيقها.
- مما تقدم يمكن ان نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه بالشكل التالي:

الشكل 02-01: طريقة تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه



المصدر: (فالخ، 2004، صفحة 114)

من الشكل السابق تبين لنا ان هناك حاجات يسعى الفرد الى اشباعها وقد تكون خافية لا يمكن معرفتها ما لم يثيرها مثير خارجي، اذ هو الذي يحدد سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات.

المطلب الثاني: أهمية تحفيز العاملين

تبدأ أصول تحفيز الموظفين بفهم ما يحفز الفرد، وأهمية تلك المعرفة تؤدي الى إلهام الآخرين، وذلك من خلال أن الحافز لديه القدرة على تحريض سلوك الشخص وتوجيهه إلى شكله المناسب وشدته ومدته، لذلك يعد التحفيز أداة قوية عندما يستخدمها مدير القطاع العام لحث مرؤوسيه على أن يكونوا منتجين ويقدموا خدمة عامة. (Cornejo, 2019, p. 3)

وفي ضوء ظروف العمل اليوم، فإن تحفيز الناس على القيام بأداء أفضل أصبح امراً أكثر جدية وأهمية مما كان عليه من قبل. لماذا؟ لقد أصبح مقدار الربح ضعيفاً، ولعل بعض الشركات عانت من اختفائه كلياً، وذلك في وجه المنافسة التي باتت أقوى وأشد من قبل. ان يضع الاقتصاد المتأرجح قد شل عالم التجارة كله، ولا يستطيع أحد ان يتنبأ بدقة متى ستراجع الاوقات الصعبة أمام الاوقات الافضل؟ ولكن يستطيع المديرون، وبواسطة استخدام طريقة الحث

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

المستمر، مساعدة الموظفين على بذل الجهود والاداء الافضل، اللذين سيمكنان الشركات من تعزيز الربح، والبقاء والاستمرار في الوقت العصيب.

ولكن حتى الاقتصاد السليم لا يضمن ان الشركة سوف تتلقى من الموظفين أفضل ما لديهم من الاداء، وذلك لأن النجاح الاقتصادي يترافق مع شعور بعدم الرضا والارتياح من قبل الموظفين تجاه عملهم، لان الوظيفة تقوم فقط بدفع الصكوك وما يصبو اليه الموظفين هو العمل القيم. فهم ما يريدون ان يكونوا جزءا من امر أكبر منهم، على، وان يصقلوا مهاراتهم، وان يكرسوا أنفسهم للمنظمة، وذلك انطلاقا من ايمانهم بأنها تقوم بمواجهة التحديات، بأعمال عظيمة. ونظرا الى الكثير من الموظفين اليوم، فإن الاجر الثابت وحده لا يكفي لدفعهم الى ان يتفوقوا في عملهم. (المقداوي، 2008، الصفحات 12-13)

فأهمية الحوافز تكمن في ان العامل يلزم ان يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لإثارة الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما ان الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما ان الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ ان تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية او معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل الى المثابرة في عمل بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عالي من الاداء.

وتشير الدراسات الى ان الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الاداري، ممثلا بحركة الادارة العلمية كحركة متكاملة تطور عبر مراحل بالفكر بوتيرة متصاعدة وأصبح أكثر اهمية في الايام الراهنة نتيجة للأسباب الآتية: (لكحل، 2018، الصفحات 16-18)

- 1- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تندمج مع استخدامات التطوير التقني.
- 2- الغموض الذي يكتفي مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
- 3- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار. وبوجه عام فان اهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- أ- المساهمة في اشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ب- المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق اولوياتها.
- ج- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- د- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة الى وجودها بين العاملين.
- ي- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة او سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- و- تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات، المادية منها والمعنوية، والايجابية او السلبية اهداف تسعى المؤسسات الى تحقيقها، أهمها ما يلي: (فالخ، 2004، صفحة 122)

1- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فان الحوافز المادية الإيجابية اثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله اذ انها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية. كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

2- ربط اهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، بحث يؤدي ذلك الى انتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع او الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين. هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع افراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها. ويمكن تقسيم اهداف الحوافز على ثلاث مستويات، وتأتي على النحو التالي: (علوش، 2019، الصفحات 27-28).

أ- أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما ان العمل السعي سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن أخلص في عمله وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم واشباع غرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.

ب- اهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة: ويحث التنافس إذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الافراد اثبات ذاتهم.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تهدف الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة.

المبحث الثاني: أنواع التحفيز

تختلف الحوافز بشكل عام من مؤسسة الى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طبيعتها وقيمتها، او حسب موضوعها او أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات. (الوافي، 2013، صفحة 27)

المطلب الأول: الحوافز من حيث الطبيعة

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى معنوية ومادية.

1- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تسعى الى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل وتزيد من رقي العامل وولائه لمنظمته، ومن امثلة الحوافز المعنوية: الاعتراف والاحترام والتشجيع والاعتراف والترقيات. (بودالي، 2021، صفحة 210)

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية. فلا يكفي ابدا ان تشبع الحوافز المادية، وانما يتطلب استقرار وفاعلية أعضاء جماعات العمل ان تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل. وتنقسم الحوافز المعنوية الى: (البلدي، 2015، الصفحات 291-292)

أ- حوافز متعلقة بالعمل: مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات عضو جماعة العمل، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار او في الادارة بشكل عام. فالعمل في حد ذاته يمكن ان يكون محفزا على الاداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل: درجة التعقيد او الصعوبة في الاداء، درجة التنوع، درجة الاستقلالية او مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين والرؤساء.

ويمكن في هذا الصدد "التصميم الفعال للعمل" اتباع عدة مداخل مثل: تبسيط العمل، تكبير العمل، تناوب العمل، اثراء العمل.

ب- الحوافز في بيئة العمل: وتتضمن أسلوب الإشراف الانساني الفعال، وفرص الترقية، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة في الادارة بما تتضمنه من نظام المقترحات وجلسات المناقشة الجماعية، هذا بالإضافة الى تقييم الموضوع الحياد للأداء، والاجر المناسب مع مكملاته وملحقاته سالف الذكر.

2- الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية في كل شيء مادي يتم تقديمه للفرد كحافز على الارتقاء بأدائه، وتنقسم الحوافز المادية بدورها الى حوافز مادية مباشرة كتقديم علاوات ومكافآت اضافية للعامل، وحوافز مادية غير مباشرة تشمل على الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين كالسكن، المواصلات، التغذية، التعليم، الترقية الرياضية، الخدمات الطبية... إلخ. (رايس، 2020، صفحة 123)

كما تضم مجاميع من الحوافز التي تقدم للعاملين بصيغة اشياء ملموسة، وتشمل الحوافز المالية، وكذلك الحوافز العينية (مثل الهدايا او منح العامل منتجات الشركة مجانا او مقابل اجر رمزية). (النعيمة، 2020، صفحة 221)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

وينظر الى الحوافز المادية بطريقة معينة في فلسفة ادارة الجودة الشاملة، وبالتالي ينبغي ان تتوفر في الحوافز المادية الاعتبارات التالية: (زيدان، 2009، صفحة 88)

أ- مكافآت عادلة: بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على اساس موضوعية وليس على اساس شخصية.
ب- توقيت دفع الحوافز المادية: بحيث يكون وقت الدفع قريباً من الوقت الذي انجز فيه العمل، حتى يربط العامل بين الاداء وبين الحوافز.

ج- ضرورة منح الحوافز المادية او المعنوية لمستحقيها امام العاملين: لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.

د- منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على اساس نتائج المنظمة.

هـ- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازن مع الحوافز المادية: وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود متميزة في تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

و- استخدام الحوافز الجماعية: لأجل تعزيز روح الفريق.

فعلى سبيل المثال يحدد مرعي أهداف وشروط الحوافز المعنوية والمالية (المادية) كالتالي: (مدحت، 2012، الصفحات 154-156)

- أهداف الحوافز المعنوية:

- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.
- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين.

- شروط الحوافز المعنوية:

- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز.
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات منتج / خدمة معلومة) وقيمة الحافز.
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد.
- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

ويشير كتاب "الحفز لأداء أمثل" ضمن سلسلة الإدارة المثلى إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب ان تؤخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المعنوية (غير النقدية) كالآتي:

الجدول 02-01: عوامل صرف الحوافز المعنوية

عوامل تؤخذ في الاعتبار	المكافأة غير النقدية
- صيغة دائمة للمكافأة، ويتم الاشراف عليها بحيث تكون شخصية وفعالة على المدى البعيد والقريب.	الاعتراف: ملاحظة مكتوبة، تذكارات محفور.
- فوري وسريع على المدى القصير. - قد لا يفي بالاحتياجات الحفزية البعيدة المدى.	هدايا وامتيازات: اجازات، تسهيلات في ممارسة الرياضة، بضائع.
- تشمل جميع الافراد على جميع المستويات. - تعمل على تنبيه الافراد، وتهدئتهم وحفزهم.	مناسبات خاصة: عطلات اخر الأسبوع، حفلات، رحلات للذهاب للمسرح.
- تكون للتدريب المركز والفعال نتائج مرتفعة. - يجب أن يعمل لدى الشركة موظف مؤهل يشعر بتقدير الشركة لقيمة عمله.	التدريب المهني: دورات خارجية أو داخلية.
- ذات قيمة عالية من الحفز. - تعظم صورة الفرد لنفسه وتزيد من مستويات الأداء في العمل.	تنمية الذات: شخصي، تأهيل غير مهني.
- تكون المعدات غالية السعر محفزة بدرجة كبيرة. - الحاجة إلى التأكيد على الانتفاع الكامل من المعدات.	المعدات: سيارة الشركة، معمل الكمبيوتر.

المصدر: (مدحت، 2012، صفحة 155)

- أهداف الحوافز المادية (المالية):

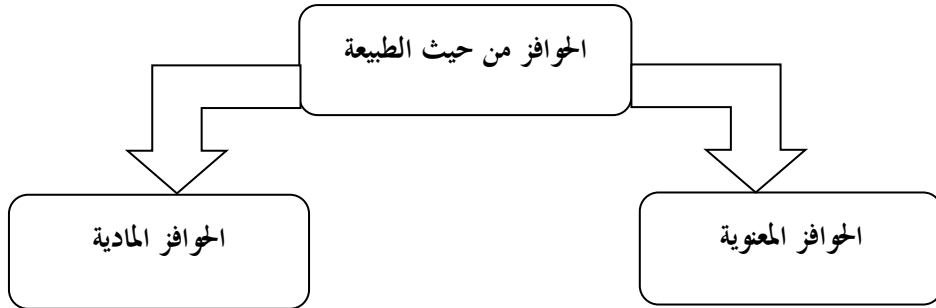
- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- امداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الاجر المناسب.

- شروط الحوافز المادية (المالية):

- ان يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- ان يكون مطابقا لما يتقاضاه الاقران الآخرون في سوق العمل.
- ان يكون مناسباً لما يبذله الشخص من مجهود في عمله.
- ان يكون متوافقاً مع إمكانيات المؤسسة المالية.
- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

- ان يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاج.
- ان يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء.
- ان يكون مقنعا للشخص العامل.
- ان يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

الشكل 02-02: تصنيف الحوافز من حيث الطبيعة



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الحوافز حسب الأثر

1- الحوافز الإيجابية:

هي منح الفرد مقابلا ماديا او معنويا نظيرا امتيازه، وكفايته في العمل. ومن صورها: منها ما هو مادي كالعلاوات والمكافآت والترقيات منها ما هو معنوي كالعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم، او نمط العلاقات السائدة بين العاملين. (اسماعيل و بن خور، 2019، صفحة 100)

تهدف الحوافز الإيجابية الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع، وعن طريق منح القدر الوظيفي والتقدير والكسب المادي والادبي للأداء الجيد...، اما الحافز الإيجابي فانه بصفة عامة يرفع الروح المعنوية بشكل عال و انتاجية قليلة في المدى القصير، لكنه على المدى البعيد يساهم في زيادة الإنتاجية ويحسن الأداء. (المشهداني و العبيدي، 2013، صفحة 90)

كما تمثل الحوافز الإيجابية كل أنواع المغريات التي تقدمها المؤسسة للفرد مقابل امتيازه في العمل سواء كانت مادية او معنوية، بهدف حث الفرد على احداث السلوك المرغوب فيه ومثالها نجده في عدالة الأجور، منح العلاوات الاستثنائية وفق أسس سليمة. (بوخمخ و عزيز، 2008، الصفحات 91-92)

ويمكن القول أيضا انها تلك الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين لزيادة انتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا اشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي الى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون الى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية منها. وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم في مستوى اعلى من زملائهم. (بوزورين، 2019، صفحة 38)

وتأتي الحوافز الإيجابية في الأنواع التالية: (غيثي و بشير، 2021، صفحة 598)

أ- **الحوافز النقدية (المادية):** تعتبر الحوافز النقدية من اهم الحوافز على مستوى الإدارة الدنيا بالنسبة للفرد، حيث من خلالها يمكن اشباع حاجاته الفيزيولوجية، ونذكر منها ما يلي:

- **الأجرة:** تكمن أهمية الأجرة كحافز بما يتيح للفرد لتحقيق حاجاته الأولية والاساسية، كما يعتبر عنصر هام في استقطاب وجذب العمالة للمنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الاجر بإنتاجيته.

- **الزيادات السنوية:** لا يمكن القول ان الزيادات السنوية هي حافز على العمل الا إذا ربطت بالإنتاج، أي تكون على مقدار ما يقدمه الفرد للمؤسسة، اما إذا اعتمدت على الاقدمية فستفقد أهميتها على اثاره الرغبة في العمل.

- **المكافأة:** هي المبلغ الذي يتلقاه الفرد مقابل أي جهد او نشاط او ابداع يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة.

- **المشاركة في الأرباح:** هي النسبة المئوية من الأرباح السنوية أو السداسي وغيرها التي تقدمها المنشأة للفرد.

ب- **الحوافز الغير نقدية (المعنوية):** وتكمن في احاسيس وتطلعات اجتماعية، ومن اهم الحوافز المعنوية ما يأتي:

- **فرص الترقية:** وتعتمد على فاعلية الافراد او رغبتهم او دوافع ذاتية كشغل مراكز وظيفية متقدمة في مؤسسة لتحقيق رغبتهم أو حاجة لديهم وغالبا ما تكون المكانة الوظيفية المرموقة.

- **تقدير جهود العاملين:** تتمثل في شهادات تقديرية او توجيه رسائل شكر للعمال الكفاء وذلك لإنجاح المنشأة.

- **ضمان واستقرار العمل:** ان الضمان او الاستقرار في العمل يعتبر دافع معنوي للأفراد، مما ينعكس إيجابا على انتاجهم.

- **تحسين ظروف العمل:** ان توفير البيئة الملائمة للعامل كالإضاءة والتهوية وغيرها تعطي للفرد دافع قوي معنوي يشجعه لتقديم كل ما يملك من طاقة.

2- الحوافز السلبية:

وتستخدم لمنح السلوك السلبي من الحدوث او التكرار وتقويمه والحد منه، ومن امثلة السلوك السلبي التكاسل والاهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والاورام والتعليمات، والامر الذي يدفع الادارة الى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الافراد نحو تحسين الاداء والوصول به الى الهدف المنشود به والمرغوب فيه. وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

ومن امثلة الحوافز السلبية: (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 124)

أ- الانذار والردع.

ب- الخصم من الراتب.

ج- الحرمان من العلاوة.

د- الحرمان من الترقية.

كذلك تعني حرمان العامل من المزايا أو منعه من الحصول على منفعة محسوسة أو غير محسوسة، حاضرة أو مستقبلية، وهي تحجب عن العاملين فرصة إشباع دافع مادي أو معنوي، مما يحمل الفرد على تجنب النتائج المترتبة عليها

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

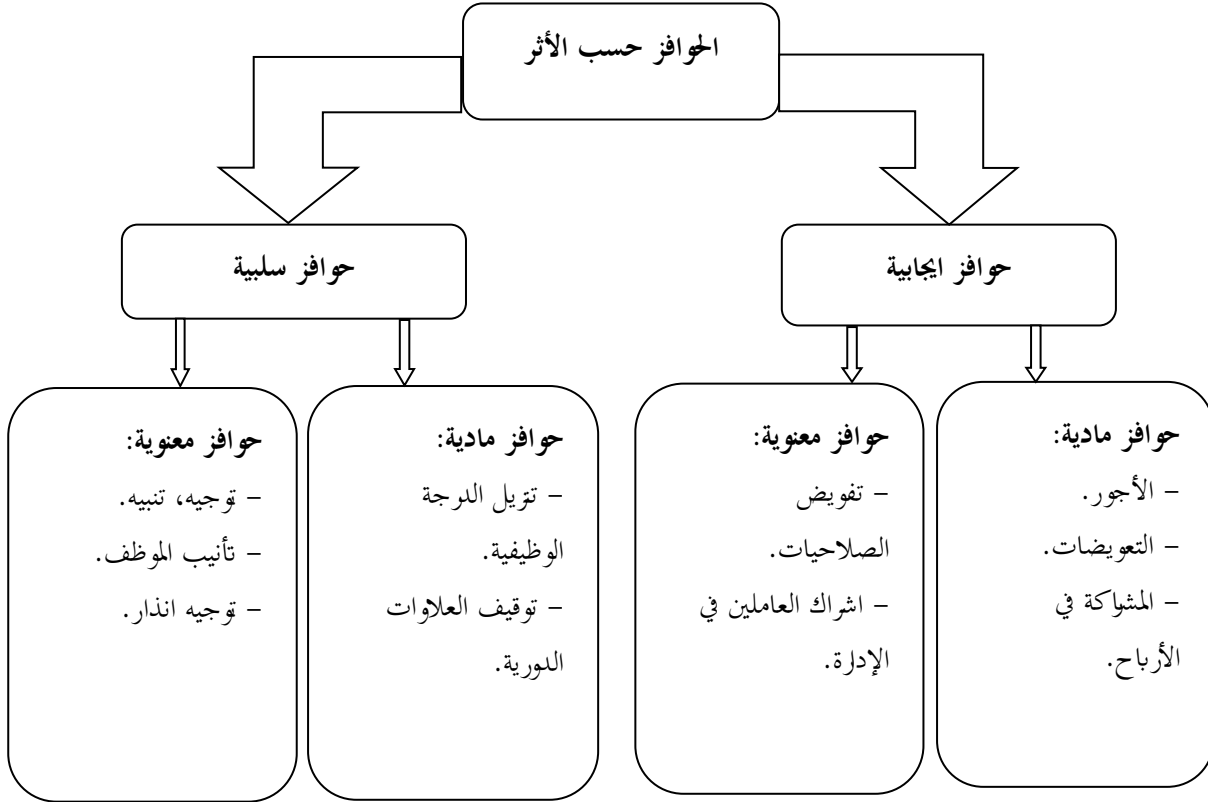
والابتعاد عن عواقبها، وهي إذن نوع من الحوافز التي تقوم على التخويف والترهيب والتلويح بالعقوبات ووسيلتها الأنظمة الرادعة كأساس لاستخدامها عند الحاجة إليها، وهذه الحوافز السلبية صوراً متنوعة منها: الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الترقية وما إلى ذلك من الحوافز المادية أو المعنوية التي سبق وإن تم استعراضها. (السامرائي، 2021، صفحة 48)

ومن قواعد وأسس الحوافز السلبية، نذكر ما يلي: (زريق، 2020، الصفحات 70-71)

يتم منح الحوافز السلبية بناء على نظام حوافز مدروس وفعال يتم إنشاؤه على قواعد عديدة لتحقيق الفعالية المرجوة، ويجب أن يتسم النظام بالعديد من الخصائص والمقومات لضمان النجاح، وفيما يلي بعض تلك القواعد والخصائص.

- ضرورة تحديد الهدف من نظام الحوافز السلبية على المدى القصير والبعيد بهدف تحقيقه من قبل جميع الأطراف.
- لا بد لنظام الحوافز السلبية أن يتسم بالعدالة وذلك لمحاسبة المستحقين دون فرز أو محسوبية، والالتزام بالأسس والمعايير المحددة، ومن صور هذه القاعدة معاملة جميع الأطراف بالتساوي.
- يتم تطبيق الحوافز السلبية بناء القدرات وتصرفات كل فرد أو جماعة على حدة، مع مراعاة تطبيق هذه الحوافز بالقياس مع النتائج والتصرفات والوسائل الفردية المتبعة والمجهود المبذول.
- يتم تطبيق سياسة الحوافز السلبية مقابل تصرفات العاملين السلبية وعدم جديتهم واستعدادهم للإنتاج أو التعاون مع زملائهم.
- تقوم بعض المنظمات بتقديم حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات عليا أو دورات تدريبية أو من يقدمون للمنظمة حلولاً أو أفكاراً لمشكلات العمل.
- وتصنف الحوافز حسب الأثر كما يوضحها الشكل ادناه.

الشكل 02-03: تصنيف الحوافز حسب الأثر



المصدر: (رجم، زيراري، و عوني، 2019، صفحة 481)

كما ان الحوافز الايجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأن الإنسان يستجيب للحوافز الايجابية بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية. ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان الدخل الاعتيادي أو الحرمان من المكافآت أو تنزيل الدرجة أو العقوبات ... وغيرها ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة، وغالباً في مجالات العمل تحظى الحوافز الايجابية بأسبقية في التأثير على الحوافز السلبية وخصوصاً في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وتشمل ممارسة العديد من الأنشطة السلوكية التخفيض جودة الإنتاج وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للأثار السلبية المترتبة على تلك الحوافز بشكل عام. (الفريجات، الشهابي، و اللوزي، 2009، صفحة 115)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

الجدول رقم 02-02: الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

حوافز إيجابية	حوافز سلبية
وهي التي تصرف للعاملين فرادي أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية (مادية). والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الإيجابية. ويمكن إضافة الأمثلة التالية: - توفير المعلومات - إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.	- التحذير. - التوبيخ. - الإنذار. - التحويل للتحقيق. - الجزاءات. - الخصم من الراتب. - إلغاء الوقت الاضافي. - نشر الاسم في القائمة السوداء. - حجب المعلومات. - حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

المصدر: (مدحت، 2012، صفحة 158)

والحوافز السلبية يجب ان تسير الى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر، بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره. وكما تمثلت الحوافز الإيجابية في حوافز مادية ومعنوية، فان الحوافز السلبية يجب ان تتمثل أيضا في هاتين الصورتين. ويجب ان ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة ونتائج اعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم. (مدحت، 2012، صفحة 158)

المطلب الثالث: حوافز حسب المستفيد

1- حوافز فردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، وخطاب شكر لأفضل شخص منتج، أو الموظف المثالي، أو الموظف الشهر، أو رجل العام. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الايجابي بين الافراد، لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة. (الشميمري، 2022، صفحة 217)

هناك أنواع كثيرة من الحوافز الفردية، وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى أداء أو إنجاز الفرد، إما على مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة، فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة، أو على المستوى الإداري، الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه. الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه. هذه العلاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز المستند إلى المجموعة أو المؤسسة. (الكالدة، 2018، صفحة 120)

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي ان الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه. هذه العلاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز المستند الى المجموعة أو المؤسسة. وبسبب هذه الميزة في النظام

الفردى فان هذا النظام قد يخلق مشاكل، وسبب هذه المشاكل هو المنافسة بين الموظفين التى قد تؤدى الى نتائج سلبية. (الكلالدة، 2011، صفحة 108)

2- الحوافز الجماعية:

تركز على العمل الجماعى، والتعاون بين العاملين، ومن امثلتها المرايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التى قد توجه الى مجموعة من الأفراد العاملين فى وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة: (الجبالي، 2016، الصفحات 224-225)

أ- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

ب- زيادة التعاون بين الأفراد

ج- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة

د- إثارة المنافسة والرغبة فى تحقيق المصلحة العامة.

هـ- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

لكن ما يعيب هذه الطريقة أنه فى حالة وجود نقص فى الإنتاج، سيلقى كل عامل اللوم على الآخر، ويتهرب من المسؤولية، كذلك الحوافز الجماعية تكبح حقوق المهارات الفردية، وهذا عند وجود أفراد غير موجدين فى المجموعة لأن المكافأة تكون للمجموعة ككل

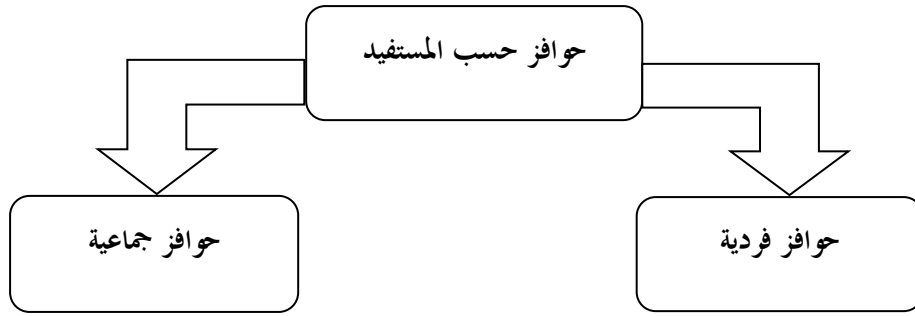
ومن امثلة الحوافز الجماعية التى تصرف على مستوى المنظمة ككل تذكر كما يلي: (مدحت، 2012، صفحة 160)

- المشاركة فى الأرباح : ويستفيد منها عادة غالبية العاملين فى المنظمة وهى عبارة عن استقطاع نسبة وليكن (10) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو المستوى الإدارى أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا، وثمره. واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات فى السنة.

- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب فى ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفرة فى هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة الحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

- ملكية العاملين الأسهم الشركة: ويمكن اعتبار العاملين الأسهم الشركة هى أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة فى الناتج والأداء النهائى للمنظمة، وفى هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

الشكل 02-04: تصنيف الحوافز حسب المستفيد



المصدر: (من اعداد الطالبتين)

ومن امثلة الحوافز الفردية والجماعية ما ورد في الجدول أدناه.

الجدول رقم 02-03: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية
وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. وقد تكون إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.	وهي التي تصرف للعاملين جماعات. وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة الفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، وتوزع المكافأة بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: (مدحت، 2012، صفحة 159)

المبحث الثالث: دور نظام الترقية في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية

يحمل نظام الترقية أهمية وأهداف سامية والتي تمثل حافزا يدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر في تأديتهم لعملهم، كما تعتبر أحد الأسس الأساسية لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم بما يضمن تحقيق أداء متميز، وقد خصصنا هذا المبحث للتعرف على الآليات الرئيسية التي تسهم في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية.

المطلب الأول: التحفيز المادي الناتج عن الترقية في الوظيفة العمومية

1- الأجور:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الاجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها: طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويعرف الاجر على انه: "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل"، كما يعرف على أنه: "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".

وتعتبر الأجور أحد أهم الحوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، الا ان علماء النفس لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الأجور في مستوى معيشة هذه المجتمعات.

الا انه تبقى الأجور أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل.

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: اما على أساس الوقت او على أساس كمية الإنتاج.

أ- **الأجر الزمني:** حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقتضيه في عمله دون الرجوع الى كمية وجودة العمل الذي يقوم به.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن الافراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات.

ب- **الأجر على أساس الإنتاج:** يحسب الاجر على أساس المعدل النقدي للقطعة او الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطعة كلما زاد الإنتاج. (الوافي، 2013، الصفحات 28-29)

ويوزع الاجر على العامل او الموظف بطرق شتى وهي تختلف من منظمة الى أخرى طبقا لطبيعة العمل ونظام المتبع داخل كل منظمة، وكل هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال: (ابو علان، 2016، الصفحات 26-28)

- الاجر اليومي.

- الاجر بالقطعة.

- الاجر حسب احتياجات الفرد.

- العمولات.

- الاجر الشهري.

2- الزيادات العادية وغير العادية :

الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز والزيادات الخاصة بالعامل المتميز على عام واحد بعد تاريخ التعيين أو من تاريخ الاستطلاق، ويعطي مكافأة خاصة أو حافز أو عمل إضافي، لا سيما إذا كان هناك موظف تقديره ممتاز لمدة سنتين متتاليتين أو بذل جهد خاص أو اقتصادي للمنظمة لا يحول دون منح هذا البذل زيادة الاستحقاق في الوقت المحدد. (علوش، 2019، صفحة 29)

3- المكافآت:

تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين او لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة او بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح او بكميات الإنتاج او المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وانما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على ان يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء. (الواني، 2013، صفحة 31)

وتعتبر المكافآت أحد الحوافز المادية التي تقدم للمورد البشري مكافأة له على ما قدمه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح، وهي عبارة على: " مبلغ من المال يدفع الى العامل مقابل قيامه بعمل متميز وتحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفرا في مجال ما.

4- العلاوات:

العلاوات تعويض مالي يدفع للعامل اما نقدا أو بطريقة عينية وتقدر العلاوات بطريقة علمية بعد دراسة مستفيضة تشمل كافة شرائح العاملين في المؤسسة ودرجاتهم وما تدفعه الشركات المنافسة في هذا المجال، اما الهدف من هذه العلاوات فهو مساعدة العاملين ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل، وهناك عدة أنواع من العلاوات ونذكر منها: علاوة السكن، علاوة الانتداب. (محرز، 2016، صفحة 178)

ونميز هنا بين: علاوة الكفاءة، وهي زيادة في الأجور بناء على زيادة إنتاجية العامل، وعلاوة الاقدمية تمنح على أساس عضوية العامل في المؤسسة. (بلوناس و بوزيدي ، 2011، صفحة 170).

5- المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية الافراد في المنظمة. وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10 %)، من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين. ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة، او المستوى الإداري، او كفاءة الأداء، او أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، او توزيعها على عدة مرات في السنة. ويستمد هذا النظام اصوله من الأفكار الاشتراكية، الا ان له شعبية ونمو مستمر في البلاد الرأسمالية، وحتى في الاعمال الخاصة والصغيرة الحجم.

ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي (والارباح) الخاصة بالمنظمة. فلا يعني ان المنظمة قد ربحت كثيرا ان كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له. ومما يزيد الامر سوءا ان كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الأرباح التي يحصلون عليها، وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم.

اما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة. (ماهر، 2007، الصفحات 361-362)

6- التعويضات:

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص... الخ. (بضيايف، 2018، صفحة 664)

7- الترقية والتقدم في العمل:

يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما، كما انه الأكثر أهمية من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين. (اولاد حيمودة، بن مير، و طويطي، 2017، الصفحات 352-353)

8- ظروف وإمكانية العمل المادية:

نقصد بها الظروف المادية المحيطة بالعمل ومثل الآلات والمعدات ومكان العمل والتهوية ونظيم المكان ونظافته وما الى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل التي تشكل بتوفرها عامل مؤثر على كفاءة العمال في العمل وزيادة رغبتهم فيه الى حد ما، فكلما كانت تلك الظروف متوفرة وملائمة كلما كان استعداد الافراد اقوى وأحسن لأداء العمل. (مهدي، مسعودان، و زوامبية، 2021، الصفحات 878-879)

9- التأمين الصحي:

يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليلها وأسرههم ويعد تخفيف للأعباء المالية.

10- السكن والمواصلات(البدلات):

وهو في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

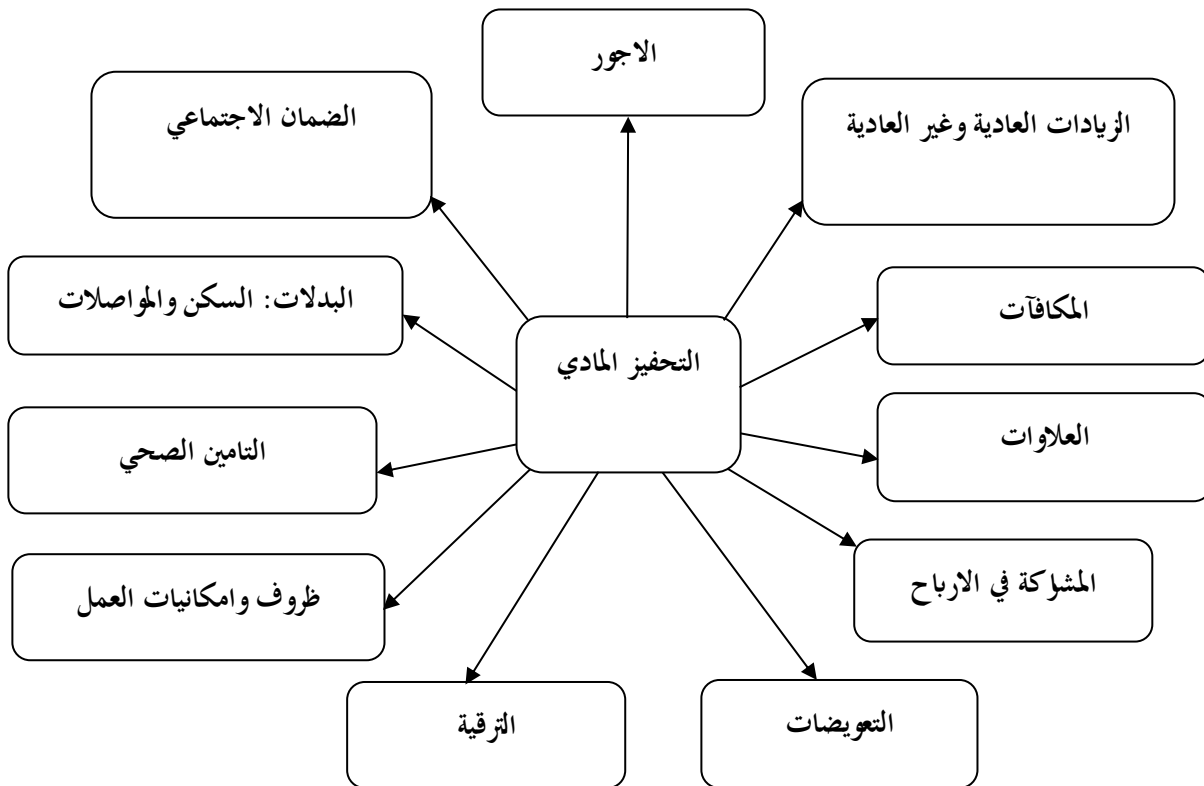
11- الضمان الاجتماعي:

وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ من التقاعد أو الظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان ما في الحياة كريمة. (الهواسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 121-122)

إضافة لما سبق نصت المادة 32 من الامر 03-06 ان للموظف الحق في الراتب بعد أداء الخدمة مهما كانت رتبته، والذي يتكون من الراتب الرئيسي مضاف اليه التعويضات والعلاوات وكذا المنح العائلية ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به. حيث يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الموافق لكل صنف يضاف اليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالخبرة المهنية او الدرجة المحصل عليها، اذ يتحدد الراتب من خلال حاصل ضرب قيمة الرقم الاستدلالي التي توافق الصنف في قيمة النقطة الاستدلالية والمقدرة ب 45 دج. إضافة الى الراتب، للموظف العمومي الحق في الاستفادة من العلاوات والتعويضات فنجد ان يستفيد من التعويضات التي تحسب عن طريق نسب مئوية من قيمة الراتب الشهري، كما يستفيد من علاوة المردودية وفقا للمادة 126 من القانون 06-03 التي تدفع كل ثلاثة أشهر والتي تحسب بنسبة مئوية قيمها 30% الى 40% من الراتب الرئيسي. (عميمر و زبوشي، 2023، الصفحات 1561-1562)

ويأتي الشكل الاتي تلخيصا لأنواع التحفيز المادي للترقية في الوظيفة العمومية:

الشكل 02-05: أنواع التحفيز المادي



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: التحفيز المعنوي الناتج عن الترقية في الوظيفة العمومية

تعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية. وعادة ما تكون الحوافز المعنوية في صورة غير ملموسة الا انها تثير العاملين وتعمل على تحفيزهم على اداء اعمالهم ومن خلال الحوافز المعنوية تستطيع الادارة رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي رفع انتاجية الفرد وزيادة فعاليتها، وتأتي على النحو الآتي: (الزبياري، 2020، صفحة 189)

1- الترقية: تعرف الترقية على انها حركة على أساس السلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة الى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفر مركز أفضل، او بالحركة من درجة او رتبة او مجموعة وظيفية أخرى مرتبتها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تضمن تغييرا في طبيعة العمل او مسؤولياته وواجباته، او في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل. (بوكتير، 2014، صفحة 115)

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الانتاجية، فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل مراكز وظيفية اعلى من المراكز الحالية وذلك تحقيقا لرغبة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي مركز اجتماعي اعلى ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والانتاج كي يظفروا بالترقية اما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب أن المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي. أي أن الترقية على اساس الكفاءة أفضل لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب بعدها عن أي اعتبارات اخرى.

2- تقدير جهود العاملين: وذلك عن طريق اعطاء العاملين اهمية للاعتراف بجهودهم على اساس ان هذا الاعتراف يمثل حافزا مهما لبذل جهد اضافية في العمل، ومن صور هذا النوع من الحوافز المعنوية، اعطاء جوائز معنوية للعاملين مثل: تسمية الموظف المثالي. حيث يمكن اعتبار اثناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنظمات الى استخدامه في مجال التحفيز الانساني للعمل.

3- التدريب: يعرف التدريب على انه "نشاط منظم يهدف الى اكساب شخص ما معارف ومهارات تمكنه من اداء عمل معين " وايضا تحسين المعلومات والمهارات التي تستخدمها المنظمة في احداث تغيير ايجابي في جاهات ذلك الشخص نحو العمل وافراد المنظمة. فالتدريب إذا هو عبارة عن عملية تعلم منظمة تهدف الى التغيير في سلوك الفرد وتوجيهه نحو اهداف المنظمة بعد اكسابه مهارات ومواقف ايجابية، حيث تكمن اهمية التدريب في كونه أحد الأنشطة الاساسية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية، فهو جزء من بيئة العمل له القدرة على اكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة، كما يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية. (الزبياري، 2020، الصفحات 189-191)

4- اشتراك العاملين في الإدارة: يقصد باشتراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ القرارات، والهدف الأساسي من وراء ذلك هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

5- ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين، يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجهم ذلك بأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من المستقبل.

6- توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة، وهو يعني إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، حيث إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأصلي الموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الروتين والملل، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

7- إغناء وإثراء العمل: يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كاشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، وهذا يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.

8- تحسين ظروف ومناخ العمل: يقصد بذلك مكان العمل من حيث تصميمه وترتيب الآلات والمعدات فيه الإضاءة والتهوية والتدفئة وهي عناصر يجب أن تكون ملائمة ومريحة ومساعدة للعامل على التركيز وبذل الجهد المطلوب.

يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزاً معنوياً للأفراد لزيادة انتمائهم للمنشأة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم نظراً لما لها من أهمية على سلوك ونفس العامل. (الحواري و العتيبي، 2020، الصفحات 68-70)

9- التكيف الاجتماعي وحب الزملاء: أن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين سوف يؤدي حتماً إلى أداء أعلى، ولكن إذا كان هناك شعور بالعربة والكراهية بين العمال (شعور سلبي) سيؤثر هذا بالتأكيد على جو العمل وبالتالي الأداء.

10- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: الذي بدوره يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل، ويحقق نوع من الارتياح النفسي والجسدي الموظف.

11- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج اسمائهم في لوحات الشرف ودعوات لحضور الحفلات الموسيقية أو الغداء أو العشاء، وطلب الاقتراحات من الموظفين. (علوش، 2019، الصفحات 29-30)

كما تضمن قانون الوظيفة العمومي مجموعة من الحوافز المعنوية التي قد يكون لها الأثر الكبير في توجيه سلوك الموظفين والتأثير في نفسيتهم نذكر منها: ضمان واستقرار الوظيفة من خلال مبدأ ان كل موظف هو عون عين في

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين

وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري، وهذا ما يولد الاطمئنان والاستقرار لدى الموظف. كما تسهر الدولة على توفير جو عمل ملائم وروح الفريق من خلال خلق علاقات احترام بين الموظفين ومنحهم حرية الرأي والانصاف في التعامل، حيث نصت المادة 26 و 27 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ان حرية الرأي مضمونة للموظف، كما انه لا يجوز للإدارة التمييز بين الموظفين بسبب جنسهم او أصلهم او آرائهم بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية او الاجتماعية.

كما نصت المادة 38 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ان للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال المسار المهني، ومن واجب الإدارة السهر على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ومستمرة قصد تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

كما يمكن للموظف الاستفادة من اوسمة شرفية في شكل ميداليات وشهادات تقديرية يحدد طبيعتها وخصائصها التنظيم المعمول به، كما ان للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الاجر مرة في السنة وتحدد مدتها حسب المنطقة الجغرافية. (عمير و زبوشي، 2023، صفحة 1562)

المطلب الثالث: التحفيز السليبي الناتج عن الترقية في الوظيفة العمومية

بعد الحرب العالمية الثانية ازداد الاهتمام أكثر فأكثر بالعوامل التحفيزية، التي تحرك دوافع العمال نحو أداء مهامهم داخل المؤسسة، حيث ظهرت عدة نظريات في هذا المجال ابتداء من نظرية ابراهام ماسلو 1943م ونظرية الدفر ونظرية هريزيرج ونظرية مايكلاند للإنجاز. ان اثاره موضوع الحاجات دفع المؤسسات نحو التفكير في نوع الحوافز الواجب تطبيقها، لتوجيه سلوكيات العمال... الخ.

والحوافز السلبية تحمل في طياتها كل معاني العقاب التي قد تطبقها المؤسسة على العامل، ويقصد بها: "عقوبات مختلفة يتم ايقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة الى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، او تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته".

وتنقسم الحوافز السلبية بدورها الى حوافز مادية ممثلة في تنزيل الدرجة الوظيفية، والعمل على توقيف علاوته الدورية او المستحقة، والعزل المؤقت للموظف والحرمان من الترقية، اما الحوافز السلبية المعنوية فتتمثل في العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه في لوحة الشرف في المؤسسة، او توجيه التنبيه للمقصر في عمله، ونشر على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف. (قداش، صالح، و بن عمارة، 2017، صفحة 38)

ومن خلال ما سبق نلخص هذه الحوافز السلبية في الشكل الموالي.

1- الحوافز السلبية المادية:

وهي الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية مثل تخفيض الجوانب المالية والحرمان من الدرجات والامتيازات. (غلام و عون، 2022، صفحة 438)

كما تتمثل الحوافز السلبية في إيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات والتي يعبر التقيد بها على مستوى الانضباط في المؤسسة، ويكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعا وكما والجودة عن المستوى المطلوب.

ويمكن تقسيم الحوافز المادية السلبية إلى ما يلي: (روابح و قوارح، 2020، الصفحات 17-18)

أ- الحوافز المادية السلبية الفردية:

تتعلق الحوافز المادية السلبية بدرجة وحجم الخطأ المرتكب وهي كما يلي:

- **الخصم من الأجر:** يمكن للمؤسسة ان تستعمل الخصم من الاجر كأداة لتحفيز الافراد على الأداء الناجع والحد من التجاوزات للحدود التي سطرته، ويتم ذلك بوضع قوانين والقواعد التي تبين هذه التجاوزات والعقاب المصاحب لها، ومن اجل ان يتعرف عليها العامل وبالتالي تفادي الوقوع في هذه الأخطاء بهدف تجنب الخصم.

- **الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها:** يعتبر الحرمان من المكافآت والعلاوات من الحوافز السلبية البسيطة التي تستعملها المؤسسة لتخويف العاملين، ويرتبط استعمالها بقوانين وقواعد تبين حرمان العاملين منها إذا وقع في خطأ وتجاوزات معينة، كما يمكن للمؤسسة تأجيل استحقاقها وهذا من اجل ان تحسس العامل بخطئه بعدها تمنحه إياها، وهو ما قد يشعره بكرم وتسامح الإدارة معه.

- **الحرمان من الأجر:** يمكن للمؤسسة ان تحرم العامل من الاجر لشهر او عدد من الأشهر، وغالبا يلجأ إلى هذا النوع في حالة الأخطاء الجسيمة.

- **التنزيل:** يمكن تعريف التنزيل على انه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات اجر ومكانة ومسؤوليات اقل، حيث تلجأ المؤسسة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، وذلك عند توفر كافة الأركان القانونية اللازمة، وهذا لما لهذا الحافز من اثار نفسية وخيمة على العامل.

- **الاستغناء:** يقصد بالاستغناء في معناه الاصطلاحي عملية اسقاط الفرد من قوائم الأجور لأسباب معينة، وقد تستخدم المؤسسة هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الافراد غير المرغوب في سلوكهم، ويمكن التفريق بين الفصل والاستغناء في ان الفصل يكون نهائيا، اما في حالة الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى عندما تزول الأسباب سواء للوظيفة نفسها او لوظائف أخرى اقل.

- **الفصل:** تلجأ المؤسسة لفصل العامل بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، وهي عملية استغناء نهائية، ويعتبر هذا الأسلوب من أصعب الحوافز عند تنفيذه من طرف المؤسسة، ويدفع العمال لتجنب الأفعال والسلوكيات التي تؤدي اليه.

ب- الحوافز المادية السلبية الجماعية:

تطبق المؤسسات حوافز سلبية بسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المؤسسة، ويمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل في:

- **قطع المساعدات المالية لجماعات العمل:** يصاحب تجاوز جماعات العمل للحدود المعمول بها في المؤسسة قطع المساعدات التي تقدمها لها هذه الأخيرة.

2- الحوافز السلبية المعنوية:

ان قيام العامل بأخطاء يستوجب إيقاع عقوبات عليه او استعمال حوافز سلبية، وقد تكون هذه الحوافز المعنوية السلبية على مستوى الفرد او المستوى الجماعي، وستتطرق لكل منهما كما يلي:

أ- الحوافز السلبية المعنوية الفردية: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- الإنذار والتنبية واللوم:

يمكن للمشرف او المدير ان يوجه إنذارا للأفراد الذين أخلوا بواجباتهم وتجاوزوا حدودهم، ويفضل ان يكون ذلك دون حضور الآخرين، وخاصة في المرة الأولى، كما يمكن ان ينبههم ويذكرهم بالعقوبات التي تصاحب الفرد الذي يخالف القواعد المعمول بها، بالإضافة الى القاء اللوم ومثال ذلك قول المشرف للعامل: "لقد أصبحت المنظمة بالنسبة لك وكالة للشؤون الاجتماعية"، او قوله: "لا اعرف ماذا افعل معك"، وغيرها من العبارات.

- عدم المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرارات:

يقوم المشرف بعزل الفرد الذي لم يقم بالسلوك المطلوب، او الذي يتخطى الحدود المسطرة، عن المشاركة في القرارات، وهو الحافز المعنوي المؤثر في الفرد وخاصة إذا شارك الجميع ما عداه، كما يمكن للمشرف ان يجرمه من المشاركة في نظام الاقتراحات وبالتالي حرمانه من إمكانية الحصول على المكافآت المادية والمعنوية.

- الحرمان من التكوين:

يحرّم الفرد من التكوين كعقاب له لما بدر منه من تجاوزات، وذلك عن طريق منعه من المشاركة في الدورات والندوات التدريبية وعدم حصوله على بعثة من البعثات الى الخارج لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة.

- الحرمان من الترقية:

يمكن للمؤسسة ان تحجب على العامل فرص الترقية نظرا لصدور بعض الأفعال المشينة منه.

- النقل:

هي تخصيص الفرد ليشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجور والمسؤوليات، لكنها حركة افقية من وظيفة الى أخرى، ويمكن استخدام النقل كحافز مادي إيجابي ولكن يمكن استعماله كعقاب وذلك بتحويل العامل دون ارادته من المكان الذي فيه الى مكان اخر لا يعرف فيه أحدا، وقد يكون بمناطق نائية.

- التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب:

تحويل المؤسسة العامل الذي تشتبه فيه بأداء غير مشروع الى التحقيق، وإذا ثبت فيه ذلك تحوله الى مجلس التأديب وهو ما يؤثر في معنويات الافراد، كما يمكن للمؤسسة ان ترفع دعوى مدنية او جنائية ضد العامل وهذا إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمؤسسة او احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقا للقوانين المعمول بها.

ب- الحوافز المعنوية السلبية الجماعية: يمكن ان تتمثل فيما يلي:

- نشر أسماء المقصرين في لوحة الإعلانات:

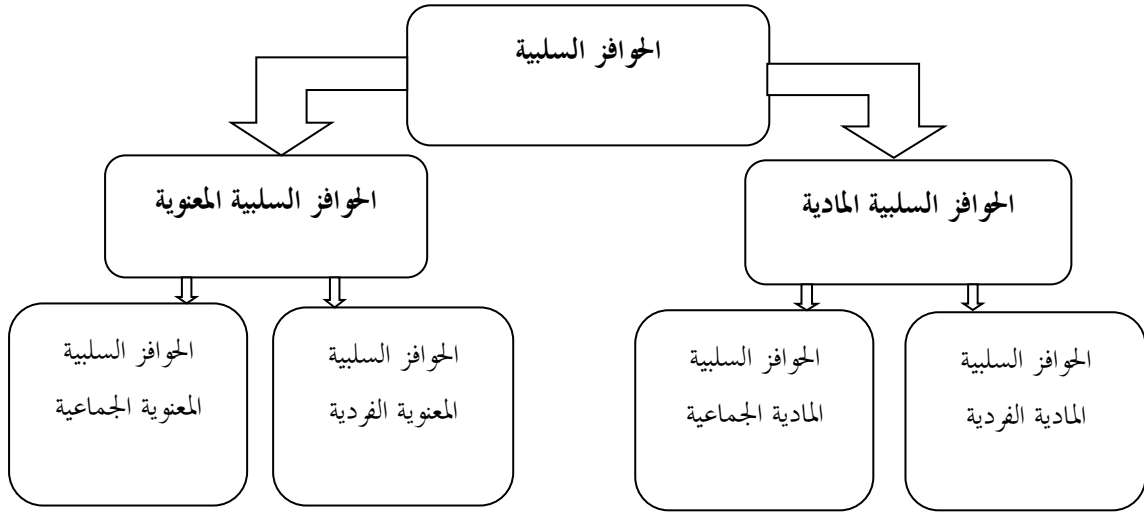
يمكن للمؤسسة نشر أسماء المهملين والمقصرين في لوحة الإعلانات من اجل ان يعتبر منها الاخرين بهدف تأديبهم.

- فك جماعات العمل:

يمكن للمؤسسة ان تفك جماعات العمل عملت على التآمر ضد مصلحة المؤسسة ككل، كما يمكن للجماعة ان توقف أحد أعضائها من انتماء لها وذلك عقابا له لما بدر منه.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أنواع الحوافز السلبية في الشكل الموالي:

الشكل 02-06: تصنيف الحوافز السلبية



المصدر: اعداد الطالبتين

ومما سبق نجد ان للحوافز السلبية أنواع عديدة تتمثل في الحوافز السلبية المادية والتي بدورها تنقسم الى قسمين: الحوافز السلبية المادية الفردية كالحرمان من الاجر والتنزيل والفصل، والى الحوافز السلبية المادية الجماعية وتتجسد في حافز واحد وهو قطع المساعدات لجماعات العمل، والنوع الثاني هو الحوافز السلبية المعنوية والتي تنقسم إلى قسمين هما: حوافز سلبية معنوية فردية كالحرمان من الترقية، وحوافز سلبية جماعية مثل فك جماعات العمل.

خلاصة الفصل:

المبحث الأول من الفصل الثاني كان مخصصا للمفاهيم في تحفيز العاملين، وفيه تعرفنا على مفهوم التحفيز الذي يقصد به العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه، وتعرفنا على أهمية تحفيز العاملين التي تكمن في أن العامل يلزم أن يكون متحمسا لأداء العمل وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، وتناولنا كذلك أهم أهداف تحفيز العاملين والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

المبحث الثاني من الفصل الثاني كان مخصصا لأنواع الحوافز في الوظيفة العمومية، وفيه تعرفنا على أنواع الحوافز حسب الطبيعة (مادية/معنوية) والاثـر (إيجابية/ سلبية) وحسب المستفيد (فردية/ جماعية)، وشرحنا كل من هذه الأنواع.

المبحث الثالث من الفصل الثاني كان مخصصا لدور نظام الترقية في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية، وتعرفنا فيه على كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز السلبي الناتج عن الترقية في الوظيفة العمومية، وشرحنا هذه الأنواع من الحوافز بما يوجه سلوك العاملين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعد الترقية أهم داعم في الوظيفية العمومية؛ وذلك لما تقدمه من دور بارز ومهم على حياة العاملين، ولذلك تعتبر أهم وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة بغية تحفيزهم لجذب العناصر الجديدة لها. ومن هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل للحديث عن الدراسة الميدانية التي تناولت مؤسسة جزائرية تمثلت في: "جامعة محمد خيضر -بسكرة-"، حيث سيتم التعريف بها بصفة عامة، وتقديم هيكل تنظيمي لها أيضا، ثم الشروع في عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

تعتبر جامعة بسكرة من الجامعة الفتية حديثة النشأة ومع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، حيث تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة.

1- نشأة وتطور جامعة محمد خيضر -بسكرة-

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي: (دوباخ، 2018، الصفحات 155-156)

أ- مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

ب- مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الاعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية).

ج- مرحلة الجامعة (1998 -الى يومنا هذا):

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 07 معاهد

(معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المعمارية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الري، معهد الاعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلقة بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد الى 3 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04/255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98/219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - كلية العلوم الإنسانية.
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
 - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- 2- الوضعية الحالية للجامعة محمد خيضر - بسكرة-**

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل: 2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

- أ- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- ب- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ج- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- د- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- هـ- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- و- كلية الآداب واللغات.

3- التأطير البيداغوجي:

العدد النظري الإجمالي للأساتذة الدائمين هو 1580 أستاذا باحثا في مختلف التخصصات والرتب العلمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الهيكل التنظيمي هو أداة أو الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، والذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة. (بركات، 2018، صفحة 141) ومن خلال الهيكل الموضح بالشكل رقم 01 نلاحظ أن الجامعة تدير بـ هيكل إداري مكون من: (بصيص، 2020، الصفحات 45-46)

1- مديرية الجامعة:

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ- نيابات مديرية الجامعة:

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم انشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل:

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون:

لا تشمل هذه النيابة الا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للاستشراف والتوجيه:

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والاعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ب- الأمانة العامة:

ان الأمانة العامة هي ثاني اهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية امين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكون هذه الأخيرة من مصليحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج- المصالح المشتركة:

تتكون المصالح من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز السمع البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

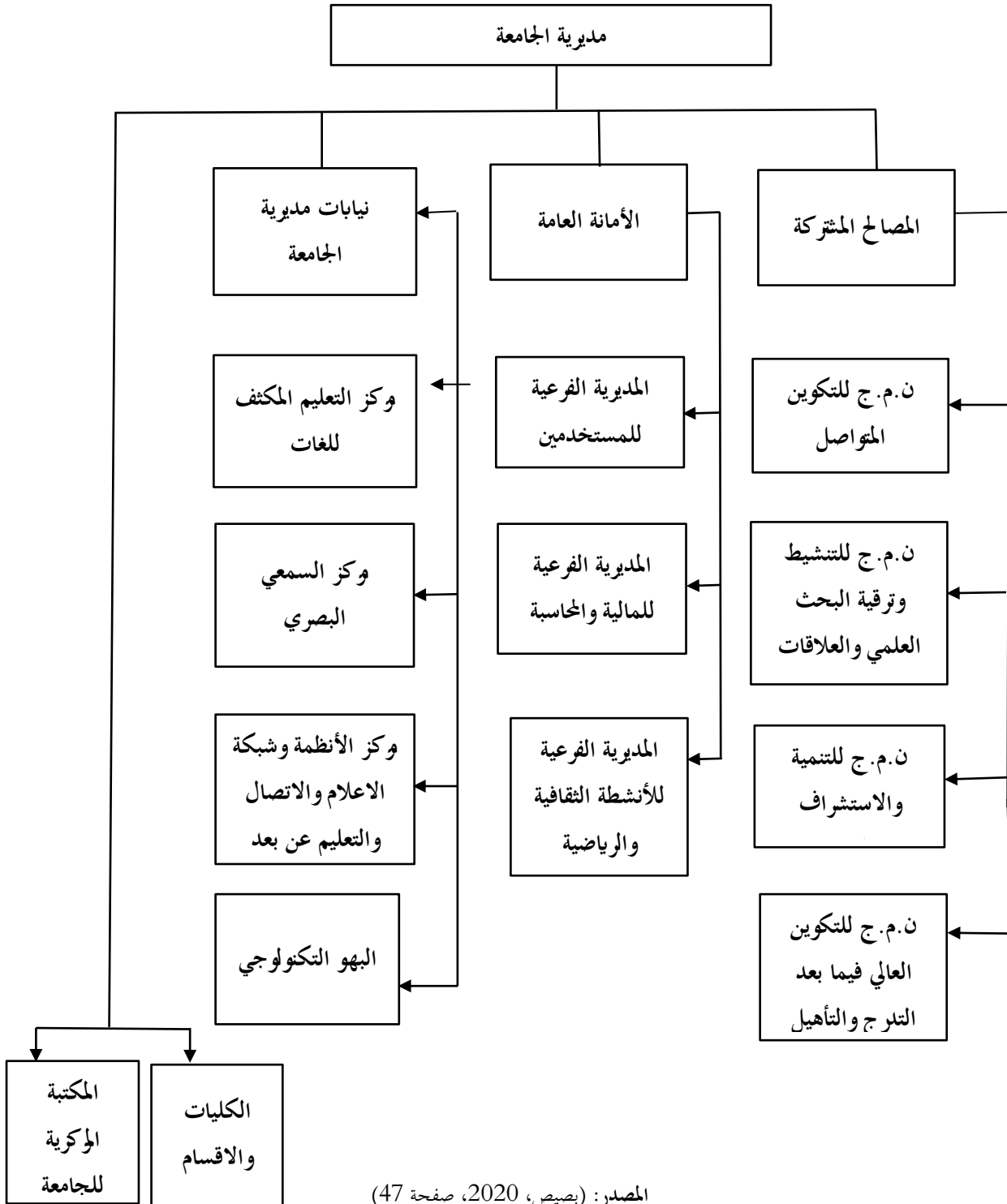
د- المكتبة المركزية للجامعة:

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبليوغرافي بالإضافة الى مصلحة التوجيه.

و- الكليات والاقسام:

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة او مادة او تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

الشكل 03- 01: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



المطلب الثالث: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة-

تتولى جامعة محمد خيضر -بسكرة- مهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي.

1- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

لقد تم انشاء جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها: (بركات، 2018، الصفحات 140-141)

أ- مجال التكوين العالي:

ومن اهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالحث وسبله.
- المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

ب- مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

2- اهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

تسعى جامعة محمد خيضر كغيرها من الجامعات الى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث ان الجامعة بصفة عامة تعمل على توفير جودة في التعليم العالي والذي يشتمل على برامج أكاديمية متنوعة ومحدثة لتلبية احتياجات سوق العمل، كما تعزز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال دعم المشاريع البحثية وتوفير بيئة مناسبة للابتكار لأصحاب العقول النامية، وتنمي مهارات الطلاب من خلال تعزيز قدراتهم العلمية والمهنية.

والجامعة كبيئة شاملة لمختلف الافراد من كل الفئات تعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين المجتمع المحلي والعالمي ضمن حدود القيم الأخلاقية والمهنية.

إضافة لذلك فان للجامعة هدف داخلي يتمثل في تطوير وتحسين الأداء الإداري لتحقيق معايير الجودة العالية وتعزيز الحوكمة والشفافية وتطوير ثقافة المساءلة لضمان إدارة فعالة للموارد والأنشطة الجامعية.

ولا ينتهي هدف الجامعة ضمن حدودها وأهدافها الداخلية وانما لها معاملات أخرى تهدف من خلالها الى تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الحكومية والخاصة والمؤسسات الدولية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وتعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم عمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني، لذلك تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- أ- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- ب- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية.
- ج- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تجنب التحيز في اختيار عينة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع قدر بـ 1580 أستاذ وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (50) مفردة، استبعدت منها 16 مفردة.

2- الخصائص الإحصائية لأفراد عينة الدراسة:

أ- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

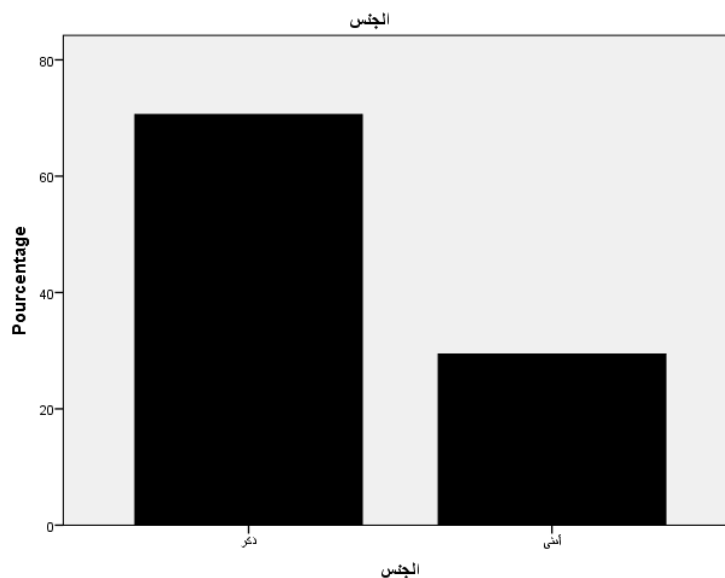
الجدول رقم 03-01: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	70.6%
أنثى	10	29.4%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بنسبة كبيرة لدى الذكور قدرت بـ 70.6% أما الإناث فتمثل نسبة 29.4%، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الشكل رقم 03-02: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

ب- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 03-02: توزيع العينة حسب العمر

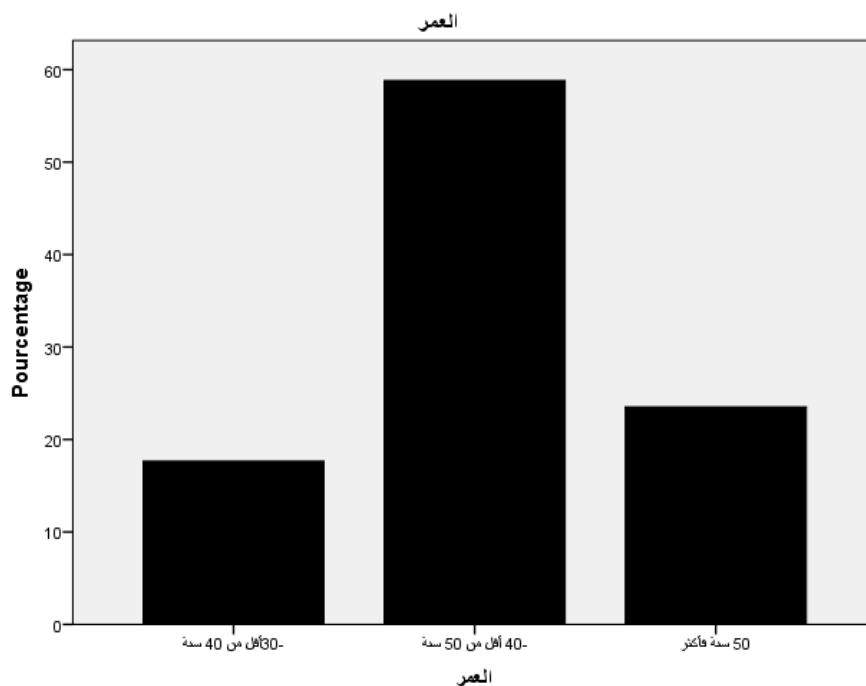
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
0%	0	أقل من 30 سنة
17.6%	6	30-أقل من 40 سنة
58.8%	20	40-أقل من 50 سنة
23.5%	8	50 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة أي حوالي 58.8% من عينة الدراسة هم من فئة الكهول، وتوزعت مفردات عينة الدراسة بين فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 23.5%، وفئة (30-أقل من 40 سنة) بنسبة 17.6%، كما نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد مفردات أعمارهم أقل من 30 سنة حيث كانت نسبتها 0.0%.

والشكل الموالي يوضح لما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الشكل رقم 03-03: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

ج- خصائص عينة الدراسة حسب متغير التأهيل العلمي:

الجدول رقم 03-03: توزيع العينة حسب التأهيل العلمي

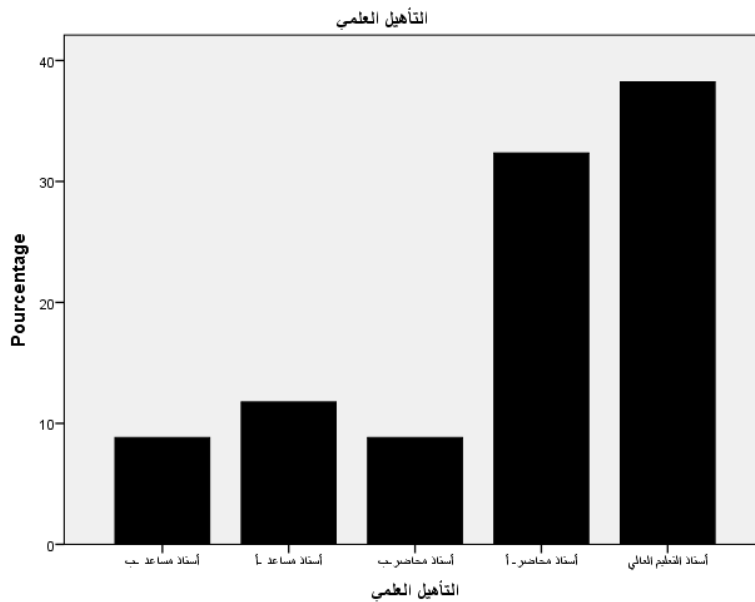
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
8.8	3	أستاذ مساعد - ب
11.8	4	أستاذ مساعد - أ
8.8	3	أستاذ محاضر - ب
32.4	11	أستاذ محاضر - أ
38.2	12	أستاذ التعليم العالي
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تنوع في المستويات والتأهيل العلمي، حيث نلاحظ ان 38.2% من أفراد عينة البحث بدرجة أستاذ التعليم العالي، اما نسبة أستاذ محاضر - أ فهي 32.4%، في حين ان الذين مؤهلهم العلمي أستاذ مساعد - أ كانت نسبتهم 11.8%، اما أفراد العينة الذين لهم مؤهل علمي أستاذ مساعد - ب وأستاذ محاضر - ب فكانت نسبتهم متساوية قدرت ب 8.8%.

والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم 03-04: توزيع العينة حسب التأهيل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

د- خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

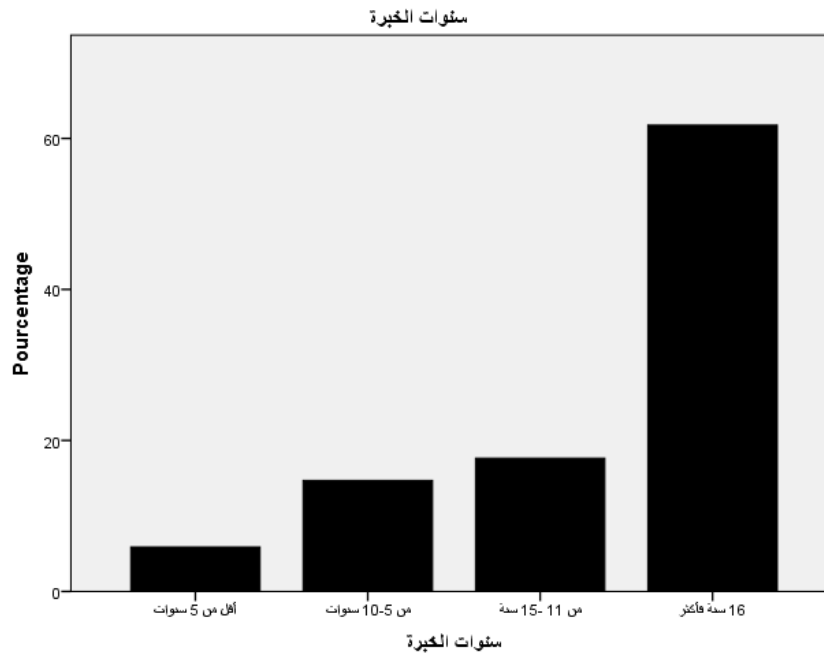
الجدول رقم 03-04: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
5.9	2	أقل من 5 سنوات
14.7	5	من 5-10 سنة
17.6	6	من 11-15 سنة
61.8	21	16 سنة فأكثر
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة لهم خبرة 16 سنة فأكثر بنسبة 61.8% كون أن غالبية أفراد العينة كما سبق وأن أشرنا في الجدول السابق هم أساتذة تعليم عالي لذا فإن لهم خبرة كبيرة، كما أن نسبة 17.6% لهم خبرة تتراوح من 11-15 سنة، أما الذين لهم خبرة من 5-10 سنة فبلغت نسبتهم 14.7%، في حين أقل نسبة للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5.9%، كل هذا يوضح أن الجامعة تمتلك كفاءة وخبرات متنوعة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 03-05: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- بناء أداة الدراسة:

اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري و الدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و تشمل كل من الجنس، العمل، التأهيل العلمي و سنوات الخبرة، و قد خصص القسم الثاني لمحاول الاستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير الترقية في الوظيفة العمومية حيث يتكون من 20 عبارة موزعة على بعدين و ذلك لقياس مستوى الترقية في الوظيفة العمومية في المؤسسة محل الدراسة و هي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الترقية في الدرجة في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على عشر عبارات من 1 إلى 10.

- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الترقية في الرتبة في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على عشر عبارات من 11 إلى 20.

أما المحور الثاني والأخير من الاستبيان يتعلق بتحفيز العاملين ويتكون بدوره من ثلاثون (30) عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد لقياس مستوى تحفيز العاملين في المؤسسة وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على عشر عبارات من 01 إلى 10.

- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على عشر عبارات من 01 إلى 10.

- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز السلبية في المؤسسة محل الدراسة، ويشمل على عشر عبارات من 01 إلى 10.

وقد تم اختيار مقياس لكارث الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس آراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-05: درجات مقياس لكارث

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

أ- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.

ج- **معامل الارتباط لبيرسون:** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.

د- **معامل الارتباط ألفا كرو نباخ (ALPHA DE CRONBACH):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث

هـ- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

و- **تحليل التباين للانحدار:** لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ز- **تحليل الانحدار البسيط:** وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة تعتمد على ما يلي:

أ- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أوي أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.961) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب الأغراض وهدف الدراسة، كما انه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق محاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

2- ثبات أداة الدراسة:

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو ALPHA DE CRONBACH ومنه استنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03-06: معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: الترقية في الوظيفة العمومية	20	0.904	0.950
محور الثاني: تحفيز العاملين	30	0.906	0.951
الصدق والثبات العام للاستبيان	50	0.924	0.961

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال احصائيات الجدول السابق، يتضح لنا ان معامل الثبات مرتفع جدا حيث بلغ 0.924، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% باعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الاستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية و هو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي يتجاوز معامل العام نسبة 90%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال اختبار كولم جروف – سمر نوف واختبار شايبرو الذي يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

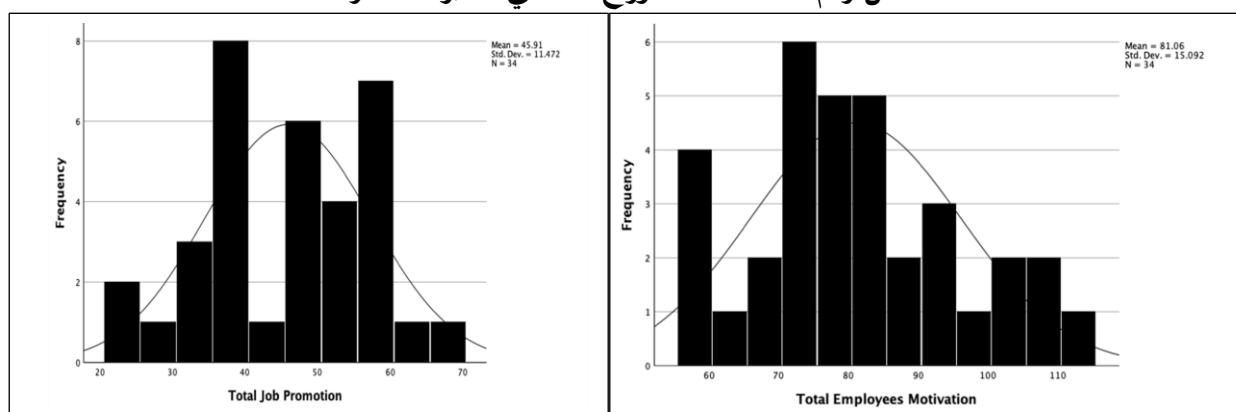
الجدول رقم 03-07: اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)	قيمة Shapiro-Wilk	مستوى الدلالة المحسوب (SIG ^o)
الترقية في الوظيفة العمومية	0.109	0.200	0.977	0.691
تحفيز العاملين	0.099	0.200	0.953	0.150

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب بالنسبة باختبار Shapiro وKolmogorov أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 03-06: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V.26

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى ($5-1=4$) قسمة المدى على عدد الفئات ($5/4=0.8$)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى ($1-1.79$) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم 03-08: مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1-1.79)
غير موافق	(1.8-2.59)
محايد	(2.60-3.39)
موافق	(3.4-4.19)
موافق بشدة	(4.20-5.0)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

2- تحليل فقرات محور الترقية في الوظيفة العمومية :

ما مدى إدراك أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- للترقية في الوظيفة العمومية؟

1- قياس أثر الترقية في الدرجة:

الجدول رقم 03-09: قياس أثر الترقية في الدرجة

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	المعايير المعمول بها في الترقية في الدرجة واضحة ومفهومة.	1.94	0.600	10	غير موافق
02	أنا راضي عن المعايير المعمول بها في الترقية في الدرجة وأراها عادلة.	2.50	0.992	3	غير موافق
03	هناك شفافية عالية في تطبيق الترقيات في الدرجات داخل الجامعة.	2.35	1.070	6	غير موافق
04	أوافق أن الترقية في الدرجة تكون بناء على الأقدمية والخبرة أساسا.	1.97	1.000	9	غير موافق
05	معايير الترقية في الدرجة تساعد في زيادة مستوى التزامي الوظيفي.	2.41	1.104	4	غير موافق
06	مزايا الحصول على الترقية في الدرجة تعتبر محفزة لي ماديا ومعنويا.	2.24	1.017	7	غير موافق
07	هناك عدالة بين الجميع في الحصول على ترقية في الدرجة.	2.12	0.913	8	غير موافق
08	عائد الترقية في الدرجة متناسب مع فترة استحقاق الترقية في الدرجة.	2.65	1.041	1	محايد
09	أعرف الفرق المادي بين درجتي الحالية والدرجة الموالية.	2.38	0.954	5	غير موافق
10	أعرف التاريخ المستقبلي لتغير درجتي إلى الدرجة الموالية.	2.56	1.050	2	غير موافق
الترقية في الدرجة		2.31	0.611	1	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد الترقية في الدرجة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2.31) بانحراف معياري قدره (0.611)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تراوحت اتجاهاته بين الحيادية وغير الموافقة، وجاء الاتجاه العام للبعد غير موافق.

أما بالنسبة للأهمية النسبية للفقرات فقد كانت الفقرة الأولى باتجاه محايد تنص على أن عائد الترقية في الدرجة نوعا ما يتناسب مع فترة استحقاق الترقية في الدرجة بمتوسط مرجح (2.65) وانحراف معياري (1.041)، أما باقي الفقرات جاء اتجاهها العام سلبى بعدم الموافقة وتراوح متوسطها الحسابي بين (1.94-2.56) وبانحراف معياري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تراوح بين (0.600-1.104). وتنص في مجملها على عدم معرفة الباحثين للتاريخ المستقبلي لتغير درجاتهم وعدم رضاهم على المعايير المعمول بها في الترقية للدرجة وعدم وجود شفافية في تطبيق الترقيات، وكان أغلبهم غير موافقين على الترقية على أساس الاقدمية والخبرة ما يزيد من عدم التزامهم الوظيفي.

ثانيا: قياس أثر الترقية في الرتبة

الجدول رقم 03-10: قياس أثر الترقية في الرتبة

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	المعايير المعمول بها في الترقية في الرتبة واضحة ومفهومة.	2.06	0.952	9	غير موافق
02	أنا راضي عن المعايير المعمول بها في الترقية في الرتبة وأراها عادلة.	2.56	1.160	2	غير موافق
03	هناك شفافية عالية في تطبيق الترقيات في الرتب داخل الجامعة.	2.38	0.954	3	غير موافق
04	أوافق أن الترقية في الرتبة تكون بناء على الكفاءة والإنجاز أساسا.	2.24	0.819	6	غير موافق
05	معايير الترقية في الرتبة تساعد في زيادة جهودي لرفع كفاءتي وإنجازاتي.	1.97	0.834	10	غير موافق
06	مزايا الحصول على الترقية في الرتبة تعتبر محفزة لي ماديا ومعنويا.	2.18	0.834	7	غير موافق
07	هناك فرص متساوية بين الجميع للحصول على ترقية في الرتبة.	2.18	1.029	8	غير موافق
08	المطلوبات الوظيفية للرتبة هي متناسبة مع مستوى المزايا المادية والمعنوية لها.	2.59	0.925	1	غير موافق
09	أعرف الفرق المادي بين رتبتي الحالية والرتبة الموالية.	2.32	0.912	4	غير موافق
10	أعرف كل متطلبات الترقية إلى الرتبة الموالية وأبذل كل جهدي لاستكمالها.	2.32	0.976	5	غير موافق
الترقية في الدرجة		2.28	0.633	2	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد الترقية في الدرجة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2.28) بانحراف معياري قدره (0.633)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد كانت اتجاهاته جميعها غير الموافقة، وجاء الاتجاه العام للبعد غير موافق.

أما بالنسبة للأهمية النسبية للفقرات فقد كانت جميعها ذات اتجاه عام غير موافق اين تراوح المتوسط الحسابي لها بين (1.97-2.59) بانحراف معياري تراوح بين (0.834-1.160) فهي تشير إلى عدم رضا أفراد العينة عن المعايير المعمول بها في الترقية كونها غير واضحة و غير عادلة و ليس هناك شفافية في تطبيق ترقية الرتب داخل الجامعة، كما انه ليس هناك فرص متساوية للجميع للحصول عليها، كما توضح النتائج ان اغلب افراد العينة ليس لهم علم بالفرق المادي بين رتبهم الحالية و الموائية و لا يعلمون بمتطلبات الترقية لذا فهي لا تساعد على زيادة الجهود و رفع الكفاءات و الإنجاز بالجامعة.

2- تحليل فقرات تحفيز العاملين:

ما مدى إدراك أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- لتحفيز العاملين؟

أ- قياس أثر الحوافر المادية:

الجدول رقم 03-11: قياس أثر الحوافر المادية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.	2.53	0.929	10	غير موافق
02	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية ومستوى خبرتي.	2.59	0.957	9	غير موافق
03	المكافآت التي تقدمها الجامعة تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.	2.79	1.038	5	محايد
04	توفر الجامعة علاوة اجتماعية مناسبة للزوجة والأولاد.	3.41	1.104	1	موافق
05	مستوى الأجور للأستاذ الجامعي مرضي مقارنة بقطاعات أخرى كثيرة.	2.71	1.115	8	محايد
06	أشعر بالرضا عن مستوى التعويضات الممنوحة من الجامعة بشكل عام.	2.82	1.114	4	محايد
07	أحصل على ترقية عادلة في الدرجة والرتبة حسب درجة استحقاقي.	2.71	0.938	6	محايد
08	تحسن الجامعة من ظروف العمل المادية مما يدفعني للتمسك بالعمل.	2.71	1.001	7	محايد
09	الجامعة أمنت لي السكن (أو تعويض عن السكن) وهذا يشعرني بالرضا.	3.38	1.415	2	محايد
10	توفر لي الجامعة خدمات اجتماعية مناسبة في التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ.	3.00	1.231	3	محايد
الحوافر المادية		2.86	0.711	1	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد الحوافر المادية في الدرجة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2.86) بانحراف معياري قدره (0.711)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد كانت اتجاهاته تتراوح بين الموافق والمحايد وغير الموافقة، وجاء الاتجاه العام للبعد محايد.

أما بالنسبة للأهمية النسبية للفقرات، فقد كانت المرتبة الأولى لصالح العبارة التي تنص على أن الجامعة توفر علاوة اجتماعية مناسبة للزوجة و الأولاد بمتوسط مرجح (3.41) و انحراف معياري (1.104)، اما العبارات من المرتبة الثانية حتى المرتبة الثامنة فقد كان اتجاهها العام محايد بمتوسط مرجح يتراوح بين (2.71-3.38) و انحراف معياري (1.115-0.938) و التي تنص على أن الجامعة لم توفر المسكن لجميع الأساتذة، كما أن الخدمات الاجتماعية من تأمين صحي و ضمان إجماعي يتم بصورة متوسطة و هو ما يجعل مستوى الرضا نوعا ما منخفض فالمكافآت التي تقدمها ليس محفزة بالدرجة الكافية لتجعل الموظفين يبذلون جهدا أكبر، كما بين النتائج ان اغلب أفراد العينة يرون ان أجر الأستاذ الجامعي مقبول نوعا ما و في المستوى المتوسط مقارنة بباقي القطاعات، اما العبارتين التاسعة و العاشرة فكان الاتجاه حولهما غير موافق بمتوسط مرجح (2.53-2.59) و انحراف معياري (0.929-0.957) و تنص كلتاهما على ان الأجر الممنوح للأستاذ الجامعي لا يتناسب مع قدراته و مهاراته كما انه لا يتناسب مع الجهد المبذول.

ب- قياس أثر الحوافز المعنوية:

الجدول رقم 03-12: قياس أثر الحوافز المعنوية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	تقوم الجامعة بترقيتي وفق أسس علمية ومدروسة وهذا يرضيني.	2.56	0.991	6	غير موافق
02	أتلقي التقدير والاحترام من الرؤساء عند الإنجاز وهذا يحفزني في العمل.	2.35	1.012	7	غير موافق
03	من المزايا التي أحصل عليها من خلال عملي في الجامعة هي المشاركة في الدورات التدريبية.	2.71	0.871	4	محايد
04	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي.	2.65	0.917	5	محايد
05	عملي في الجامعة يوفر لي شعورا بالأمان والاستقرار الوظيفي.	2.29	0.871	8	غير موافق
06	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.85	0.857	1	محايد
07	توفر لي الجامعة كل متطلبات العمل كالإنارة والتهوية... الخ.	2.74	0.963	2	محايد
08	لدي علاقات طيبة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	2.06	1.043	9	غير موافق
09	عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع.	1.88	0.478	10	غير موافق
10	أتلقي خطابات شكر وشهادات تقدير عندما أقوم بعمل مميز.	2.74	1.053	3	محايد
الحوافز المعنوية		2.48	0.568	3	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد الحوافز المعنوية في الدرجة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2.48) بانحراف معياري قدره (0.568)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد كانت اتجاهاته تتراوح بين المحايد وغير الموافقة، وجاء الاتجاه العام للبعد محايد.

أما بالنسبة للأهمية النسبية للفقرات، فاحتلت العبارة التي تنص على إتاحة فرص المشاركة للفرد في اتخاذ القرار المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (2.85) و متوسط مرجح (0.857) و باتجاه عام محايد، لتليها في المرتبة الثانية عبارة التي تنص على أن الجامعة توفر بصورة متوسطة متطلبات العمل كالتهوية و الإنارة بمتوسط مرجح (2.74) و انحراف معياري (0.963)، أما في العبارات من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الخامسة فجاءت محايدة بمتوسط مرجح تراوح

بين (2.65-2.74) و بانحراف معياري (1.053-0.871) و التي تنص على هناك تمكين متوسط في العمل للأفراد كما انه غالبا ما يتلقون خطابات شكر إزاء الجهود المبذولة كما ان الجامعة لا توفر دائما فرص التدريب و الدورات التكوينية، لنليها بعد ذلك باقي العبارات من باتجاه عام غير موافق و بمتوسط مرجح تراوح بين (2.56-1.88) و انحراف معياري (1.043-0.478) و التي تعبر على أن العمل في الجامعة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة لا يوفر لهم أي امتيازات سواء تعلق بالتقدير و الاحترام في الوسط الجامعي من قبل الرؤساء أو في المحيط الخارجي و المجتمع فعملهم بالجامعة لا يوفر لهم أي أمان او استقرار وظيفي.

ج- قياس أثر الخوافر السلبية:

الجدول رقم 03-13: قياس أثر الخوافر السلبية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	تفرض إدارة الجامعة العقوبات المادية لتجنب العاملين الإساءة والهدر لممتلكات الجامعة.	2.79	0.857	5	محايد
02	قد تلجأ الإدارة للحافز المادي السلبي (قطع الراتب) لتجنب تفاقم الأخطاء ومن ثم تكون معالجتها صعبة.	2.68	0.963	7	محايد
03	قد تلجأ الإدارة إلى الخوافر السلبية (الخصم من الراتب) بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية.	2.53	1.043	9	غير موافق
04	الغيابات المتكررة أو عدم أداء المهام الأساسية تؤدي إلى إحالتي إلى لجنة الانضباط.	2.62	0.478	8	محايد
05	يحد التحفيز السلبي من التسيب الإدارية داخل الجامعة.	2.47	1.053	10	غير موافق
06	قد تقوم الإدارة بتنزيل الدرجة أو الحرمان من الترقية في الرتبة لبعض الأساتذة لارتكابهم أخطاء مهنية.	2.68	0.946	6	محايد
07	قد يتم حرمان الأستاذ من الاستفادة من التربصات في الخارج أو حضور الدورات التدريبية في حالة ارتكابه لمخالفات معينة.	2.97	0.878	3	محايد
08	يولد الحافز المعنوي السلبي (التنبيه - الإنذار) شعوراً بالاندفاع نحو أداء أفضل.	2.82	0.861	4	محايد
09	قد يحرم الأساتذة المخالفون للنظام من الجوائز الشرفية والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية حسب درجة المخالفة.	3.03	0.697	1	محايد
10	هناك شعور واضح أن هناك صرامة داخل الجامعة في تطبيق العقوبات.	3.00	0.929	2	محايد
الخوافر السلبية		2.76	0.591	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

تبين النتائج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن بعد الخوافر المعنوية في الدرجة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (2.76) بانحراف معياري قدره (0.591)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد كانت اتجاهاته تتراوح بين المحايد وغير الموافقة، وجاء الاتجاه العام للبعد محايد.

جاءت أول عبارة باتجاه عام محايد والتي تنص على أنه قد يحرم الأساتذة المخالفون للنظام من الجوائز الشرفية والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وهذا تبعا لدرجة المخالفة بمتوسط مرجح (3.03) و انحراف معياري (0.697)، و ثاني قفزة التي تقر بأن هناك شعور واضح بين الأساتذة بأن هناك صرامة داخل الجامعة في تطبيق العقوبات بمتوسط كمرجح (3.00) و انحراف معياري (0.929)، و هو نفس الأمر بالنسبة للعبارة من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الثامنة والتي جاء اتجاهها العام محاية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.62-2.97) و انحراف معياري يتراوح بين (0.478-0.963) و التي تنص على ان الأستاذ لا يحرم في الغالب من الاستفادة من الترتيبات الخارجية و الدورات التكوينية في حالة المخالفة، كما ان الحافز المعنوي السلبي لا يولد الشعور بالدافعة بصورة كبيرة، كما وجدنا ان الجامعة لا تفرض عقوبات مادية دائما للعاملين عند الإساءة لممتلكاتها، كما انها غالبا ما تلجأ للقع من الراتب للحد من سلوك معين. اما العبارة في المرتبة التاسعة والأخيرة كان إتجاهها العام غير موافق بمتوسط مرجح (2.47-2.53) وانحراف معياري (1.043-1.053) والتي تنص على أن التحفيز السلبي لا يحد من التسيبات الإدارية داخل الجامعة، كما أنها قد لا تلجأ الإدارة إلى الحوافز السلبية (الخصم من الراتب) بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات حسب.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية في الوظيفة العمومية بأبعادها في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 03-14: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1180.476	1	1180.476	5.963	0.020
الخطأ	6335.406	32	197.981		
المجموع الكلي	7515.882	33			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (ألفا = 0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

أ- معامل الارتباط: $R=0.396$

ب- معامل التحديد: $R^2 = 0.157$

ج- معامل التحديد المعدل: $R_a^2=0.131$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-14) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.894) بقيمة احتمالية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية في الوظيفة العمومية بأبعادها في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كما يتضح لنا من خلال الدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الترقية في الوظيفة العمومية يفسر ما مقداره 13.1% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه تحفيز العاملين، و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (03-15).

الجدول رقم 03-15: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الترقية في الوظيفة العمومية في تحفيز العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الترقية في الدرجة	0.469	0.569	0.190	0.824	0.416	0.397	0.157
الترقية في الرتبة	0.572	0.549	0.240	1.041	0.306		
الترقية في الوظيفة العمومية ككل	0.521	0.214	0.396	2.442	0.020	0.396	0.157

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الترقية في الوظيفة العمومية بأبعادها وتحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للترقية في الوظيفة العمومية في تحفيز العاملين وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (2.442) عند مستوى دلالة (0.020) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الترقية في الوظيفة العمومية بأبعادها في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05)." .

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالتالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الدرجة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-16) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتأثير الترقية في الدرجة على تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذا بلغت قيمة T (0.240) بمستوى دلالة (0.416) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى ونرفض بديلها والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الدرجة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالتالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الرتبة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-16) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتأثير الترقية في الرتبة في تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذا بلغت قيمة T (1.041) بمستوى دلالة (0.306) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية ونرفض بديلها والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية في الرتبة في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال ما سبق يمكن تحديد معادلة الانحدار لأثر أبعاد الترقية علما أنها تعبر عن نسبة 15,7 % من التباين في مستوى تحفيز أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة، ويمكن التعبير عما سبق بالمعادلة التالية:

$$\text{تحفيز العاملين} = (0.469) \text{ الترقية في الدرجة} + (0.572) \text{ الترقية في الرتبة} + 57.122$$

خلاصة الفصل:

المبحث الأول من الفصل الثالث كان لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وفيه تعرفنا على جامعة محمد خيضر -بسكرة- ومراحل نشأتها، وتعرفنا على الهيكل التنظيمي لها، وتناولنا كذلك أهم وظائفها والمهام التي تقوم بها. المبحث الثاني كان مخصصا للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث تعرفنا فيه على مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين في جامعة محمد خيضر -بسكرة- وعينة منه تمثلت في الأساتذة، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة ومعالجتها بمختلف الأساليب الإحصائية.

المبحث الثالث كان مخصصا لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لنظام الترقية في الوظيفة العمومية كمجموعة على تحفيز العاملين.

الختامة

الخاتمة العامة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لهذه الدراسة نلاحظ أن الترقية تعتبر أهم حق من الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام خلال حياته المهنية، نظراً للأهمية التي تحققها ضمن إطار الوظيفة العمومية، كونها تساهم في تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية، وبذلك فهي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على بذل جهد أكبر وأداء أفضل، مع خلق جو من التنافس بين الموظفين للتقدم في مستويات السلم الإداري مع تولي مسؤوليات أعلى، ولا يكون ذلك إلا بالاعتماد على أسس ومعايير في نظام الترقية خالية من المحسوبية والعرف والبيروقراطية، وتتسم بالشفافية والعدل. ومن أجل ضمان الاستفادة من طاقات وقدرات الموظف يجب على الإدارة الناجحة العمل على تطبيق نظام حوافز ناجح وفعال يلبي حاجات الموظفين وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف المرسومة وكذا الحفاظ على الموظفين ذوي المهارة وجذب الكفاءات.

1- النتائج:

أ- النتائج النظرية:

- نظام الترقية من أهم المواضيع التي تقوم عليها الوظيفة العمومية ومن أهم الوسائل اللازمة في الإدارة.
- التحفيز يقوم على مجموعة من الأبعاد هي (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز السلبي).
- تعتبر الحوافز وسيلة لإثارة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- للترقية أثر على تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية طالما تحقق الصالح العام.

ب- النتائج التطبيقية:

- عدم رضا الأساتذة الجامعيين بالمعايير المعمول بها في الترقية في الدرجة بسبب عدم وجود شفافية في تطبيق الترتيبات ما يزيد من عدم التزامهم الوظيفي.
- أغلب الأساتذة الجامعيين لا علم لهم بالفرق المادي بين رتبهم الحالية والمالية ولا يعلمون بمتطلبات الترقية مما لا يساعد على زيادة بذل الجهود ورفع الكفاءات والانجاز بالجامعة.
- الاجر الممنوح للأستاذ الجامعي لا يتناسب مع القدرات والمهارات والجهد المبذول.
- يرى بعض الأساتذة أن عملهم في الجامعة لا يوفر لهم أي امتيازات سواء تعلق الأمر بالتقدير والاحترام في الوسط الجامعي من قبل الرؤساء أو في المحيط الخارجي والمجتمع، فعملهم في الجامعة لا يوفر لهم أي أمان أو استقرار وظيفي.
- التحفيز السلبي لا يحد من التسيبات الإدارية داخل الجامعة، كما أن الإدارة لا تلجأ إلى الحوافز السلبية (خصم الراتب) بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية.
- مستوى الترقية بالجامعة وتحفيز العاملين جاء بمستوى متوسط.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الترقية في الوظيفة العمومية كمجموعة على تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الخاتمة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الترقية في الدرجة على تحفيز العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الترقية في الرتبة على تحفيز العاملين عند جامعة محمد خيضر -بسكرة- مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

2- التوصيات:

- أ- ضرورة الالتزام بضوابط ومعايير الترقية داخل الإدارة الجامعية لضمان وجود نظام ترقية عادل وشفاف.
- ب- العمل على توضيح متطلبات نظام الترقية في الإدارة الجامعية.
- ج- احترام وتقدير الجهود المبذولة والأعمال المتميزة للآخرين.
- د- تفعيل التحفيز السلبي والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو المتسبب بإعاقة للعمل.
- هـ- إعطاء فرص للعاملين لتطوير مهاراتهم من خلال منح الترقيات.
- و- زيادة الاهتمام بموضوعي الترقية والتحفيز في الوظيفة العمومية لما لهما من آثار إيجابية على جميع المستويات.

3- آفاق بحوث مستقبلية:

- عند معالجتنا لهذا الموضوع تبادر في ذهننا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل بحث في المستقبل وهي:
- أ- التحفيز السلبي وأثره على أداء العاملين.
 - ب- دور التكنولوجيا في تحفيز الموظفين.
 - ج- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترقية وتحفيز العاملين.
 - د- الترقية في الدرجة والرتبة في الوظيفة العمومية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرفان
	الملخص بالعربية
	English Abstract
	قائمة الجداول والأشكال
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
ب	مقدمة
ج	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج	الدراسات السابقة
ز	نموذج وفرضيات الدراسة
ح	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
ط	تصميم البحث
ي	أهمية الدراسة
ي	خطة مختصرة للدراسة
	الفصل الأول: الإطار العام لنظام الترقية في الوظيفة العمومية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية
3	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية
4	المطلب الثاني: مراحل تطور الوظيفة العمومية
6	المطلب الثالث: شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية
13	المبحث الثاني: طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية
13	المطلب الأول: مفهوم الترقية في الوظيفة العمومية
14	المطلب الثاني: أهمية الترقية في الوظيفة العمومية
15	المطلب الثالث: أنواع الترقية في الوظيفة العمومية
18	المبحث الثالث: شروط وإجراءات الترقية في الوظيفة العمومية
18	المطلب الأول: شروط الترقية في الوظيفة العمومية
20	المطلب الثاني: إجراءات الترقية في الوظيفة العمومية
22	المطلب الثالث: أسس وموانع الترقية في الوظيفة العمومية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحفيز العاملين
31	تمهيد

فهرس المحتويات

32	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تحفيز العاملين
32	المطلب الأول: مفهوم تحفيز العاملين
34	المطلب الثاني: أهمية تحفيز العاملين
36	المطلب الثالث: أهداف تحفيز العاملين
38	المبحث الثاني: أنواع الحوافز
38	المطلب الأول: الحوافز حسب الطبيعة (مادية/معنوية)
41	المطلب الثاني: الحوافز حسب الأثر (إيجابية/سلبية)
45	المطلب الثالث: الحوافز حسب المستفيد (فردية/جماعية)
48	المبحث الثالث: دور نظام الترقية في تحفيز العاملين في الوظيفة العمومية
48	المطلب الأول: التحفيز المادي في نظام الوظيفة العمومية
52	المطلب الثاني: التحفيز المعنوي في نظام الوظيفة العمومية
54	المطلب الثالث: التحفيز السلي في نظام الوظيفة العمومية
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المطلب الثالث: مهام ووظائف المؤسسة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة العامة
93	فهرس المحتويات
96	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الملاحق

المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- يامنة سماعيل، خير الدين بن خرو، الابعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، (اليازوري العلمية، الأردن)، 2019.
- 2- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، (دار الاسرة ودار عالم الثقافة، الأردن)، 2016.
- 3- عباس الحميري، نجم العزاوي، قريشي ارزوقي، ادارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، (اليازوري، الأردن)، 2022.
- 4- نضال الحواري، ضرار العتيبي، ادارة المشاريع الإنمائية، (اليازوري، الأردن)، 2020.
- 5- زكرياء الدوري، بلال السكارته، عبد الهادي جمهر، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (اليازوري، الأردن)، 2011.
- 6- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، (المناهج، الأردن)، 2020.
- 7- مهدي الصالح السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والخوافز والحاجات الإنسانية، (اليازوري، الأردن)، 2021.
- 8- مهدي الصالح السامرائي، المبادئ الحديثة للوظيفة العامة بين الشريعة الاسلامية والقانون الوضع، (المركز القومي للاصدارات القانونية، مصر)، 2016.
- 9- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، ادارة الاعمال، (البيكان، السعودية)، 2022.
- 10- هاني خلف الطراونة، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، (دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن)، 2012.
- 11- هيثم العاني، الادارة بالخوافز التحفيز والمكافآت، (دار كنوز المعرفة، الأردن)، 2007.
- 12- محمد حمدي العجمي، القانون الاداري في المملكة العربية السعودية، (دار الجادة، السعودية)، 2008.
- 13- نجم العوزاوي، جواد حسن عباس، تطور ادارة الموارد البشرية، (اليازوري، الأردن)، 2010.
- 14- حمود فريجات، كاظم خيضر، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (اثراء للنشر والتوزيع، الأردن)، 2009.
- 15- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام دراسة مقارنة، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن)، 2012.
- 16- طاهر كلالدة، تنمية ادارة الموارد البشرية، (دار الأسرة وللإعلام ودار عالم الثقافة، الأردن)، 2018.
- 17- طاهر كلالدة، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، (دار الاسرة للاعلام ودار عالم الثقافة، الأردن)، 2011.
- 18- نزار عوني البلدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، (دار دجلة، الأردن)، 2015.
- 19- محمد صفوان مبيضي، عائض بن الشافي اكيبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، (اليازوري، الأردن)، 2016.
- 20- حجاج بن صالح بن حجاج الرعي، ادارة الافراد، (الاكاديميون ، الأردن)، 2010.
- 21- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد العبيدي عبد الله عبد الخالق، مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، (دار الأيام، الأردن)، 2013.
- 22- محمود المغربي محمد الفاتح، ادارة الموارد البشرية، (دار الجنان، الأردن)، 2015.
- 22- سلمى المقدادي، تحفيز الموظفين للحصول على اداء أفضل، (البيكان، السعودية)، 2008.
- 23- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، (اليازوري، الأردن)، 2020.
- 24- حسن محمود الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، (دار ابن العربي، العراق)، 2014.
- 25- سعاد نائف برونوطي، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، (دار وائل، عمان)، 2007.
- 26- رياض بن صوشة، ادارة الموارد البشرية، (دار امجد، الجزائر)، 2024.
- 27- عبد الرحمان بن عنتر، ادارة الموارد البشرية، (اليازوري، الأردن)، 2020.

- 28- عبد القادر بن مزوزيه، دليل الموظف الجزائري، (منتديات ملتقى الموظف الجزائري، الجزائر)، 2017.
 - 29- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر)، 2015.
 - 30- وفاء رايس، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة، (اليازوري، الأردن)، 2020.
 - 31- عبد العزيز زواتيني، تنمية المورد البشري في التنظيم، (مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن)، 2020.
 - 32- سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة، (المناهج، الأردن)، 2009.
 - 33- سامي عارف، تصنيف وتوصيف الوظائف: الاسس، المراحل، المواصفات، (زهران، الأردن)، 2009.
 - 34- محمد صالح فالخ، ادارة الموارد البشرية، (دار الحامد، الأردن)، 2004.
 - 35- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، (دار المثقف، الجزائر)، 2018.
 - 36- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية)، 2007.
 - 37- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد واخلاقيات المهنة ، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر)، 2010.
 - 38- علاء الدين ناطورية، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (زهوان، الأردن)، 2009.
 - 39- محمد نصر الدين سليمان، جريمة إختلاس المنفعة وتقاضي العمولات من اعمال الوظيفة العامة، (المركز العربي، مصر)، 2018.
 - 40- محمد أبو النصر مدحت، الادارة بالخوافز: اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، (المجموعة العربية، الامارات العربية المتحدة) ، 2012.
 - 41- جمعة هتاف، أبو راشد صبحي، مبدأ المساواة في تولي الوظيفة العامة بين النظرية والتطبيق، (مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض)، 2014.
- المقالات:**
- 42- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الاداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية- جامعة بومرداس (الجزائر): المجلد 1، العدد 1، 2011.
 - 43- نبيلة اقوجيل، خصوصية نظام الترقية في الامر رقم 03-06، مجلة الاجتهاد القضائي - جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 13، العدد 1، 2021.
 - 44- عبد اللطيف اولاد حيمودة، الطيب محمد بن مير، مصطفى طويطي. تأثير نظام الخوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 7، العدد 12، 2017.
 - 45- عادل بضياف، نظام الخوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية، مجلة دراسات وابحث- جامعة المدية (الجزائر): المجلد 10، العدد 4، 2018.
 - 46- عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع-جامعة قسنطينة (الجزائر): المجلد 5، العدد 5، 2008.
 - 47- محمد بودالي، اهمية الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الادارة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة- معهد تندوف (الجزائر): المجلد 7، العدد 3، 2021.
 - 48- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للخوافز في المنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية- جامعة سطيف 1 (الجزائر): المجلد 5، العدد 14، 2019.

- 49- جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 1، العدد 7، 2014.
- 50- نورة داسي، أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة الجزائر 1 (الجزائر): المجلد 2، العدد 3، 2023.
- 51- جمال الدين دندن، النظام القانوني لترقية الموظف في الادارات والمؤسسات العمومية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية- الجزائر 1 (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2022.
- 52- خالد رجم، بثينة زيراري، بوجمة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على اداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 15، العدد 21، 2019.
- 53- أبو السندس زريق، أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية) - كلية ابن رشد (المملكة العربية السعودية): المجلد 4، العدد، 15، 2020.
- 54- غنية سطوطح، التعيين في الوظيفة العمومية طبقا للقانون الجزائري، دفاثر البحوث العلمية- جامعة تيبازة (الجزائر): المجلد 11، العدد 1، 2023.
- 55- المسعود صيلع، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مفاهيم الدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 5، العدد 11، 2022.
- 56- عبد القادر ضياف، موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية- جامعة عنابة (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2018.
- 57- عبد العزيز عميمر، محمد عبد الرؤوف زبوشي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاحتراق الوظيفي في الموظف العمومي، مجلة طلبة للدراسات العلمية الاكاديمية- (الجزائر): المجلد 6، العدد 2، 2023.
- 58- حسن عيسى غلام، سالم الزروق عون، انواع الحوافز السلبية (العقاب) الممارسة بمدارس التعليم الاساسي ودور الادارة المدرسية في الحد منها، مجلة القرطاس- (ليبيا): العدد 17، 2022.
- 59- المحبوب محمد غيثي، عبد العالي بشير، فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين، مجلة مجاميع المعرفة- جامعة تندوف (الجزائر): المجلد 7، العدد 1، 2021.
- 60- سمية قداش، سميرة صالح، عمارة بن عمارة، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الاخلاقية في العمل، مجلة التنظيم والعمل-جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 6، العدد 4، 2017.
- 61- رابح قمبيحة، بديس بوسعيد، اشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 4، العدد 1، 2016.
- 62- صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي- جامعة المديّة(الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2016.
- 63- عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء الأستاذ، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 1، 2021.
- 64- رشيدة هني، موانع الترقية في الرتبة في الادارات العمومية الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية- جامعة سعيدة (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2020.

المحاضرات:

65- حميد محديد، محاضرات في الوظيفة العامة، (مطبوعة جامعية، جامعة الجلفة- الجزائر)، 2020.

المذكرات والأطروحات:

66- خالد علي ابو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مذكرة استكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة (جامعة فلسطين- فلسطين)، 2016.

67- نسيم أحمد الصبد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير غير منشورة (جامعة سكيكدة- الجزائر)، 2006.

68- الطاهر الوافي، التحفيز واداء المرضين، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة- الجزائر)، 2013.

69- ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراة في العلوم التسيير غير منشورة (جامعة بسكرة- الجزائر)، 2018.

70- حسية بصيص، أثر القيادة التحويلية على الابداع الاداري - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة- الجزائر)، 2020.

71- سعيدة دوباخ، دور القيادة في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراة غير منشورة (جامعة بسكرة- الجزائر)، 2018.

72- مارية روابح، مريم قوارح، أثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة (جامعة ورقلة- الجزائر)، 2020.

73- عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة (جامعة سوريا- سوريا)، 2019.

74- توفيق مصطفىاوي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره على تحفيز العاملين - دراسة حالة المؤسسة للصحة الجوارية مقرة، مذكرة ماستر مهني غير منشورة (جامعة المسيلة- الجزائر)، 2019.

المراسيم التنفيذية:

75- المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم (29 09 2007). 304-07 يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية العدد 61 بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

76- المادة 12 من المرسوم الرئاسي (29 9 2007). 304-07 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 30 سبتمبر 2007.

77- المادة 13 من المرسوم الرئاسي (29 9 2007). 304-07 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 30 سبتمبر 2007.

المصادر الأجنبية:

78- Asmita Deshpande, Human Resource Management, (NIRALI PRAKASHAN, India), 2009

79- B Hiriyappa, Management of Motivation and Its theories. (B Hiriyappa, India) 2015.

80- Gurpreet Randhawa, Human Resource Management. (Atlantic, New Delhi), 2007.

81- Leticia Cornejo, Employee Motivation in the Public Sector- A Graduate project in partial the degree of Master of Public Administration,(California), 2019.

الملاحق

الملحق: إستبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:



نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين
دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

استمارة بحث مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. رياض بن صوشة.

من إعداد الطالبة:

➤ شبيبة منار.

➤ جريدي وئام.

هذه الاستمارة أنجزت لغرض علمي بحثي، ولن تستعمل لأي غرض آخر، ولن
تسلم لأي جهة مهما كانت صفتها.
نرجو منكم الإجابة عليها بكل دقة ومصادقية.

السنة الجامعية: 2024/2023

أستاذي الكريم...، أستاذي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في علوم التسيير،
تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين

دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره في تحفيز العاملين في جامعة محمد خيضر-بسكرة-، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لعينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

1	الجنس	
	ذكر	
	أنثى	
2	العمر	
	أقل من 30 سنة	
	30-أقل من 40 سنة	
	40-أقل من 50 سنة	
	50 سنة فأكثر	
3	التأهيل العلمي	
	أستاذ مساعد - ب	
	أستاذ مساعد - أ	
	أستاذ محاضر - ب	
	أستاذ محاضر - أ	
	أستاذ التعليم العالي	
4	سنوات الخبرة	
	أقل من 5 سنوات	
	من 5-10 سنة	
	من 11-15 سنة	
	16 سنة فأكثر	

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي الأبعاد والعبارات التي تقيس الترقية في الوظيفة العمومية وتحفيز العاملين لدى عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الرجاء تحديد درجة موافقتك على هذه العبارات بعد القراءة بتمعن، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لإختيارك.

الرقم	عبارات الترقية في الوظيفة العمومية وأبعاد القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الترقية في الدرجة						
01	المعايير المعمول بها في الترقية في الدرجة واضحة ومفهومة.					
02	أنا راضي عن المعايير المعمول بها في الترقية في الدرجة وأراها عادلة.					
03	هناك شفافية عالية في تطبيق الترقيات في الدرجات داخل الجامعة.					
04	أوافق أن الترقية في الدرجة تكون بناء على الأقدمية والخبرة أساسا.					
05	معايير الترقية في الدرجة تساعد في زيادة مستوى التزامي الوظيفي.					
06	مزايا الحصول على الترقية في الدرجة تعتبر محفزة لي ماديا ومعنويا.					
07	هناك عدالة بين الجميع في الحصول على ترقية في الدرجة.					
08	عائد الترقية في الدرجة متناسب مع فترة استحقاق الترقية في الدرجة.					
09	أعرف الفرق المادي بين درجتي الحالية والدرجة الموالية.					
10	أعرف التاريخ المستقبلي لتغير درجتي إلى الدرجة الموالية.					
2. الترقية في الرتبة						
01	المعايير المعمول بها في الترقية في الرتبة واضحة ومفهومة.					
02	أنا راضي عن المعايير المعمول بها في الترقية في الرتبة وأراها عادلة.					
03	هناك شفافية عالية في تطبيق الترقيات في الرتب داخل الجامعة.					
04	أوافق أن الترقية في الرتبة تكون بناء على الكفاءة والإنجاز أساسا.					
05	معايير الترقية في الرتبة تساعد في زيادة جهودي لرفع كفاءتي وإنجازاتي.					
06	مزايا الحصول على الترقية في الرتبة تعتبر محفزة لي ماديا ومعنويا.					
07	هناك فرص متساوية بين الجميع للحصول على ترقية في الرتبة.					
08	المتطلبات الوظيفية للرتبة هي متناسبة مع مستوى المزايا المادية والمعنوية لها.					
09	أعرف الفرق المادي بين رتبتي الحالية والرتبة الموالية.					
10	أعرف كل متطلبات الترقية إلى الرتبة الموالية وأبذل كل جهدي لاستكمالها.					

الرقم	عبارات تحفيز العاملين وأبعاد القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الحوافز المادية						
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
02	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية ومستوى خبرتي.					
03	المكافآت التي تقدمها الجامعة تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.					
04	توفر الجامعة علاوة اجتماعية مناسبة للزوجة والأولاد.					
05	مستوى الأجور للأستاذ الجامعي مرضي مقارنة بقطاعات أخرى كثيرة.					
06	أشعر بالرضا عن مستوى التعويضات الممنوحة من الجامعة بشكل عام.					
07	أحصل على ترقية عادلة في الدرجة والرتبة حسب درجة استحقاقي.					
08	تحسن الجامعة من ظروف العمل المادية مما يدفعني للتمسك بالعمل.					
09	الجامعة أمنت لي السكن (أو تعويض عن السكن) وهذا يشعري بالرضا.					
10	توفر لي الجامعة خدمات اجتماعية مناسبة في التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ.					
2. الحوافز المعنوية						
01	تقوم الجامعة بترقيتي وفق أسس علمية ومدرسة وهذا يرضيني.					
02	أتلقي التقدير والاحترام من الرؤساء عند الإنجاز وهذا يحفزني في العمل.					
03	من المزايا التي أحصل عليها من خلال عملي في الجامعة هي المشاركة في الدورات التدريبية.					
04	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي.					
05	عملي في الجامعة يوفر لي شعورا بالأمان والاستقرار الوظيفي.					
06	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
07	توفر لي الجامعة كل متطلبات العمل كالإنارة والتهوية... الخ.					
08	لدي علاقات طيبة مع زملائي ورؤسائي في العمل.					
09	عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع.					
10	أتلقي خطابات شكر وشهادات تقدير عندما أقوم بعمل مميز.					
3. الحوافز السلبية						
01	نفرض إدارة الجامعة العقوبات المادية لتجنب العاملين الإساءة والهدر لممتلكات الجامعة.					
02	قد تلجأ الإدارة للحافز المادي السلبي (قطع الراتب) لتجنب تفاقم الأخطاء ومن ثم تكون معالجتها صعبة.					

					03	قد تلجأ الإدارة إلى الحوافز السلبية (الخصم من الراتب) بطريقة عادلة دون اعتبارات شخصية.
					04	الغيابات المتكررة أو عدم أداء المهام الأساسية تؤدي إلى إحالتي إلى لجنة الانضباط.
					05	يحد التحفيز السلبي من التسيب الإدارية داخل الجامعة.
					06	قد تقوم الإدارة بتنزيل الدرجة أو الحرمان من الترقية في الرتبة لبعض الأساتذة لارتكابهم أخطاء مهنية.
					07	قد يتم حرمان الأستاذ من الاستفادة من التبرعات في الخارج أو حضور الدورات التدريبية في حالة ارتكابه لمخالفات معينة.
					08	يولد الحافز المعنوي السلبي (التنبيه- الإنذار) شعورا بالاندفاع نحو أداء أفضل.
					09	قد يحرم الأساتذة المخالفون للنظام من الجوائز الشرفية والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية حسب درجة المخالفة.
					10	هناك شعور واضح أن هناك صرامة داخل الجامعة في تطبيق العقوبات.

شاكرين لكم جهدكم الطيب

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبتين:

شبيبة منار

جريدي ونام



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: جيس بليد و. ب. م

الصفة: ☒ طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2014263933 الصادرة بتاريخ: 2019.03.24

المسجل بكلية: علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة قسم: التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: نسق م. الترقية في البحث العلمي في الجزائر الحديثة في التعليم العالي
دراسة حالة: هيئة التدريس جامعة محمد خيضر بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.10.10

إمضاء المعني بالأمر

الحمد لله