



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



نظام الترقية في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حقوق
تخصص قانون دولة ومؤسسات

إشراف الأستاذ :

د/ الأحرش أسعد

إعداد الطالب :

➤ ربيعي محمد رفيق

أعضاء اللجنة المناقشة :

- 1- رئيسا
- 2- مشرفا و مقورا
- 3- مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

مقدمة

مقدمة :

في ظل التطور الذي نشهده في مختلف المجالات خاصة منها الإدارة حيث ظهرت في الإدارة العامة ما يسمى بتسيير أمور الناس بالناس و للناس ، في شتى الميادين سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو جوانب أخرى ، و في هذا السياق سعت إلى وضع عدة أسس و شروط و مبادئ لتجسيدها خاصة مبدأ العدالة والمساواة بين شاغلي الوظائف العامة لوضع الوظيفة في متناول كل أفراد المجتمع ووضعت الدولة تسهيلات للحاق بها من طرف الراغبين بها .

و في ظل الدور الكبير والمستمر للإدارة و سعيها نحو التطور و تطوير إنتاجها ومردوديتها سعت وراء محاولة معرفة الأسباب الكامنة وراء العملية الإنتاجية أو العامل المؤثر فيها ، و استخلصت أن الفرد هو العامل المحفز ، لذا قامت بفرض التطوير و التنمية عليه ووضعت إدارة خاصة به متمثلة في إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات و احتياجاته المادية و المعنوية لتحسين إنتاجية العامل بمعرفة احتياجاتهم المعنوية والمادية فهي تتابعهم من لحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم و تشهد مختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال مساره المهني من انتداب ، نقل ، و ترقية .

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

فالترقية و لما لها من أهمية في زيادة المركز الأدبي للموظف و المادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية إذ أصبح الموظف يرتقب الترقية لزيادة في الراتب أو الأجر .ومن خلال هذه المتطلبات الأخيرة في الزيادة سعت الدولة منذ الاستقلال في محاولة لتلبية هذه الرغبات من خلال عدة قوانين و مراسيم و أوامر أصدرتها فيما يخص هذه المواضيع .

ومن خلال هذا سنحاول الإجابة على هذه

الإشكالية: ماذا نقصد بنظام الترقية في الإدارات العامة و إلى مدى يمكن ضبطه كنظام في المؤسسات العمومية في الجزائر ؟

و الذي يتفرع إلى :

— ماذا نعني بالترقية بالمفهوم ؟ وما هي الأنظمة المتبعة في اتخاذ الترقية في المؤسسة ؟ وما هي السبل المنتهجة في اتخاذها ؟ و ما هو الأثر الذي تتركه لدى الفرد والمؤسسة ؟ وكيف نراقب عملية تطبيقها

الأهداف :

— تهدف دراسة الترقية إلى:

— تقديم المفاهيم الخاصة حول بعض الأساليب المنتهجة في الإدارة العمومية في عملية الترقية و كيفية الإعداد لها.

— تتمثل في أهمية البحث في أنه يتعرض إلى موضوع مهم بالنسبة للموظف و المؤسسة .

— معرفة التطورات التي شهدتها نظام الترقية منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي .

— كيفية تطبيقها في مديرية أملاك الدولة .

الدراسات السابقة :

لما لها من أهمية كبيرة هناك عدة محاولات قام بها عدة طلاب في تطرقهم لنظام الترقية في الجزائر بثنتي جوانبه و لنظام الوظيف العمومي خاصة ، استعرضوا خلالها النظام المطبق في الإدارات الجزائرية من 1985 و مجموعة من البحوث و هناك بحث قام به طلاب لكلية علوم السياسية والاقتصاد .

منهج البحث المتبع :

نظرا لطبيعة البحث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، حيث حاولنا و صف الموضوع و تحليله لإبراز أثره على المؤسسة و على الأفراد ، كما انتهجتنا منهج دراسة حالة الذي استعملنا فيه المقابلة المباشرة مع موظفي مديرية أملاك الدولة و الملاحظة لمختلف جوانب العمل و التطبيق المباشر للمهام .

صعوبات البحث:

من الصعوبات الموجودة في هذا البحث هو قلة المراجع ذات طابع جزائري تناقش الترقية في الإدارات الجزائرية عدا الجرائد الرسمية وبعض الكتب القديمة و الصعوبة الوحيدة الموجودة في المديرية هو انشغال العمال في فترة إجراء الترقية وكثرة الأعمال .
عدم وجود أجهزة الإعلام الآلي في مكتب المستخدمين و في ذلك تعطيل لمصالح العمال .

تقسيم الدراسة :

الفصل الاول : مدخل الى الادارة العامة في الجزائر

المبحث الأول : تعريف الإدارة العامة و خصائصها عن الإدارة الخاصة

المبحث الثاني : نشأة و تطور الإدارة العامة في الجزائر

المبحث الثالث :سمات الادارة الجزائرية

الفصل الثاني : نظام الترقية في الادارة الجزائرية و اثره

المبحث الأول : مفهوم الترقية

المبحث الثاني : أنظمة الترقية

المبحث الثالث : نموذج الترقية في الجزائر

الفصل الأول

مدخل الى الادارة العامة في
الجزائر

تمهيد :

للإدارة العامة أهمية كبيرة لما لها من امتيازات ، فبها يستطيع المواطن قضاء مصالحه بتكلفة من الدولة ، و في هذا الفصل الافتتاحي سنتعرض إلى الإدارة العامة و نركز على الإدارة الجزائرية من حيث النشأة و المميزات الاجتمعية و القانونية لما .

المبحث الأول : تعريف الإدارة العامة و خصائصها عن الإدارة الخاصة

المبحث الثاني : نشأة و تطور الإدارة العامة في الجزائر

المبحث الثالث :سمات الادارة الجزائرية

المبحث الأول : تعريف الإدارة العامة و خصائصها عن الإدارة الخاصة

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف و كذا نشأتها و التفرقة بينها و بين الإدارة الخاصة باعتبار هذه الأخيرة أصبحت تمثل في عصرنا الحالي أقوى منافس للإدارة العامة إضافة إلى خصائصها .

المطلب الأول : تعريف الإدارة العامة :

إن مفهوم الإدارة العامة administration في معناها اللغوي تعدي اللغة الانجليزية مصدر لفعل أدار administré . وهذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين هما administrase وتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.¹

إذا كنا قد عرفنا الإدارة فان إضافة كلمة " العامة " إليها يضيفي عليها صفة أخرى تميزها عن غيرها من الإدارات و التي تعني مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و الاستفادة من خبراتهم ، أي مجموعة الأشخاص القائمين تحت إمرة الحكومة و بتوجيه منها لأداء الخدمات العامة ، ونظرا لاختلاف مدارس ووجهات نظر الباحثين فإننا سنحاول هنا إيراد عدة تعاريف للإدارة العامة و تفرقتها من بين العلوم الأخرى وكيف أن هذا التداخل جعل من الصعب تحديد إطار محدد وتعريف ثابت للإدارة العامة .

و في عام 1926 وضع ليونارد هوايت كتابة (مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة) وهو أول كتاب منظم عن الإدارة العامة ، ويقول هوايت في تعريفه للإدارة العامة : "أن الإدارة العامة تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها"². أما ليم ولفي ، فيرى أن الإدارة العامة تعني أمرين :

أولا : تعني النشاط الحكومي لنشاطات في جميع مؤسساتها وفروعها .

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، مصر : منشأة المعارف، 1993، ص 26.

² - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، ص 23.

ثانيا : ويشمل ممارسة الحكومة لنشاطاتها من خلال المؤسسة التنفيذية .و عرفها إبراهيم درويش : " مجموعة الأنماط المتشابكة و المتداخلة و المتعلقة بعملية صنع القرارات و تنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات السياسية الرسمية في النظام السياسي " .¹

كما يرى سيرتو certto : " على أنها عملية تحقيق الأهداف و ذلك من خلال الأفراد و الموارد الأخرى . "و يرى ديل dale رغم الاتفاق السائد إلا أن هناك اختلاف مازال قائم و يعتبران الإدارة هي : " إدارة الناس وليس الأشياء و أنها تقوم على اتخاذ القرارات " . كما يرى كونتز و أودنل donnell و koontz : " أنها توفر البيئة المناسبة للعامل و الأفراد في المنظمة الرسمية " .² من خلال تعريف سيرتو وديل نجد أن الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.

ورغم الاختلاف في الرأي و الاتجاه إلا أن العلماء الذين حاولوا التعرض لتعريف الإدارة العامة أجمعوا على أنها الجهد الجماعي المنظم و الهادف إلى تحقيق السياسة العامة للدولة

المطلب الثاني : خصائص الإدارة العامة :

إن الإدارة تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما عامة أو خاصة و يقصد بذلك تحقيق أهداف محددة و مرسومة .

وتتسم الإدارة بخصائص ثلاثة أولها الطابع الإنساني للإدارة و يتمثل ثانيها في الطابع الحتمي لها أما الأخير فهو الطابع الهادف لنشاطها :

1- الطابع الإنساني : إن الإدارة تقوم على توجيه بشري في حدود المنظمة أي كان طبعها فإنها (الإدارة) تتركز على عنصر إنساني و تحول على نشاط يقوم به الإنسان وليس من تلك الأنشطة خلال مرحلة عملية الإدارة أي تنظيما آليا و إذا كانت الإدارة

¹ - محمد مهنا علي ، الوجيز في الإدارة العامة ، ط(1) ، السعودية : المدينة للصحافة ، 1404هـ ، ص 10 .

² - عمار بوحوش ، المرجع السابق ، ص23.

تعتمد على العنصر البشري داخل التنظيم و ما يسودها من علاقات لها ذلك الطابع الإنساني¹ . وإذا كانت من أعباء تقوم به الإدارة فقد أصبح من الضروري الطبيعي أن تحضى الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة.

و كان من الطبيعي أن تتسم مشاكل الإدارة بالطابع الإنساني و أن نتصف الحلول المرسومة لعلاجها نقية واضحة في المقام الأول بما فيها بضرورة عنايتها بتحسين العلاقات الإنسانية و الاهتمام بأمور العاملين في التنظيم و من ذلك كان الاهتمام بنظام الحوافز المادية كمؤثر نشيط و فعال على دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة و أهدافها .

ومن أجل ذلك كان التركيز على الخصوصية الإنسانية في الإدارة وتحليل سلوكيات العاملين بها من جانب فقهاء الإدارة و المسؤولين عنها كافة و أي تنظيم يتجاهل هذه الخصوصية الإنسانية يصاب بالعقم والشلل.

2 - الطابع الحتمي للإدارة : إذا كانت الإدارة تعني كما سبق القول ، توجيه جميع الموظفين من أجل تحقيق هدف مرسوم و محدد ، فان هذا الهدف يتحقق على وجود من يقوم بمهامه من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة لهذا الجمع البشري و أنه لا يتحقق هذا الهدف إذا ما ترك لكل عضو في المنظمة اختيار الأسلوب ، و نحن لا نقر بعض النقاد على قولهم أن الناس سوف يعملون مع بعضهم بطريقة أفضل إذا لم توجد طبقة المديرين المحترفين. و هم يفضلون العمل الجماعي في صورته المثالية و هذه الأهداف الشخصية تختلف بطبيعة الحال باختلاف الأفراد من أجل ذلك كان من المحتمل إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة إلى شخص أو هيئة- يقوم بمهام الإدارة و يتوفر له صلاحياته و قدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية و ناقل التكاليف الممكنة و الإدارة عملية ضرورية في جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة ، و ضرورة الإدارة أو حتميتها أمر يصدق لجميع المنظمة الخاصة أو عامة .

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سابق ، ص32

3- الطابع الهادف الإدارة : إذا كانت الإدارة تعني كما سبق القول توجه جهد جماعي في منظمة ما و من البديهي أن توجه الجهد الجماعي نحو تحقيق هدف معين و يتفق جمهور الفقه على أن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها و إنما هي وسيلة لتحقيق الهدف فبواسطتها يتحقق الهدف الخاص بكل منظمة و ترجمته إلى واقع ملموس.¹ .

و من البديهي أن تتوع أهداف الإدارة تبعا لنوع النشاط و القطاع الذي تزاوّل فيه ، فهدف الإدارة الخاصة تختلف عن أهداف الإدارة العامة .

— فالإدارة الأولى تتبع دائما الصالح الخاص و الحصول على أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة من حيث الوقت و الجهد و المال . أما الإدارة الثانية فهي تتبع أيضا المصلحة العامة و إلا كانت أعمالها قابلة للبطلان فهي تقوم على أساس إشباع الحاجات العامة للمواطنين .

— وهذا و يلاحظ أن أهداف الإدارة ، سواء في الإدارة الخاصة أم العامة ، تتأثر بحد كبير بالنظام السياسي و الاقتصادي .

— و إذا كان لكل هدف إدارة تسعى إليه فإنه يجب أن يون هذا الهدف ممكن .

المطلب الثالث : الإدارة العامة والإدارة الخاصة:

في الإدارة العامة تسمى الوظيفة التي يتعين فيها الفرد بالوظيفة العامة ، أما في الإدارة الخاصة تسمى بالوظيفة الخاصة . و تعرف الوظيفة العامة بأنها:

(1) — تعتبر الوظيفة العامة الأداة التي بواسطتها تتولى الإدارة العامة تنفيذ السياسة العامة المرسومة من قبل الدولة و في نطاق المصلحة العامة . أما في الوظيفة الخاصة فتتولى الإدارة الخاصة بواسطتها تنفيذ سياستها خاصة التي رسمها القيمون على المؤسسة الخاصة ، التي غالبا ما يكون هدفها مصلحة المؤسسة الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة . و من أجل ذلك كان التركيز على الخصوصية الإنسانية في الإدارة وتحليل سلوكيات العاملين بها من جانب فقهاء الإدارة و المسؤولين عنها كافة و أي تنظيم يتجاهل هذه الخصوصية الإنسانية يصاب بالعقم والشلل.

¹ على غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية . الجزائر : دار الهدى ، 2002، ص32.

- ويعمل الموظف العام في الإدارة العامة و الموظف الخاص في الإدارة الخاصة ضمن هذا النطاق من المفهوم .
- و هكذا نرى بأن الوظيفة العامة تصبو إلى تقديم خدمات عامة إلى الجمهور و تأمين سير المرافق العامة و تحقيق المصلحة العامة .
- أما الوظيفة الخاصة فهدفها الأول تأمين الربح المادي و تحقيق مصالحها .
- وتبرز أهمية الوظيفة العامة في المجتمع دورها الفعال و دور كبير في حياة الأمة و المواطن .
- تتمتع الوظيفة العامة بالسلطة العامة بمعنى أن لقراراتها صفة الإلزام ووجوب التنفيذ تحت طائلة مساءلة المخالفين و معاقبتهم و هذا مالا يتوفر بالطبع للوظيفة الخاصة التي تمارس سلطة عامة تضفي على أعمالها صفة الإلزام¹ .
- تحكم الوظيفة العامة تشريعات و أنظمة ، يتوجب تعديلها أو اتخاذ إجراءات و تدابير معقدة ، أما الوظيفة الخاصة فتحكمها أنظمة خاصة بصفتها إدارة المؤسسة .
- يمكننا تمييز الإدارة الخاصة منها عن الإدارة العامة من عدة جوانب فالأولى تتميز بالخصوصية في كل أعمالها الداخلية و الخارجية و حتى في الأعمال الأخرى ، أما الأخرى فتتميز بالعمومية في أعمالها فهي من الناس و إلى الناس كما عرفها البعض من العلماء المختصين .

¹ فوزي حبش ، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين ، ط(1)، لبنان : 1991، ص23.

المبحث الثاني : نشأة و تطور الإدارة العامة في الجزائر :

ظهرت الإدارة العامة في الجزائر منذ الاستعمار و بعد الاستقلال سعت الدولة لتطوير هذا القطاع ، وفي هذا سنتطرق إلى وضعية الإدارة في الجزائر إبان الاستعمار و بعد الاستقلال وذلك عبر مطلبين .

المطلب الأول : مرحلة ما قبل الاستقلال :

إن أول نظام للإدارة العامة عرفته الجزائر هو النظام الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946¹ ، و قد كان هذا القانون جامع للإدارة العامة في فرنسا يحمل الرقم 94/22 جاء ليدعم جهود الإصلاح الإداري ، و من أهم أحكام هذا القانون انه قسم الوظائف إلى أربع طبقات : — طبقة المديرين المدنيين .

— طبقة السكرتيرين .

— طبقة الكتابية .

— طبقة الكتابية المساعدة .

حيث قسمت كل طبقة إلى عدد من الدرجات كما تقسم كل درجة إلى عدد من المراتب و تتم الترقية من درجة لأخرى بالاختيار على أساس الصلاحية ، أما الترقية من مرتبة لأخرى داخل الدرجة الواحدة فتتم على أساس الأقدمية .

امتد تطبيق هذا النظام إلى الجزائر في ذلك الوقت عدا بعض الاستثناءات التي اقتضتها ضرورة التطبيق العلمي ، و يرجع هذا كون ذلك مطبق فقط على الفرنسيين إلى غاية 1956م حيث وضعت بعض النصوص الرئيسية و التي تتعلق بنظام التوظيف من شأنها تيسير التحاق الجزائريين بالإدارة العامة .

و في سنة 1959 تم إلغائه بموجب القانون رقم 244/55 و من الجدير بالذكر أن هذا القانون لم يتضمن تعديلات جوهرية بل اقتصر على إيراد المبادئ العامة تاركا التفاصيل للقرارات و اللوائح ، و ذلك حتى لا تتسم أنظمة الخدمة المدنية بالجمود نظرا

¹ محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ط(2) ، الجزائر : المطبوعات الجامعية ، 1989 ، ص 145.

لصعوبة تعديل القانون و سهولة تعديل القرارات . و امتد تطبيقه بمقتضى المرسوم الصادر في 02 أوت 1960 (¹). و استمر العمل به حتى بعد انتهاء الثورة الجزائرية و نيل الاستقلال التام حتى صدور قانون 1966.

المطلب الثاني : مرحلة ما بعد الاستقلال :

عقب الاستقلال سنة 1962 و وقع على كاهل الحكومة الجزائرية مهاماً جسيمة و صعبة و كان من بين هذه المهام تحقيق الإصلاح الإداري في الدولة . وذلك لعدم وجود الإطارات الفنية اللازمة في هذا المجال ،ولأنه لم يكن هناك من الموظفين العموميين الجزائريين سوى عدد محدود من الشباب حديثي الخبرة الذي جرى توظيفهم على وجه السرعة و كلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية و كان من الكثرة و التعقيد في الوقت الذي لم يكن قد اكتمل فيه تأهيلهم لممارسة مسؤولياتهم الجديدة ،و هذا ما أدى إلى تفشي ظاهرة البيروقراطية في أعمال التوظيف العامة .

وقد ازداد هذا الأمر وضوحاً بعد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط و تطبيقها للنظام الاشتراكي . بما يترتب معه ازدياد المهام الملقاة على عاتق الإدارة الجزائرية و لهذا ظهرت الحاجة الملحة إلى تنظيم شامل للتوظيف العامة و ظهور الدعوة إلى تجديد العلاقة التي تربط الموظفين بالدولة و دورهم في مجال الخدمة المدنية .

لذلك قامت الحكومة الجزائرية في شهر سبتمبر 1965 ، بتشكيل لجنة وزارية فيها وزارة المالية و الداخلية و هي الوزارة التي تتبعها إدارة التوظيف العامة و ذلك لوضع القانون الأساسي للتوظيف العامة الجزائرية و قامت اللجنة ² . بعملها و أعدت مشروع القانون اللازم و في جانفي 1965 تم عرض هذا المشروع على مختلف الإدارات و الوزارات و حزب جبهة التحرير الوطني و النقابات المهنية المختلفة و بعد إبداء الآراء و المقترحات في المشروع عرض على مجلس الوزراء لمناقشة و كان ذلك في أفريل

¹ مرجع نفسه ، ص 145 .

² -محمد انس قاسم ،المرجع السابق ، ص122-123.

1966م ، تم ناقشه بعد ذلك مجلس قيادة الثورة في ماي 1966م ، ثم صدر بعد ذلك في جوان 1966م.

المطلب الثالث : مرحل صدور أول قانون جزائري خاص بالوظيفة العامة :

صدر في 02 جوان 1966م أول قانون جزائري خاص بالوظيفة العامة. و قد تضمنت نصوصه المبادئ و القواعد الرئيسية للوظيفة بشرط ألا يتعارض ذلك مع التوازن العام للوظائف في الدولة .حيث أجملت شروط التوظيف في المادة 25. حيث نصت على ما يلي :

– الجنسية الجزائرية و قد أخذ المشرع بهذا المبدأ حرصا على أمنها و سلامتها وجاءت أحكام محددة لكيفية اكتساب الجنسية .

– التمتع بالحقوق الوطنية و حسن السيرة و الأخلاق .

– السن و اللياقة البدنية : ذكر القانون السن لكنه لم يحدد السن المناسبة و ترك ذلك لاجتهاد الشخصي الأمر الذي أثار التحكم و نشر الوساطة و المحسوبية في كثير من الإدارات إضافة

إلى اللياقة البدنية و شرطها القدرة على أداء الوظيفة و إثبات ذلك بشهادة طبية عند طبيب مختص يثبت خلو المرشح من أي مرض أو عاهة .

– أن يكون الشخص في موقف مناسب من الخدمة الوطنية ، ألا يكون قد وقف أثناء حرب التحرير موقفا مناهضا لصالح الوطن .

ينقدم خلالها الموظف للمؤسسة و يتم اختيارهم تبعا لإحدى الكيفيتين :

– المسابقة عن طريق الاختبارات .

– المسابقة عن طريق الشهادات .

بعد استفاء الموظف شروط التعيين في الوظيفة و خاصة في الامتحان أو المسابقة فانه يرسم و ينصب في الوظيفة غير أن الترسيم مشروط بشرطين أساسيين :

1– القيام بتربص تكويني مدته الأدنى محددة بموجب القانون لا تقل عن سنة .

2- التسجيل في قائمة القبول و ذلك بعد انتهاء من هذا التمرين في الوظيفة التي تعدها اللجنة إما عن طريق الاختبارات المختارة أو بناء على تقرير رئيس المصلحة أو بناء عليهما معاً¹. و تقرر السلطة التي لها حق التعيين ترسيم الموظف ، كما بإمكانها بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء إما تمديد الفترة التربصية و إما تسريحه بعد تنصيبه بصفة رسمية ينخرط الموظف في سلك الوظيفة العامة ، و يصبح موظفا عاما و يصبح محملا بالالتزامات و واجبات و عليه حقوق و من حقوقه المقررة قانونا الترقية .

هذا و ما زلت الدولة في سباق مع التطور و التطوير لتعويض ما فاتها أبان الاستعمار من خلال الاستماع لمشاغل الفرد و متطلباته في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، و المشاركة في الملتقيات سواء داخل الوطن أو خارجه لتحديث الإدارة الجزائرية .

¹ محمد انس قاسم ، المرجع السابق ، ص 148

المبحث الثالث :سمات الإدارة الجزائرية :

تتشارك الإدارة الجزائرية مع إدارات الدول العربية الأخرى في عدة نواحي منها سعيها لتحديث الإدارة و تطوير إدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال الأساليب و الآليات التي تستخدمها إلا أن هناك بعض السلبيات يجب الوقوف عليها و هذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي :

المطلب الأول : الجانب الاجتماعي :

تتميز الإدارة الجزائرية من الجانب الاجتماعي أي من الناحية تعداد العاملين بها و سلوك الفرد داخل الوظيفة مع زملائه ومع رؤسائه بما يلي :

1- تضخم عدد العاملين : في الإدارة العامة و حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في إسناد دور رئيسي له في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية¹؛ بحيث أصبح قصور وضعف الإمكانيات التقنية و البشرية لهذا الجهاز تقف حائلا دون قدرته على النهوض بكفاءة بالمهام المنوطة به بحيث بلغ تعداد الموظفين في الإدارة العامة حسب إحصائيات 2007 بـ 1.553.546 موظف و عون عمومي(2). و يرجع سبب تضخم هذا العدد إلى التسهيلات الممنوحة للالتحاق ومميزات الوظيفة العامة .

2- انتشار ظاهرة التسبب البشري : بحيث تبدو من الأسباب الرئيسية لعجز و قصور الإدارة ، في مراقبة و متابعة موظفيها ، وتعد القاسم المشترك بين إدارات الدول النامية على حد سواء² . فالملاحظ حاليا انتشار أنواع معينة من السلوك بين الموظفين العاملين بالإدارة العامة . كعدم الشعور بالمسؤولية و التراخي في أداء الواجبات و إهمال العمل و الاتجار بالوظيفة العامة

و الانتهازية و الميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب

¹ غربي علي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 25 .

² - مرجع نفسه ، ص 25.

المصلحة العامة ، و الانحراف بالسلطة و استخدامها في غير مجالاتها ، وتشويه القرارات الإدارية و عرقلة تنفيذها ، و هذا من شأنه الضرر بالمواطن و المصلحة العامة على حد سواء و مما لا شك فيه أن انتشار هذه الظاهرة الخطيرة في إدارتنا سيعرض الموظف لا محالة لانتقاد شديد من قبل المواطنين و أجهزة الرقابة المختلفة ، كما يؤدي إلى فقدان ثقة المواطنين بالدور الفعال و الحيوي الذي يجب أن تلعبه أجهزة الإدارة العامة في عملية التطوير الاقتصادي و الاجتماعي المنشود .

3- قلق العاملين بالإدارة العامة على مستقبلهم الوظيفي : حيث يسود بين العاملين بالإدارة العامة القلق على مستقبلهم الوظيفي و ذلك نظرا لتدني الوضع الاجتماعي و المادي للموظف؛ إذ أن مثل هذا الوضع من شأنه أن يؤثر سلبا على حسن سير المرافق العامة و على هيبة الدولة (نظرا للامبالاة التي تغطي على سلوك الموظف) ، و مما يزيد من تفاقم هذا الوضع هو استمرار مشاكل الوظيفة العامة و الموظف العام بحيث تعد من أخطر المشاكل في هذا العصر .

المطلب الثاني : الجانب القانوني :

1- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي : فمن الناحية المبدئية يجب على الموظف أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة. لكن يبدو أن عددا كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي فمنهم من يأتي متأخر بساعتين أو أكثر ، و منهم من يخرج قبل انتهاء الدوام ، و منهم من يفضل الخروج في الفترة المسائية ، والأدهى من ذلك أن بعضهم لا يتقيدون إلا بمواعيد تسجيل و إثبات الحضور الدوام ، وهناك من الموظفين من يجمع مع عمله في الإدارة عملا في القطاع الخاص أو في المهن الحرة (و قد انتشرت هذه الظاهرة كثيرا مؤخرا) . و خلال الساعات القليلة التي يقضونها في مكاتبهم لا يبدلون كل طاقاتهم .

كما تظهر مظاهر عدم التزام بلجوء بعض الموظفين إلى التهرب من مسؤولياتهم بأساليب متعددة كالتأخر أو التغيب بدون عذر شرعي عن الحضور إلى مكان العمل¹. أو الخروج أثناء أوقات الدوام الرسمي لقضاء مصالحهم الخاصة غير مبالين بالمسؤولية المادية و الأدبية الملقاة على عاتقهم ، وفي كثير من الأحيان يغلب على عدم التزام الموظف الطابع المعني ، إذ نجده قابعا وراء مكتبه خلال فترة الدوام الرسمي إلا أنه لا ينجز أي عمل ، وهذا سلوك من شأنه أن يؤدي إلى تراكم معاملات المواطنين و تأخير أعمالهم و عدم إنجازها ، و هذا ما يعرف الانسحاب النفسي من العمل ؛ والذي يترتب عليه فيما بعد انخفاض في مهارات الموظف و معلوماته و تدني مستوى الأداء القبول .

كما يقضي الموظف وقت دوامه الرسمي في قراءة الصحف و المجلات و فتح الأحاجي و المسابقات و التسلية على حساب المواطن و يستقبل الضيوف و تبادل الأحاديث الشخصية معهم دون مراعاة الوقت المخصص للعمل و أهميته بالنسبة لنجاح العملية الإدارية المتلازمة بالعملية الاقتصادية و الاجتماعية . و الحقيقة أنه باحترام الوقت و حسن استغلاله يمكن التمييز بين المجتمعات و تصنيفها إلى متقدمة أو غيرها و بين الإدارات و ترتيبها بين متطور أو متخلفة .

2- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية : من الناحية المبدئية تخضع الوظائف العامة إلى إجراءات تنظيمية مستمدة من الدستور و القوانين و الأنظمة الخاصة لأي بلد.

و عليه فان الموظف خلال قيامه بعمله الوظيفي يعتبر مسئولا على احترام الشرعية القانونية من حيث قواعد الاختصاص و قواعد الإجراءات الشكلية فبالنسبة للبعد الأول ، يتصرف الموظف بناء على السلطات التي تخول له بموجب النصوص التي تحدد اختصاصاتها . فهو مطالب بعدم تجاوز حدود اختصاصه .

¹ غربي علي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 26،27.

كما يتوجب عليه من الناحية الأخرى احترام قواعد الإجراءات الشكلية ، فهو لا يستطيع ممارسة سلطاته في اتخاذ القرارات دون الإجراءات الشكلية المحددة في نصوص قانونية أو تنظيمية مثل إجراءات التحقيق المسبقة في حالة اتخاذ بعض القرارات ، أو الاستشارة القبلية ، أو الإنذارات التي تخضع للقانون . وان كان بعض الموظفين لا يلتزمون بالشرعية القانونية بحجة إن اللوائح الإدارية تعد بيروقراطية بمفهومها السيئ ، فان ذلك قد افقد القانون احترامه ، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الخارجين عن أحكام القانون و المبددين لأموال الدولة و مشروعاتها .

و الحقيقة أن الخلل لا يكمن في مدى الالتزام بالشرعية القانونية ، وإنما في ذلك الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص ، دون محاولة إصلاح الأمور بالعمل على تعديل القوانين لتتماشى مع المستجدات .

3- **انعدام الطاعة التسلسلية :** من المتعارف عليه أنه و وفقا لمبدأ التسلسل الهرمي¹ أو السلمي يتوجب على أي موظف إطاعة أوامر رؤسائه ، والتي لا تتعارض مع القوانين . غير أن ما يسود بين بعض الموظفين في مختلف مستوياتهم هو عدم الاكتراث لأوامر رؤسائهم و ذلك لأن شغل الوظائف الإدارية لا يتم بناء على أسس قانونية و موضوعية ، وإنما يخضع لاعتبارات كثيرة. و من شأن مثل هذا الوضع خلق بؤرة توتر و صراعات هامشية بين الرؤساء، مما ينعكس بسلبياته الخطيرة على حسن سير المرافق العامة و على مصالح المواطنين .

والحقيقة أن إحساس المرؤوس بالاستهانة بالأوامر التي يوجهها رؤساؤه و محاولة التملص من إطاعة تلك الأوامر ، هو بمثابة أداة هدم في التنظيم الإداري. ومظهرا من مظاهر تخلف الجهاز الإداري يجب تجاوزه ، بل انه مرض خطير ينبغي علاجه .

4- **عدم التزام الموظف بالنزاهة و الاستقامة :** إن التزام الموظف بالنزاهة يعني ضرورة معاملته لجميع المواطنين بشكل متساو و عادل ، وعدم محاباة شخص أو

¹ - غربي علي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 26،27.

مجموعة ما على شخص أو أخرى، غير أن ما هو سائد في إدارتنا العامة يبدو عكس ذلك تماما . إذ أن الموظف لم يستطيع استيعاب فطرة الصالح العام و التمتع بالحاسة السياسية و اعتبار الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مرفوض عليه لخدمة جميع من السلطات يزهو و يختال بها . و ماساهم في تكريس هذا الفهم الخاطئ و جهل بعض الموظفين و وصولهم إلى الوظيفة بطرق غير موضوعية ، الأمر الذي جعلهم يستعملون سلطاتهم هذه ليد المواطنين و التحايل عليهم¹. و تفضيل بعضهم عن بعض و انتشار ظاهرة المحسوبية و المغالاة في الطلبات على المواطنين و عدم تسهيل الأمور عليهم . و بان ما يقدمونه لهم من خدمات هو مجرد منحة و منة منهم و فضل

و هنا يظهر لنا جليا فشل الإدارة العامة في نقل الصورة الصحيحة التي يتبين من خلالها كون الموظف العام خادما للشعب و ليس سيذا له . و هذا ما أرغم المواطن على إتباع الأساليب غير المشروعة للوصول إلى الموظف و إقناعه بإنجاز العمل الإداري بالسرعة المطلوبة ، دون تباطؤ أو عرقلة .

و الحاصل أن البعض من العاملين بالإدارة العامة نظرا لتدني أجورهم و عدم تمثلهم للصالح العام و انعدام الرقابة الإدارية و القضائية. قد صاروا يجيزون لأنفسهم قبول الهدايا و الإكراميات و حتى تورطهم في مختلف أشكال الرشوة مما قد يؤدي إلى شراء ضمير الموظف بشكل فعلي . وهذه هي الكارثة الحقيقية وذلك لأن ظاهرة الرشوة تتجاوز آثارها و سلبياتها سلوك الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يمارسونها لتشمل المجتمع بكل قطاعاته ؛ بحيث أنها تضعف من فاعلية المشاريع الاقتصادية ، كما أنها تحدث خلا خطيرا في القيم و المثل الاجتماعية ، في حين أنها تصيب أجهزة الدولة بالشلل و تحد من فاعليتها في تحقيق الأهداف الطموحة لخطط الدولة الاقتصادية و الاجتماعية .

¹ -مرجع نفسه ،ص 28

5- الإهمال الوظيفي و عدم المحافظة على أسرار المهنة : إن عدم التزام الموظف الحكومي بالمحافظة على كرامة و شرف الوظيفة يبدو من خلال استغلال المنصب لقضاء المصالح الشخصية (فالكثير من المسؤولين في الإدارة العامة سواء كانت عسكرية أو مدنية يكفون عددا من مرؤوسيهـم لمتابعة مشاريعهم الخاصة) .و أيضا في التدني الملموس في الأخلاقيات و انتشار صور الفساد الإداري .

و لتجاوز هذه الأزمة الإدارية التي انتشرت في الإدارة العامة خصوصا ، يجب تفعيل آليات الرقابة و المتابعة و الضبط و العقاب و السهر على ممارسة عملها في شفافية ، كما يجب على الدولة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع رغبات و حاجيات موظفيها بالسهر على توفر حد أدنى من القيم و الفضائل الاجتماعية.

و ذلك عن طريق الزيادة في أجورهم بشكل دائم على نحو يتناسب مع تكاليف المتزايدة في تكاليف المعيشة و تخفيض نسب الضرائب المفروضة على أجورهم و توسيع نطاق الضمان الاجتماعي و الحماية الاجتماعية للموظفين ، و من جهة أخرى لا بد من بذل الجهود لتوعية الموظفين بأهمية الصالح العام ما يتوجب على الإدارة القيام بحملة توعية شاملة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة لإبراز تلك المساوئ و كيفية محاربتها من طرف الجميع ، و هنا لابد للقيادة السياسية من تجسيد العلاج الشافي و السهر على التزام الجميع بتطبيق كل ما يسن من قرارات في هذا الشأن ، و الأمر الملاحظ هنا عدم وجود مبادرة أو اتخاذ خطوة ملموسة فقد سئم المواطن الضعيف فساد الإدارة العامة. و الملاحظ أن الدولة الجزائرية تسعى من خلال استصدار القوانين و التشريعات لتحسين الجو بين الإدارة و المواطن بما يخدم مصالح الجميع و تجسد مبدئها القائم على تلبية مصالح الفرد القائل بالشعب وللشعب .

الفصل الثاني

نظام الترقية في الادارة و أثره

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للترقية إذ سنعرض ضمن مباحثه إلى مفهوم الترقية و النظام المتبع في اتخاذ الترقية و في الأخير سنتطرق إلى نموذج للترقية و قد اخترنا نظام الترقية المنتهج في الدولة الجزائرية كمثال لذلك .

المبحث الأول : مفهوم الترقية

المبحث الثاني : أنظمة الترقية

المبحث الثالث : نموذج الترقية في الجزائر

المبحث الأول : مفهوم الترقية :

نتطرق في هذا المبحث الى تعريف للترقية لغويا ، اصطلاحا و إجرائيا إضافة إلى أشكال الترقية في الإدارة مع التعرض إلى أهم الأهداف المرتقبة من الترقية و أهميتها للفرد و المؤسسة و تمهيدا للمبحث الثاني سنتطرق إلى برامج الترقية .

المطلب الأول : تعريف الترقية :

لغويا : ترقى في السلم رقي درجة درجة أي ارتقى و ترقى¹.

أما اصطلاحا : تعد الترقية وسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي للموظف²، باعتباره الأساس في هذه العملية فهي تشجعه للتدخل في تسييره و تطويره.³

فالترقية كما قال محمد حافظ الحجازي "أنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى".⁴

و قد عرفها صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي بأنها " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ".⁵ وقال عنها صلاح الشنواني " بأنها تنطوي على تغيير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى".⁶

و أورد عنها علي غربي و آخرون " هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة ، المسؤولية و المركز".⁷

إذن فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي و الدرجة المالية(8)و. الإمتيازات الوظيفية الأخرى و يعد بمثابة مكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي و المعنوي مقابل الولاء و الانتماء و البذل و العطاء من طرف العاملين

¹ أنطوان عبده(ترجمة لـ لوران بلان)، الوظيفة العامة . لبنان: شارع عويدات – ص 120.

² – أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية .ط(5)، مصر: دار الجامعية ، 2001، ص385.

³ -- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر : دار النشر الجامعية ،2004، ص .

⁴ – محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية . ط(1)، مصر : دار الوفاء ، 2006 ، ص138.

⁵ – صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية . مصر : المكتب العربي ، 1988، ص331.

⁶ – صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل أهداف . مصر: سباب الجامعية ،1999، ص62.

⁷ – غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية . الجزائر: دار الهدى ،2002، ص125.

الفصل الثاني: نظام الترقيّة في الجزائر و اثره

في مختلف الحقول الإنتاجية و الخدماتية . فقد اعتبرت الترقيّة أهم من العلاوة لأنها ترفع المرتب من ناحية و تصعد بالعمل في السلم الإداري من ناحية أخرى فتنزايد تبعاته و سلطاته.¹

كما أن هناك ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، و إنما تنطوي على رفع المركز الأدبي و يطلق عليها بالترقيات الجافة **pry promotions**² . و يتم هذا النوع من الترقيات في المستويات العليا من التنظيم حيث يولون اهتماما أكبر للمركز الأدبي عن الزيادة المادية في الدخل .

إجرائيا : الترقيّة هي انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى مصحوب بزيادة مالية بالدرجة الأولى و زيادة في المستوى الأدبي و السلطة الممنوحة تساعد الموظف على تنمية و تطوير مساره الوظيفي .

من التعاريف السابقة نستنتج أن كل الكتاب قد أجمعوا على تعريف واحد و شامل و هو أن الترقيّة تتمثل في انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى أخرى³، مع وجود اختلاف في الكلمة المعبر بها من نقل ، تحريك تغيير في التكاليف ...إلا أن المعنى أو المضمون لها بقي واحد و المتمثل في انتقال وهو المجمع عليه.

إضافة إلى ذلك فإن الرتبة أو المنصب المرقي إليها تكون عادة أعلى من الوظيفة الأصلية أو موازية لها⁴. وتتم هذه العملية بالاختيار بين العاملين بالمنظمة .بناء على عدة شروط سنتطرق إليها فيما بعد.

للترقية أهمية في حياة الموظف المهنية فتكمن أهميتها في :
— رفع الروح المعنوية للأفراد .

¹ - بالحسرون محمد الطيب و آخرون ، بحث (الترقيّة و أنظمتها) . جامعة(ورقلة) ، 2003—2004،ص 01.

² عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية . مصر :الدار الجامعية ، 2007، ص166.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي .ط(2) ، قطر : دار وائل ، 2005—ص126.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية .مصر :الدار الجامعية ، 1999—

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

— كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.و ذلك من خلال الحركة سواء كانت رئيسية،أفقية .

— تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجويد و التحسين بتغيير الوجوه و خلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي .

— تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة . و استثمار الأموال في مشاريع أخرى تساعد على تطوير المؤسسة .¹

يحتل موضوع الترقية مرتبة عليا في الأهمية بين موضوعات مختلفة ، تشغل بال الموظفين فعلى سياسة الترقية كما على سياسة التوظيف أن تقدم فرصا متكافئة للوصول إلى مختلف الوظائف.²

المطلب الثاني : أهداف الترقية :

— تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية :

1— تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع : إذ أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها و التي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه(3) . باعتبارها مصدر من مصادر التوظيف في المؤسسة .

2— ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف العليا فالترقية تجبره على البقاء و صرف النظر في فرص ترقية في مؤسسات أخرى . فباعتبار المنظمة

¹ مصطفى نجيب شاوش — مرجع سابق .ص 276.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي و عبد الغفار حنفي . مرجع سابق . ص 321.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

هي من أكسبتهم المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال ، و بالتالي

تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك من طريق الترقية ¹.

3- خلق حافز قوي لدى العاملين و شعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر : في وظائفهم و بالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .

– توسيع و تنويع مجالات الخبرة و المعرفة من خلال الحركة الأفقية ².

– التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية :

أ – الرضا عن الوظيفة: إذ هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن

العمل. فيري فروم (vroom 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا

عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ³.

ب – الرضا عن الأجر .

ج – الرضا عن فرص النمو و الارتقاء الوظيفي .

د – الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة .

ه – الرضا عن النواحي الاجتماعية .

و – الرضا عن مجموعة العمل .

و ذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشأة و زيادة الإنتاجية بمعدلات المخططة .

4- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة

. إذ أن المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية

و كفاءة و هذا لن يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها ، و لا شك أن برامج

الترقية هذه يمثل أحد ركائز الاهتمامات العاملين . الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية

¹ علي غربي و آخرون مرجع سابق . ص 127.

² مصطفى نجيب شاوش . نفس المرجع السابق . ص 276.

³ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة . لبنان : دار النهضة ، 1983، ص 147.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة و أهداف كل من المؤسسة و الأفراد على حد سواء .

5- إن وجود و تطبيق برامج ترقية واضح و جيد ، بعيدا عن المحسوبية و التمييز ، و بالتالي إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى زيادة معنوياتهم و يؤدي إلى إخلاصهم و شعورهم بالإنتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

8- و يتمثل هدف الفرد في تطلعه و زيادة على المزايا المادية و المعنوية الممنوحة رغبته في تحقيق النمو و الترقى داخل المنظمة، وفي مستويات أدبية أعلى إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية و رضا الموظف عن أدائه¹.

المطلب الثالث : أشكال الترقية :

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين ، فهي إما داخلية أو خارجية:

أولاً: الترقية الداخلية :

وهي التي تتم داخل المؤسسة ، حيث تحدد المؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها و تلك التي تملأ من الخارج و من مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين و انسجامهم ، من حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم و يستقرون بسهولة².

إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل ، و تدفع العاملين إلى زيادة إنتاجهم و رفع روحهم المعنوية و يتفانون في بدل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم كما تساهم في تحقيق الرضا عن العمل و الوظيفة ، حيث إن إمكانية الترقى و التدرج في الوظائف و المسؤوليات ، و من ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و

¹ - محمد مسعود بورغدة ، مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية " ، الجزائر : كلية العلوم الاجتماعية ، علم النشاط البدني و الرياضي التربوي ، 2001-2002، ص 28.

² مصطفى نجيب شاوش ، نفس المرجع السابق . ص 276-277

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

الأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا ، زيادة على ذلك فان العاملين يترقون دائما بالصعود و التدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم ، أين يوجد زملائهم .

ثانيا : الترقية من الخارج :

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج و ذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءة العامة داخلها بكفاءات جديدة و ذلك تجنباً للجمود . كما أن ملاً الوظائف من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

المطلب الرابع : شروط الترقية :

إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استفاءه الشروط المحددة قانونا ، وإنما هي جوازية ، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر تعسف أو تجاوز لحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية فتختلف من دولة إلى أخرى¹ ، إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية :

1 – وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها و مرصود لها اعتماد خاص في الموازنة : فلا يمكن ترقية موظف إلى وظيفة شاغرة إذ يصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان ، و هذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية و التنظيمية ، و مما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها ، بغرض ترقية موظفين معينين إليها و إن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف ، وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى أن واجباتهم و مسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير .

2 – توفر المؤهلات العلمية و العملية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح للترقية : و هذه المؤهلات عديدة ، و متنوعة و مختلفة باختلاف الأنظمة و نذكر منها :

¹ فوزي حبش ، الوظيفة العامة و إدارة الشؤون الموظفين ، لبنان ، دار النهضة ، 1951، ص 229 – 230 .

- اجتياز امتحان الترقى بنجاح .
- النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا لهذه الغاية .
- توفر شهادات عملية معينة أو خبرات عدة في المرشح لترقية إلى الوظيفة المعينة .
- 3 – حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير الكفاءة التي توضع عنه :** وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين و تختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أو جيد أو جيد جدا...الخ.
- 4- توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة ما و في مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى :** و تختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة و يمكن أن تتراوح بين سنتين و ثماني سنوات أو أكثر أو أقل بحسب كل نظام) ¹ .
- 5 – تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة :** و يتقاضى الموظف راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه أيهما أكبر . و لا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة أو مستوى وظيفي يفوق مستوى الوظيفي الذي يعلو وظيفته مباشرة و إلا اعتبرت الترقية باطلة ، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين و الأنظمة النافذة .
- 6 – تكون الترقية إلى الوظيفة الأعلى :** فتكون إما المحصورة بالموظفين العاملين في الوحدة الإدارية التي تعود إليها الوظيفة الشاغرة ، و إما مفتوحة لجميع الموظفين العاملين في أجهزة الدولة ، و هذا الأمر يختلف باختلاف الأنظمة فبعض الدول تحصر حق الترقية إلى الوظائف التي تشغر في إدارة ما بالموظفين العاملين في هذه الإدارة دون أن يكون لغيرهم من الموظفين حق و بالتالي فان الوظيفة التي تشغل في أي جهة إدارة من إدارات الدولة يكون لجميع الموظفين الحق في الترقية .
- ومهما يكن الأمر نجد أن الطريقة الثانية من الأفضل لأنها تعتبر الإدارة العامة وحدة متكاملة متداخلة و موحدة ، بحيث يحق لجميع الموظفين العاملين في الدولة الدخول في منافية مع بعضهم البعض للحصول على ترقية إلى وظيفة أعلى ، أينما

¹ – فوزي حبش ، مرجع سابق ، ص 230 – 231.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

وجدت . فالوظيفة العامة خدمة ، والتنافس على الخدمة و المصلحة العامة فضيلة وواجب .

و من ثم نستنتج أنه لإجراء الترقية يجب أن تتوفر فيمن يرغب فيها عدة شروط و من تعريفها نستنتج أنها انتقال إلى منصب أعلى و راتب أكبر و زيادة في المسؤولية و الواجبات و على الموظف تحقيق هذا لكي لا يخيب ظن المؤسسة فيه، و أنها حملته عبئا كبيرا فهل سيكون على قدر المسؤولية .

المبحث الثاني : أنظمة الترقية :

هذا المبحث نتطرق من خلاله إلى الأسس أو المعايير المتبعة في الترقية و ما يأخذ على كل نظام إضافة إلى برامج الترقية المعمول بها في بعض المؤسسات كما سنتطرق إلى أنظمة الرقابة على الترقية وفي الأخير سنتعرض إلى أهم المشاكل التي تواجه الترقية بصفة عامة .

المطلب الأول : أسس (معايير) الترقية:

يعتبر وضع أساس أو معيار علمي سليم للترقية من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على النظام¹. و يتمثل الأداء و الأقدمية أساسين رئيسيين في تقرير الترقيات²، و فيما يلي شرح للأسس المنتهجة في المؤسسات :

1- الترقية على أساس الصلاحية : إن قياس الصلاحية يكاد يكون مستحيلا لأنه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية يرضى بها المعنيين الذين لم يرقوا ، كما أن أغلب الوظائف هي عبارة عن تظافر جهود عدد من الأفراد ، و لذلك فان قياسها بالنسبة لفرد معين يكون صعبا بل مستحيلا³.

2- الترقية على أساس الأقدمية : تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة⁴. منذ بداية تعيينه بحيث يمكث في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة و من ثم يرتفع إلى درجة أعلى⁵.

و قد يوضع الأفراد الجدد تحت الاختبار لفترة معينة ، تختلف هذه المدة حسب القوانين المعمول بها و الأنظمة الداخلية المطبقة في المنظمة ، فلا تدخل هذه الفترة في

¹ قانة محمد العبد ،تقرير تربص لطلبة السنة الرابعة علوم سياسية (قانون الوظيف العمومي و الترقية في إدارة الموارد البشرية)، جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2005 – 2004. ص 14.

² - صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص 63.

³ على غربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 128.

⁴ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية .ط(1)، الأردن : دار المسيرة ، 2007 – ص 96.

⁵ محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، ص 139 .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

حساب الأقدمية، إلا إذا احتفظ بهم فيعتبر تعيينهم و أقدميتهم منذ أول تاريخ استلامهم العمل أي الفترة التجريبية . كما يدخل في حساب الترقية عن طريق الأقدمية الفترات التي تغيب فيها الفرد عن العمل بسبب المرض أو حوادث .

سواء كانت في مكان العمل أو خارجه أو الإنجازات الممنوحة له بموافقة المشرع كأداء الخدمة العسكرية مثلا ، أو أداء واجب انتخابي أو إنجاب الأطفال ، و غير ذلك من الأسباب المشروعة .

و يفقد الأفراد حقهم في الأقدمية لأسباب متعددة منها ، تركهم للعمل ، أو فصلهم من العمل لأسباب مهنية ، أو لمخالفتهم لتعليمات التغيب عن العمل خاصة إذا فشلوا في العودة لاستلام عملهم فورا استدعائهم .

و بالنسبة لإتحاد الأقدمية كأساس للترقية يطرح سؤال و هو هل تحسب الأقدمية على أساس الإدارات

أو على أساس المشروع ككل ، أو أساس عدة مشروعات طالما أنها تابعة و مملوكة لشخص أو هيئة واحدة .¹

3 – الترقية على أساس الكفاءة (الاختبار): يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية،² إذ يقوم هذا الأسلوب على الجدارة و المهارة التي يتمتع بها الموظف،³ (إذ تشير إلى المنجزات التي حققها الفرد في الماضي كما تظهر في سجله ، ما يشير أيضا إلى طاقاته و قدراته و استعداده مقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر . يقاس عن طريق التقويم و بالرجوع إلى سجلات الفترات الماضية ، و بإجراء الاختبارات ، و يكون هذا الاختبار إما مقيدا أو مطلقا.

¹ صلاح الشنواني ، المرجع السابق ، ص64.

² - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص322.

³ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 96.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

يوفر هذا النظام الفرصة أمام المنظمة لانتقاء أفضل العناصر ، مما يحقق الفائدة لها إلا أنه يؤدي إلى تحيز و المحاباة¹. لذلك يفضل استعماله في الوظائف العليا فقط . والاعتماد على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقي إليها .

4-الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا:قد تنتهج المؤسسة الأساسين معا في عملية الترقية فمعظم المؤسسات تتبع أساس الكفاءة للترقية و مع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية فهي تلجأ إليها خاصة في حالة تساوي الكفاءة بين العاملين إذ يفضل الأطول خدمة.²

إلا أنه يعترض أصحاب العمل و المديرون الترقية على أساس الأقدمية و يناضلون في سبيل الحد منه و ذلك لأنها تشجع عدم الكفاية ، و يقلل الأداء الفعال و يؤثر بطريقة عكسية على الروح المعنوية . أما النقابات العمالية تفضل الأقدمية لأعضائها و تصر على أن تلعب دورا مهما في إجراءات الترقية ، كما تحمي العمال من المحاباة و هناك اعتبارات خاصة بالمصلحة العامة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الأقدمية و الأداء كأساسين للترقية ، فالأقدمية تعمل على الحفاظ على العمال الأكبر سنا و المحتمل عدم حصولهم على عمل في حالة فصلهم .

لهذا تستخدم وسائل أخرى على شكل اختبارات و مسابقات بجانب الأقدمية ، أي لكي يكون الفرد مؤهلا للترقية فانه يكون عليه تأدية اختبار خاص مصمم لقياس المعرفة و المهارة المطلوبة لشغل المركز الخالي ، و تكون هذه الاختبارات واسعة الانتشار في الإدارة العامة منها في الإدارة الخاصة³. و عليه تصل إلى أن الكفاءة الأقدمية قد يعتبران أساسيين لكنهما ليسا ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد و الوظيفة .

¹ محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 175 .

² محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، ص 139.

³ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 323 – 324.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

و مهما كانت معايير الترقية فان على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديـدة و العناية الكبيرة الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لم تتم ترقيتهم، حيث قد يشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر سلبا على معنوياتهم و بالتالي إنتاجيتهم و إصابتهم بالإحباط و قد يرجع ذلك سلبا على السير العمل .¹

المطلب الثاني : تقييم أسس الأقدمية :

لكل أساس من الأسس السابقة مزايا و عيوب و على المؤسسة الأخذ بها و محاولة إصلاح العيوب إذا أمكن التطرق لذلك في الآتي:

أولا : مزايا و عيوب نظام الترقية على أساس الأقدمية : وهي :

1- المزايا: و تتمثل في :

— تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين، وعدم و جود تحيز على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة². و أن طول الخدمة هذه قد اكتسبته خبرة و مهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها ، و بهذا فان الموظف أصبح أعلى كفاية و أكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها.

— التقليل من المنازعات الداخلية و الخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة و الموظفين.

— يجعل الإدارة حريصة على توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة .

— تعتبر الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب المؤسسة للموظف مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها .

— يرتب كل فرد أعباءه المستقبلية على أساس ما توقعه من زيادة في الدخل عن طريق الترقية أي كلما أمضى فترة زمنية معينة في خدمة المصلحة ، فالنقابات تستعين بهذا

¹ صلاح الشنواني ، نفس المرجع السابق ، ص 66 .

² على غربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 128 .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

النظام لكي تعين موظفيها ، و بذلك أنه كلما زادت مدة عمل العامل في المؤسسة كلما زادت فترة معرفته لثغرات العمل والنقائص و مجريات العمل .

- تجعل الأقدمية الجميع يقوم بواجبهم في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم .
- تتميز بالبساطة و السهولة في التطبيق¹.

2- المساوي: تتمثل في :

– قتل الطموح و روح الابتكار و الإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك ، ونتيجة لذلك تظهر اللامبالاة و عدم الاكتراث عند الموظف و بالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المؤسسة.

– فيما يتعلق بالقول أن الأقدمية تؤدي إلى تحقيق الموضوعية و العدالة بين الموظفين فيه مغالطة ذلك أن إتباع مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة الموظفين دون تفرقة بين المجد و غيره و هذا محف في حق الموظفين المجدين – تؤدي الأقدمية إلى الإضرار بحسن سير العمل و ذلك بإسناد الوظائف .

– تتجاهل الأقدمية الاستعدادات و الفروق الشخصية بين الأفراد .

– إتباع هذا المبدأ يجعل الترقية آلية محضة و ليس على الموظف إلا أن ينتظر دوره في الترقية و هذا يؤدي إلى إشاعة روح اليأس بين العاملين .

– جعل الترقية بالأقدمية يضعف من تأثير و فاعلية الرؤساء في معاملة مرؤوسيه حيث لا رأي لهم في تقرير أمور الترقية التي تعتبر من أهم الأمور مما يجعلهم لا يعاؤون بتنفيذ أوامره².

– تعمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء و الأقل كفاءة.

¹ – محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 173.

² مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 280 .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

-ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى دون إمكانية إمداد المؤسسة بأفراد جدد ذوي خبرات و كفاءات جديدة.¹

ثانيا : مزايا و مساوئ نظام الترقية على أساس الكفاءة : و تتمثل في :

1- المزايا: و هي :

– وجود حافز قوي لدى العاملين المجددين و الكفاءة لزيادة جهودهم و بالتالي زيادة إنتاجهم .

– اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة و الاحتفاظ بها في هذه المؤسسة.

– رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي ،إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما و عادلا .

– يزيد من الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد .

– يقضي على روح التواكل و السلبية لدى الموظفين .

2- المساوئ:و تتمثل في :

– أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى بها الجميع .

– كما يؤخذ على نظام الترقية على أساس الكفاءة معدلات الدخول و الخروج (دوران العمل). في المؤسسة كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المؤسسة ، و كأن يلتحق موظف من خارج المؤسسة بوظيفة في المؤسسة ، مما يؤثر سلبا وبشكل عام على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، بسبب عدم استقرار العمالة بها ² .

– الكفاءة في الوظيفة الحالية لا تعني بالضرورة الكفاءة في الوظيفة المرقى إليها

– تقع الإدارة تحت ضغوطات خارجية لترقية بعض العاملين .

¹ محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 176.

² مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 281.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

– تؤدي عملية تقدير الكفاءة للعاملين إلى التحيز و المحاباة مما يفقدها فعاليتها و تحقيق أغراضها¹.

3- مزايا نظام الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا : من مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تتطرق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) ، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية .

ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية ، كما لا بد من الإشارة إلى أن هناك مبادئ وأساسا يقوم عليها نظام الترقيات ، نذكر منها ما يأتي :

– مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه ، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية ، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية ، و إلا فالعكس صحيح .

– أن تكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها .

– أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المؤسسة مطبقا تطبيقا سليما ، بحيث يمكن

التعرف على سلطات و مسؤوليات كل وظيفة على حدة .²

– أن تتوفر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها ، و

ذلك مثل المؤهلات العلمية و الخبرة العملية و القدرة على اتخاذ القرارات .

– يجب أن يعد الموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة المرقي إليها ، إما عن طريق

التدريب أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقي إليها ، لفترة زمنية محددة

، قبل صدور قرار الترقية.

– يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد

المادي المصاحب للترقية.³

¹ المرجع نفسه ، ص 281.

² قانه محمد العيد ، مرجع سابق ، ص 15.

³ مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 281 ، 282.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

لتحسين المستوى الحالي والمرتب للموظف يجب معرفة مزايا و مساوئ كل نظام لتغيير الوضع إلى الأحسن و هذا ما تحاول بعض الأنظمة التوصل إليه ، للاختيار ما بين الأسس وتقدير أيها ينفع المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل .

المطلب الثالث : برامج الترقية :

لا شك أن هناك مشكلات كثيرة ستواجه إدارة المؤسسة إذا تمت الترقيات دون أن يكون هناك برنامج واضح و محدد يضبط هذه العملية ، و من أخطر هذه المشكلات انخفاض معنويات العاملين

و بالتالي انخفاض إنتاجهم ، وذلك بسبب شعورهم بعدم عدالة الترقيات التي تمت .

لذلك يكون من الضروري وضع برنامج الترقية المناسبة و التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة إلى أخرى و ما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو في الإدارات الأخرى في المنظمة.¹ قبل أن تتم العملية تقوم المصالح المختصة بالمؤسسة بحصر الوظائف ، وتوصيفها ، و تقسيمها إلى مجموعات نوعية ، ثم ترتيب الوظائف داخل كل مجموعته نوعية (التسلسل الرأسي) و إيجاد العلاقات بين الوظائف من المجموعات المختلفة (التسلسل الأفقي) ، ثم يتم تحديد مطالب الانتقال.² لكل وظيفة و ما يناسبها من شاغلي الوظائف . و لمعرفة ذلك يعد لكل فرد لديه إمكانية الترقية و التقدم سجل حصر فعلي يشمل على البيانات الخاصة بالفرد بالإضافة إلى نتائج التقييم المنتظم و الرأي الشخصي لرؤسائه .

حيث تعتبر مثل هذه السجلات أو البطاقات الأساس لأي برنامج لترقية و تنمية الفرد و بذلك فهي تزود الإدارة بما ترغب في معرفته عن مدى توافر المهارات المطلوبة داخليا حاليا و مستقبلا بالمنظمة ، و لا شك أن مثل هذه القائمة لا تعتبر دقيقة . و

¹ مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 127.

² علي غربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 277.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

بمقارنتها مع رأي الشخصي للمراكز العليا بالمنظمة¹. فهي تخضع لعدة أسس من جانب الشخص منها المحاباة و عدم ظهور الشخص على طبيعته و محاولته التصنع و جلب النظر إليه بأفعاله فهي غير دقيقة يأخذها كمعيار .

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية ، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين ، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية . فمن بين المراحل المتبعة مرحلة حصر المهارات و التي يتم فيها حصر المهارات الإدارية الحالية و المراكز الإدارية بالمنظمة ضرورة تعديل الخريطة التنظيمية . يتبين لنا تم تغطية الوظائف الأساسية بها و تم رصد بيانات إضافية على الخريطة مثل عمر شاغل الوظيفة . عدد سنوات الخبرة بالعمل الإداري ، و فيما يتعلق بإمكانيات الأفراد و احتمالات الترقية . ونلاحظ ثلاثة أوضاع هي :

— الشخص المؤهل حاليا للترقية .

— الشخص الذي لديه إمكانيات الترقية.مستقبلا في خلال فترة زمنية معقولة .

— الشخص الذي لا تتوفر لديه المؤهلات أو الإمكانيات للترقية .

فيمكن استخدامها كدليل و بإلقاء نظرة عليها يمكن التعرف على الوظائف التي يحدث فيها وفر أو عجز حالي أو مستقبلي من المهارات الإدارية . فإذا اتضح أنه سيحدث حالة للمعاش قريبا و هو ما نعرفه من الخريطة من معرفة اسمه و تدلنا أيضا الخريطة على اسم الشخص الذي تتوفر فيه القدرات التي تؤهله لشغل هذا المركز .

تأخذ بعض المنظمات عامل الخبرة كعنصر جوهري في عملية التخطيط لخريطة الترقية ، فإذا أتضح وجود شخص ذكر أمام اسمه أنه غير مؤهل و يشغل الوظيفة في أدنى المستويات الإدارية منذ مدة قصيرة فيستدل من مركزه هذا أنه تنقصه الخبرة و لكن لديه إمكانيات الترقية مستقبلا ، و ينبغي أن تبين خريطة الترقيات رغبات الفرد و قدراته

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 153.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

الخاصة في الترقية ، فقد تكون لدى الفرد فرصة الترقية في قطاع آخر . تستخدم رغبة الفرد في النقل و التحويل من قطاع لآخر لتخفيض عدد الإداريين في إدارة معينة و زيادة هذا العدد في إدارة أخرى .

ولا يتضمن هذا عادة التقييم الإداري القدرات و الإمكانيات الخاصة بالأفراد و درجة و مستوى التطور الذاتي و درجة الثقافة الفردية ، لذا تفضل بعض المنظمات الأقدمية على عوامل أخرى محددة في الخريطة .

تتعد عملية تخطيط الاحتياجات من أعضاء الإدارة إذا ما تدخلت العواطف و التوقعات و انفعالات و النزعات للأفراد حول من يشملهم التخطيط و لكنه ينبغي إبعاد هذه المسألة و ما يرتبط بها من حلول و نتائج بعيدا عن العوامل المؤثرة الأخرى و التي قد تكون ذات تأثير على العلاقات الإنسانية أي تعالج بطريقة موضوعية .

كما يمكن استخدام البيانات المستخلصة من تخطيط الاحتياجات الإدارية بطرق أخرى . فالتنبؤ بالنمو المستقبلي ، خاصة عندما يتم مقارنته بالمتاح حاليا من هذه المهارات ، و هو ما يوضح مدى الحاجة إلى تقنيات جديدة .

كما يفيد حصر الكفاءات الإدارية في وضع البرامج المناسبة لتنمية أعضاء الإدارة ، فقد أصبح معروفا أن برامج التدريب و التنمية الإدارية لا يمكن توحيدها لمختلف الأفراد . و بذلك نجد أن التنمية هي في المقام الأول مسألة ذاتية خاصة بالفرد ، فكل فرد له احتياجات خاصة و مختلفة عن الآخرين ، لذلك يفيد حصر المهارات و مقارنتها بمتطلبات الوظيفة في كشف جوانب الضعف و التفاوت بين مهارات الفرد و مقدراته و متطلبات الوظيفة ، و كذلك نواحي الضعف و القصور في التنظيم ، إذ يوجد لدى الكثير من الأفراد الدافع و المقدرة لتنمية و التقدم ، ولكن الفرد يحتاج فقط بعضا من التوجيهات و الإرشادات و العامل المساعد في توفيرها للفرد حصر الكفاءة الإدارية¹.

¹ مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 277.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

و مما يساعد في وضع برنامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف يبين واجباتها و مسؤولياتها و يبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها . كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم و زيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية ، كما أن أساس الترقية ، سواء أكان الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجا منهما ، يجب أن يكون محددًا وواضحًا في سياسات المؤسسة .

كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المؤسسة و الالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة و محددة ، و التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية¹. ولكي تحقق الأهداف المرجوة منها ، فان عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة . يسهل على جميع العاملين فهمها و التعرف عليها² . كما يؤدي سوء تسيير و استخدام هذا النظام إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال مما يؤثر سلبًا على مستوى إنتاجهم³.

المطلب الرابع : أنظمة الرقابة على الترقية :

حاول المشرع التخفيف من عيوب الترقية سواء بطريقة الأقدمية أو بطريقة الكفاءة و ذلك عن طريق نظام تقارير الكفاءة .

1. نظام تقارير الكفاءة : يقدم هذا النوع من الأنظمة نظامًا يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه في يد السلطة المختصة بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة و أهدافها و نوعية

¹ - محجوبي عبد الله ، مذكرة لنيل الماجستير (تنمية الموارد البشرية) ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 2006/2007. ص 23.

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، مصر:الدار الجامعية ، 2004، ص 153 .

³ بوفلحة غياث ، فعالية التنظيمات تشخيص و تطور ، ط(1)،الجزائر :دار الغرب ، 2003، ص43.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

الوظائف بها¹. و ذلك بصفة دورية على أساس مراقبة و متابعة الموظف أثناء تأدية مهامه و تصرفاته و سلوكه أثناء العمل و في مدى تعاونه مع زملائه و صفاته ثم ينظم الرئيس هذه المعلومات و البيانات في التقارير المختصة لهذا الغرض .

وهنا يظهر مبدأان يختلفان في الرؤية فمبدأ سرية التقارير القاضي بعدم جواز إطلاع الموظف عليها و مبدأ علانية التقارير أي تقر حق العامل في الإطلاع عليها .

و لا شك في رجحان مبدأ العلنية لأنها توفقه على حالته و تحدد موقفه سلبا أو إيجابا و للموظف الحق في تقديم تظلم إلى السلطة العليا إن رأى أي ظلم في حقه . فعلى أساس هذا النظام تقوم الترقية ، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه هذا النظام ترجع معظمها إلى الرؤساء المكلفين بوضع هذه التقارير منها :

— إبداء عدم الاكتراث في إعداد هذه التقارير .

— عدم التمييز بين ما يمكن أن يقوم به العامل و ما يقوم به فعلا .

— التركيز على صفة واحدة في العامل أو تقييد العاملين القداماء عن غيرهم لطول مدة العمل معهم .

لذا كان من الصعب أن تأتي هذه التقارير صادقة في تقييم العامل من جميع جوانبه و إنما تأتي غالبا نسبية². ومع ذلك هناك شروط لو تحققت يمكن التخفيف من حدة الصعوبات ، كأن يشتمل التقرير على معلومات لكشف عن القدرات الحقيقية للعامل و أن تبسط هذه المعلومات لكي يسهل على الرؤساء إعداد التقارير بدقة، واشترك أكثر من جهة في وضع هذه التقارير .

2.أنواع تقارير الكفاية : هناك عدة أنواع توصل إليها فقهاء الإدارة العامة نذكر منها:

¹ بالحسرون محمد طيب ، بحث حول (الترقية و أنظمتها)، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية و الاقتصادية ، 2003/2004، ص 10 ،

² — بالحرون محمد الطيب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 05

(1- **تقارير معدل الكفاية** :وضع هذا النوع على أساس صلاحيته لقياس معدل الإنتاج في الأعمال النمطية التي تتكرر و التي يمكن أن تعد بالوحدة كعدد الصفحات التي يقوم بكتابتها العامل أو الضارب على الآلة الراقنة أو الكاتبة ، يصلح هذا النوع في المصانع . و في الإدارة لا يفيد في الحكم عن الكفاية الإنتاجية في نطاق الوظائف الدنيا و بالنسبة للأعمال المتكررة دون غيرها ، أما في مجال الوظائف العليا ذات المسؤوليات المتعددة فان المقياس المستمد في معدل الإنتاجي لا يعني شيئا بل يمكن تطبيقه .¹

إن سلم الفقهاء بسلامته فإنهم يرون أنه لا يغني عن الصفات الشخصية في الموظف ، فقد يكون العامل ذاته بارعا في عمله ، إلا أن شراسة أخلاقه قد تؤدي إلى عرقلة عمل زملائه مم يؤدي إلى انخفاض الإنتاج في المجموعة .

(2- **قياس المعدل التخطيطي** : هذا النوع ليس كسابقه لكنه يصلح للأعمال القيادية ، فمثلا قد تطلب توافر صفات معينة في شخصية العامل كقوة الشخصية و سرعة البديهة و القدرة على السيطرة على الظروف و المقدرة على تنظيم و الاستعداد للتعاون ، وعلى هذا الأساس توافر أو عدم توافر هذه الصفات لتقدير كفاية العامل من مجموع الدرجات التي تحصل عليها في كل ما يعيب هذه الطريقة أنها تقوم التقرير على أساس الدرجات و هو عيب يصعب التفريق بين عامل حصل على درجات أقل من غيره بنصف درجة ، كما يعيب عليها مرونتها الشديدة في تقييم الصفات بحيث تختلف التقارير من رئيس إلى آخر اختلافا بينا ، و يحسن بهذا النوع بتحاشي العيوب و أن يتعدد واضعوا التقرير و أن تجري للرؤساء تدريبات على وضعه.

(3- **طريقة بريست** : هذه الطريقة تنسب إلى مكتشفها (بريست priste) في الولايات المتحدة الأمريكية و يعتمد على دراسة كل نوع من الأعمال كوظيفة البوليس و أمناء المكاتب و المدرسينالخ.

¹ نفس المرجع ، ص 6،7 .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

ثم وضع كل الصفات التي تصل إلى مئة و صفة مثلا : (كسلان ، بطيء ، الحركة ، نشيط ، كبير ، السن ،....). و يطلب من الرؤساء المباشرين اختيار الصفات التي تنطبق على العامل من بين تلك الصفات .

إلا أنها بقيت ضئيلة الاستعمال لتكلفتها الباهضة و لأنها تحاول إبعاد سوء النية الذي يبقى دائما محتمل .بقي نظام تقرير الكفاية مجرد حبر على ورق في الدول المتخلفة فلا توجد رقابة قبلية ولا بعدية على أعمال الموظف و تصرفاته و سلوكياته عدا التقارير التي تنظمها الإدارة عند إجراء الترقية حيث يعتمد عليها لتقرير النقط النهائية ما يسمى نقطة التقرير .و كما ذكر سابقا يصعب تصديق هذه التقارير المقيم لأعمال الموظف .

المطلب الخامس : مشكلات الترقية :

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراءات الإعداد للترقية إلى وظائف أعلى في حد ذاتها ، منها الإنسانية التي ترغب إدارة المؤسسة أن تظل حسنة بين العاملين فيها ، و منها ما تتعلق بترقية المرأة في المجتمع و ما يصاحبها من مشاكل لذا قسمت هذه المشاكل إلى :

أ – المشاكل التي تواجه المسئول في إعداد برامج الترقية : و من أهمها :

– مشكلة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد : و يتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم و شروط التي تتوفر فيها و في نفس الوقت تتوفر في الفرد الذي سيتم ترقيته ، إذ أثناء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في القسم بحيث تختلف عن بعضها في الأعباء و المسؤوليات حتى يكون هناك مجال للترقيات ، و لكن تظل هناك مشاكل تحديد العدد الأمثل للوظائف التي سيتم إنشائها بحيث تختلف عن بعضها حتى يمكن أن يمثل الانتقال من إحداها إلى الأخرى ترقية بالنسبة للموظف .

– مشكلة تحديد مجالات الترقية في الأقسام الأخرى : تتحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه ، بل أيضا بالمجالات

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

الموجودة في الأقسام الأخرى ، و لذلك فلا بد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد ، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع أقسام المؤسسة ، على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه .

— تحديد الأساس (النظام) الذي يمن الاعتماد عليه في اتخاذ قرار الترقية : تعتمد المؤسسات في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على عدة أسس ، مثل الأقدمية أو الجدارة و الكفاءة أو مزيج منهما.¹

— عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد : أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم ، مما لا يمكن الموافقة على التنازل عليهم ببساطة إذا كان المشرف أنانيا ، كما يمكن أن يتم ذلك أيضا لأن المشرف كان قد قام بتدريب مرؤوسيه جيدا ، وهو لا يرغب في أن يتركوا إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء خاصة و أنه سيتم تعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة و التدريب عادة.²

— عدم التكافؤ في فرص الترقية : ليس من السهل دائما أن توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين فيها تتعلق بترقيتهم ، فإذا كان أساس الترقية هو الكفاءة و ذلك بالاسترشاد بالتقارير التي يقدمها المشرفون عن مرؤوسيهم ، فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية بينما مشرفون آخرون يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيهم من فرص الترقية³ . كما أن هناك بعض الوظائف التي تتيح لشاغلها فرصة الاتصال و الاحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المؤسسة .

¹ مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص(278-279).

² المرجع نفسه ، ص(282-283) .

³ المرجع نفسه ، ص283

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

مما يؤدي غالبا إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية كما أن بعض العاملين في المؤسسات الصناعية و الحاصلين على تدريب فني خاص مثل المهندس ، و الكيميائي ، لا تكون لهم نفس الفرصة في الترقية مثل الإداريين الذين يمكن أن تتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بسرعة كبيرة و في مجالات متعددة ، بعكس الفنيين الذين تكون فرص ترقيتهم محدودة و محصورة في مجالات محددة و ضمن إدارتهم الفنية ¹ .

ج – مشكلات المرأة في الترقية : أهمها :

1- تقترن بعض الترقيات بالنقل إلى موقع جغرافي آخر و يبدو صعبا من ناحية :

– في ظل القيم الاجتماعية و الدور البيولوجي و الاجتماعي للموظفة المتزوجة .

– أن تترك بيتها و مسؤولياتها الأسرية، وهناك قد يتعذر على الموظفة قبول مثل هذه الترقية .

2- من ناحية أخرى تقترن بعض الترقيات بالتعامل القيادي لأول مرة مع نوعيات

شتى من المرؤوسين و المرؤوسات ، تستشعر بعض الموظفات اللاتي تدخلهن الترقية في مجال الإشراف و القيادة بعض الصعوبات في التعامل مع الرجال مرؤوسين ² . و ذلك أن النظرة الاجتماعية الغالبة للمرأة تركز على دورها التابع الضعيف و ليس القائد المسيطر ، يؤدي إلى أن تعمل الموظفة في ظل اتجاهات سلبية نحو دورها القيادي ، وهذا قد يؤثر في قبول الموظفة للترقية . و درجة استعداد الإدارة و الرؤساء لتهيئة فرص الترقية لها .

لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب على المؤسسة تجنب هذه المشاكل بإبرازها في برامجها المعدة لإجراء الترقية بأحد المعايير المختارة ، أو المزج بينها لتفادي

¹ نفس المرجع السابق ، ص 283-284.

² نفس المرجع السابق ، ص 284.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

عيوب إحداها بالأخرى كما تعد المؤسسة برنامج رقابة لمراقبة الترقية وكيفية إجرائها كل هذا لتجنب الوقوع في مشاكل بعد الترقية محتملة أو غير محتملة¹. لكي يأتي البرنامج المعد من قبل المؤسسة بثماره لابد لها من إتباع خطوات و بدقة دون خطأ أو بإدخال أحد العوامل المحبطة للعامل في جو الترقية و معالجة كافة المشاكل الموجودة والمحتمل وقوعها في المستقبل بفرض رقابة على كافة أعمال الرؤساء و من يتبعهم من موظفين .

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون ، مصر : الدار الجامعية ، ص 4 .

المبحث الثالث: نموذج الترقية في الجزائر :

مر نظام الترقية في الجزائر بعدة مراحل تطور بصدور عدة قوانين حسب تطور نشاط المؤسسات و تزايد عدد الوظائف و تنوعها و كذا تزايد عدد الموظفين و يمكن أن نقسم مراحل تطور الترقية في الجزائر بعد الاستقلال حسب صدور القوانين إلى :

المطلب الأول :المرحلة الأولى :الترقية في أول قانون لها في الجزائر 1966:

إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه بصفة دورية . وقد نظم المشرع في المرسوم رقم 137/66 الصادر في 02 جوان 1966 سلالم مرتبات الموظفين مزودة بالأرقام الاستدلالية الدنيا و القصوى للمرتب و عدد 14 سلما يتضمن السلما الأول و الثاني 08 درجات و السلما من 3 إلى 14.¹

بالإضافة إلى ذلك فقد نظم المرسوم رقم 138/66 مرتبات المجموعات الخارجة عن السلما كما صدر قرار من وزراء الداخلية و المالية و التخطيط في 02 جوان 1966 حدد كذلك الأرقام الاستدلالية المتعلقة بسلالم مرتبات الموظفين المتمرنين² و قد تناول هذا المرسوم :

1_الترقية في الدرجة :

يخضع الموظف أثناء القيام بالخدمة لنظام التنقيط الذي يعتبر من حق السلطة التي لها حق التعيين . حيث تقوم بوضع نقط مرقمة للموظف كل عام بناء على اقتراح رئيس المصلحة و يرفق بتلك النقط المرقمة التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للموظف .

و للموظف حق الإطلاع على النقط النهائية أما التقدير غلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقط المرقمة هذا و قد نص المرسوم 149/66 الصادر في 02 جوان 1966 على أن توضع النقط المرقمة من الصفر إلى عشرين من قبل رئيس المصلحة الذي له الحق في إعطائها بعد الاسترشاد برأي

¹ محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 170- 178

² مرجع سابق ، ص 177.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

مسؤولي الموظف متبعا في ذلك الترتيب السلمي أي السلم الإداري و عليه توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلات و معلوماته المهنية و أسلوبه في العمل و تأخذ هذا التقدير وكذلك النقط المرقمة في الاعتبار عند ترتيب الموظف و حساب مدد ترقيته في الدرجات المقررة كما يدل على مقدرة الموظف و ما إذا كان يستطيع ممارسة الوظيفة الأعلى حتى يحتمل أن يرقى إليها .

و بعد وضع التقارير عن الموظف تقوم الجهة الإدارية كل سنة بوضع جدول الترقية ثم تحيله على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة و ذلك بعد دراسة دقيقة للقيمة المهنية للموظفين و يجوز لها الاستماع إلى الموظفين المعنيين .

و من الجدير بالذكر طبقا لنص المادة 35 من قانون الوظيفة العامة أن الموظف لا يستفيد من الترقية إذا لم يكن مسجلا في قائمة الترقية التي تعدها الإدارة كل عام¹

و تنص المادة 04 من المرسوم سالف الذكر في مقطعها الثالث على أن الترقية حق من حقوق الموظف الذي تتوافر فيه شروط المدد المتوسطة في السلمين 1—2 و المدد القصوى في السلم من 3—14 ، (أنظر الجدول (1) و(2)).

و يمنح الموظف المرقى بعملية المربوط المالي للدرجة المرقى إليها فإذا تمت الترقية بين أول الشهر و الخامس عشر منه فيمنح الموظف المرتب الجديد من أول الشهر الذي رقى فيه أما إذا وقعت الترقية بعد ذلك أي في النصف الثاني من الشهر فان بدء سريان المرتب الجديد يؤجل إلى الأول من الشهر الذي يليه.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 178.

الفصل الثاني: نظام الترقيّة في الجزائر و اثره

السلام من 03 الى 14: الجدول رقم (1).

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الدرجة 1-2	سنة	سنة وستة أشهر	سنة وستة أشهر
من الدرجة 2-3	سنة	سنة وستة أشهر	سنة وستة أشهر
من الدرجة 3-4	سنتان	سنتان وستة أشهر	03 سنوات
من الدرجة 4-5	سنتان	سنتان وستة أشهر	03 سنوات
من الدرجة 5-6	03 سنوات	03 سنوات وستة أشهر	04 سنوات
من الدرجة 6-7	03 سنوات	03 سنوات وستة أشهر	04 سنوات
من الدرجة 7-8	03 سنوات	03 سنوات وستة أشهر	04 سنوات
من الدرجة 8-9	03 سنوات	04 سنوات	04 سنوات
من الدرجة 9-10	04 سنوات	04 سنوات وستة أشهر	05 سنوات
	22 سنة	27 سنة	30 سنة

السلام من 01 الى 02: الجدول رقم (2).

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة
من الدرجة 1 إلى 2	سنتان	سنتان و ستة أشهر
من الدرجة 2 إلى 3	سنتان و ستة أشهر	03 سنوات
من الدرجة 3 إلى 4	سنتان و ستة أشهر	03 سنوات
من الدرجة 4 إلى 5	03 سنوات و 06 أشهر	04 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 5 إلى 6	03 سنوات و 06 أشهر	04 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 6 إلى 7	04 سنوات	04 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة 7 إلى 8	04 سنوات	04 سنوات و 06 أشهر
	22 سنة	27 سنة

المصدر: محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص(178- 179).

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

وتتم ترقية الموظف من درجة إلى أخرى بصفة مستمرة و يترتب عليها زيادة في المرتب و ترتبط الترقية بمعياريين أساسيين : 1- الأقدمية .

2- النقط المرقمة و التقدير العام .

على أنه في حالة التساوي بين الموظفين أو أكثر في رتبة الاستحقاق فيرجع منهم من له أقدمية في السلك¹ . و لم يتعرض المشرع لحالة تساوي الموظفين في الأقدمية و نرى في هذا المجال أن في حالة التساوي في الأقدمية فانه يفضل صاحب المؤهل الأعلى فإذا كانوا متساوين في المؤهل يفضل صاحب الدرجات الأعلى في المؤهل الحاصل عليه ، ثم بعد ذلك يفضل الأصغر سنا .

المطلب الثاني : المرحلة الثانية { 1978- 1984 } :

حافظ القانون رقم 12/78 على قواعد الترقية و أشكالها في جميع النواحي و جميع أنواعها و كفاءاتها .

جاء فيه أن العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال و ضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد² . فقد اعتمد على التكوين بالدرجة الأولى في عملية ترقية الموظفين فأوجب على المؤسسة إجراء فترات تكوينية للعمال ، و نص على أنه:

تطبيقا لأحكام الميثاق الوطني و الدستور و ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و نصوصه في مجال الترقية المستمرة للعمال يعد العمل التكويني في جميع الميادين التزاما ذا فائدة وطنية يفرض على العامل و المؤسسة المستخدمة و الدولة³ . أي فرض التكوين قصد الترقية في المنصب .

كما ترقم مناصب العمل المختلفة على أساس نظام منسجم لمقاييس الترقيم و قواعده ، وذلك لتحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب عمل و تطبيق المبدأين المقررين (لكل حسب

¹ محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 179.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، العدد 32 ، 1978 ، ص 740.

³ نفس المرجع ، ص 740.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

عمله) و(التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر) ، وفقا لطريقة وحيدة للتصنيف تحدد بموجب مرسوم . حيث يفيد ترقيتها في تصنيف جميع المناصب ، تبعا لمميزات كل وظيفة و الأعمال المرتبطة بها و تمكن من وضع رقم استدلالي لكل منصب عمل . و يوضع السلم الوطني للمناصب النموذجية بموجب مرسوم ، و يجري تحديثه و تنميته على الشكل نفسه بصفة دورية و تبعا للتنمية العامة للاقتصاد الوطني . كما يحدد الأصناف و كذلك الشروط العامة للتعيين في المناصب النموذجية التابعة لصنف معين . بموجب القانون الأساسي النموذجي لقطاع النشاط(1) ، كما توزع المناصب ضمن كل صنف إلى قسم واحد أو عدة أقسام .

كما جاء في طيات هذا القانون أن الترقية في الرتبة هي تغيير مشروط بتغيير منصب العمل يكون المنصب الجديد أعلى في تصنيف المناسب ؛ أي ربط الترقية في الرتبة بشرط تغيير المنصب بحيث يكون أعلى من تصنيف المنصب السابق .

المطلب الثالث: المرحلة (الثالثة) { 1985 – 2005 } :

صدر في 24 مارس 1985 مرسوم يحمل الرقم 95/85 المحدد للأجور العمال الخاضعة لهذا القانون طبقا للإضافة 20 وتشمل الإضافة من الصنف الأول ثلاث (3) أقسام و من الصنف 10 إلى الصنف 13 على أربعة أقسام و الصنف 14 إلى 20 على 5 أقسام و يشمل كل قسم على رقم استدلالي وسط و على 10 درجات استدلالية .

بعد تنصيب الموظف يخضع لفترة تجريبية ، و هذه المدة قانونية تختلف باختلاف مستوى المنصب (2) . يثبت (يرسم) على إثرها الموظف و يسري عليه جميع النظم و يستفيد من جميع مميزات الموظف منها الترقية . و وقف هذا المرسوم على أن تكون الترقية:

1. الترقية في الدرجة : يرقى الموظف المثبت بعد قضاءه 3 سنوات خدمة فعلية و بقوة القانون دون دخوله لجدول الترقية .

من الدرجة (1) إلى الدرجة (5): يرقى بقضائه(2) سنتين خدمة فعلية عن طريق الدخول لجدول الترقية و يرقى على أساس المدد الثلاث المحددة قانونا .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

من الدرجة (6) إلى الدرجة (10) : بقضائه (3) سنوات خدمة فعلية (المدة القصوى) .
و لتنفيذ عملية الترقية في الدرجات لا بد من تطبيق المادة 75 (3). و التي تنص على
تحديد مدة الترقية و التي وزعت إلى (03) ثلاث مدد و هي :
— المدة الدنيا (السريعة) و تقدر مدتها بـ 02 سنوات .
— المدة المتوسطة (الوسطى) و تقدر مدتها بـ 03 سنوات .
— المدة القصوى (البطيئة) و تقدر مدتها بـ 03 سنوات و 06 أشهر .
مع حساب نسبها تبعا لـ 4 ، 4 ، 2 من 10 موظفين أي 04 أربعة على أساس المدة
الدنيا و 04 أربعة على أساس المدة المتوسطة و 02 اثنان على أساس المدة البطيئة . يتم
ترتيبهم في الجدول على حسب التنقيط السنوي المعد من طرف الرئيس المباشر و كذلك
الأقدمية و أخلاقهم في الإدارة . و بناءا على المرسوم رقم 95/85 و المادة 77 تكون
المدة القصوى حقا مكتسب لكل موظف و بعد إتمام اللجنة متساوية الأعضاء من دراسة
جداول الترقية في الدرجة و يصادق عليها (1). و يوضح الجدول رقم (3) كل هذه
التفاصيل.¹

طبقا للمرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون النموذجي
لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية (الجريدة الرسمية رقم 13/1985) .
: الترقية في الدرجة حسب المرسوم رقم 59/85.

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بمنصب إلى الدرجة الأولى 01	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات
من الدرجة الأولى 01 إلى الدرجة الثانية 02	02 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثانية 02 إلى الدرجة الثالثة 03	02 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثالثة 03 إلى الدرجة الرابعة 04	02 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، العدد 13، 1985، ص 343.

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

من الدرجة الرابعة 04 إلى الدرجة الخامسة 05	02 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الخامسة 05 إلى الدرجة السادسة 06	02 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السادسة 06 إلى الدرجة السابعة 07	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السابعة 07 إلى الدرجة الثامنة 08	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثامنة 08 إلى الدرجة التاسعة 09	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة التاسعة 09 إلى الدرجة العاشرة 10	03 سنوات	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر

2. الترقية في الرتبة : و تتمثل في الالتحاق بمنصب عالي في التسلسل السلمي و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك أو بتغيير السلك ، و تجري الترقية حسب القواعد العامة في القانون و الكيفيات

التي تحددها القوانين الأساسية كالتالي :

الترقية عن طريق المسابقة (الامتحان) : تنظم هذه الامتحانات بعد تدريب أو تكوين لتحسين المستوى ، إن اقتضى الحال لإجراء الترقية .

الترقية عن طريق الاختيار : و يتم هذا الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية و يثبتون الخبرة المهنية الكافية ، عن طريق التسجيل في قائمة أو الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين .

الترقية على أساس الشهادة : من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات و الشهادات المطلوبة ، في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد. إذا أثبت تأهيلا خاصا يحصل على ترقية استثنائية . بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء و تكون هذه التعيينات بناء على تأهيل و لا يمكن أن تتجاوز 05 بالمئة من عدد المناصب المطلوبة شغلها . كما يمكن أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى ، عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل ، بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

وبسنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا . و يقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون . كما يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني ، تخفيضا في الأقدمية للالتحاق بالمنصب الأعلى ، حسب الشروط و الأشكال المقررة في التنظيم المعمول به . يستفيد أعضاء جيش التحرير الوطني و المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني و كذلك أرامل الشهداء تخفيض تلت الأقدمية المطلوبة للالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني .

المطلب الرابع : المرحلة الرابعة (الحالية) :

تميزت هذه المرحلة بصدور الأمر الرقم 03/06 حيث أضاف تحسينات غيرت من تركيبة الترقية حمل معه إيجابيات و رضا للعاملين ومن جهة أخرى عدم رضا البعض .

حيث تم إعادة تغيير التصنيف بترتيبهم إلى أربعة (04) فئات (أ ، ب ، ج ، د) تحتوي على عدد من الرتب و كل رتبة يقابلها صنف من أصناف الأجور الـ 17 : (1، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) ، ج (7،8) ، ب (9 ، 10) ، أ (11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، +الشعب الفرعية السبعة (7) المدرجة خارج الصنف) . و يشمل كل قسم على رقم استدلالي و على اثني عشرة (12) درجة استدلالية تمثل الترقية بالأقدمية.¹ بعد تعيينه يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية محددة بسنة واحدة (01) كاملة في جميع مستويات الوظائف. بعدما يتم تثبيته و يستفيد من جميع الامتيازات . وعلى أساس ذلك جاءت التغييرات الآتية:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة ، العدد 46، 2006، ص

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

1-الترقية في الدرجة : تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم¹. و تتم كما يلي :

يدخل الموظف المرسم حديثا إلى جدول الترقية بعد قضاءه سنتين (02) وستة (06) أشهر خدمة فعلية لكي يرقى على أساس المدد الثلاث المحددة قانونا في المادة 11² المحددة للأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد طبقا لما يلي(كما يوضحها الجدول رقم(4)) :

- المدة الدنيا (السريعة) و تقدر مدتها بـ سنتان (02) و ستة (06) أشهر.
- المدة المتوسطة (الوسطى) و تقدر مدتها بـ ثلاث (03) سنوات .
- القصوى (البطيئة) و تقدر مدتها بـ ثلاث(03) سنوات و(06) أشهر.

الجدول رقم (4) جدول الترقية حسب المرسوم رقم

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسط	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتا و 06 أشهر	(03سنوات)	(03سنوات و06 أشهر)
المجموع	30 سنة	36 سنة	42 سنة

- وقد كرس القانون وتيرتين للترقية: — تبعا حسب النسب 2،4،4،4 متضمن 10 موظفين .
- تبعا لـ 6، 4 لنفس العدد من الموظفين .
- كما نص على أن الترقية في الدرجة تكون بقوة القانون حسب المدة القصوى .
- كما جاء فيه في المادة 14 أن الموظف صاحب المنصب العالي أو الوظيفة العليا في الدولة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها سابقا .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم رقم 304/07 المتضمن للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع الأجور ، العدد61،2007، ص 10.

² الجريدة الرسمية ، العدد 61 ، مرجع سابق ، ص 12 .

الفصل الثاني: نظام الترقية في الجزائر و اثره

2-الترقية في الرتبة : تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة . حسب الكيفيات الآتية :

– على أساس الشهادة من بين الموظفين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة ، وذلك بعد تكوين متخصص خضع له الموظف .

– عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني تعده المنظمة .

– على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين ، كما يعفى الموظف من التربص¹ .

– تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة . أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

يتم تحديد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية عن طريق القوانين الأساسية الخاصة .

مر نظام الترقية في الإدارات العمومية في الجزائر بعدة مراحل كان البارز فيها هو التقدم المستمر في حاجيات الموظف و تلبية رغباته منذ الاستقلال إلى الآن في محاولة لمسايرة مجريات العولمة التي تشهدها مختلف المجالات خاصة منها الوظيفية .

¹ – الجريدة الرسمية ، العدد 61 ، مرجع سابق ، ص ص 17 ، 18.

الخاتمة

الختامة:

خلاصة كل ما تقدم و هي في نفس الوقت خلاصة بحثنا هي أن الترقية لها دور كبير في الحياة المهنية للفرد و للمؤسسة خصوصا في ظل الظروف الحالية و تنافس المؤسسات في السوق العالمية على اليد العاملة المؤهلة ، باعتبارها العامل المحفز و الجالب لعدد أكبر من الموظفين ذوي الخبرة و كفاءة لمنح الموظف الدرجة التي يستحقها . فنظرة الموظف لها الجانب الإيجابي طوال مسيرته المهنية لاعتلائه منصب أعلى و زيادة راتبه ، فالفرد إذا واصل مساره الوظيفي على أكمل وجه من الانضباط و حسن الخلق و جد فبالأكيد المؤسسة سترغب في بقاءه و تعمل على إرضاءه و تعمل على التمسك به عن طريق الترقيات و العلاوات مما يولد لدى الفرد ثقة فيعمل على تنمية قدراته و تطويرها و تطوير مساره الوظيفي . و بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال دراستنا لموضوعنا .

— بداية بالفرضية الأولى و المتمثلة في الدور الذي تلعبه الترقية بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للفرد على المدى القريب و المتوسط في مساره المهني فقد تطرقنا إليها في بحثنا في الأهمية المرتقبة للترقية.

— أما الفرضية الثانية و التي تتمحور حول الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة لإعداد برامج الترقية و قد تعرضنا لكيفية و إجراءات المتبعة من البرامج التي تعدها إلى معايير متخذة فيها بعد تحديد من تتوفر فيهم الشروط المذكورة فقد عرجنا عليها و بينهاها . — أما الفرضية الثالثة فتتمثل في الرقابة المفروضة على إجراءات الترقية و أثبتت صلاحيتها إذا أتبعنا بحذافيرها .

النتائج : من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى ما يلي :

— يكمن سر رضا الفرد بالترقية بالزيادة المرتقبة في المركز الأدبي والمالي بالمنصب الجديد .

— تحقيق المؤسسة رغبتها في تحسين إنتاجيتها برضا الفرد عن نفسه و عن المؤسسة.

التوصيات :

الختام:

- الاهتمام أكثر بتكوين و تدريب الفرد المراد ترقيته لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- شرح إجراءات الترقية لكافة الموظفين .
- إعلان برامج الترقية لكافة العمال .
- توفير جميع وسائل المعلوماتية لمكتب المستخدمين.

المراجع:

الكتب العربية:

- 1- غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، 232 صفحة.
- 2- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007 ، 276 صفحة .
- 3- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2007 ، 375 صفحة .
- 4- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، مصر : الدار الجامعية ، 2004 ، 424 صفحة .
- 5- بوفلجة غيات ، فعالية التنظيمات تشخيص و تطور ، الطبعة الأولى ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 6- محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1989 ، 215 صفحة .
- 7- محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2006 ، 416 صفحة .
- 8- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مصر : الدار الجامعية 84 ، 2007 ، 577 صفحة .
- 9- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، مصر : الدار الجامعية للطبع والنشر ، 2001 ، 395 صفحة .
- 10- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالم ، 2004 .
- 11- فوزي حبش ، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين ، الطبعة الأولى ، لبنان : دار النهضة ، 1991 .
- 12- صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مصر : مطبعة الإشعاع الفنية لطباعة الكتب الجامعية و الأشغال التجارية ، 1988 ، 626 صفحة .
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، مصر : الدار الجامعية طبع نشر توزيع ، 1999-2000 .

قائمة المراجع

- 14- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1983 ، 495 صفحة .
- 15- صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مصر : مؤسسة سباب الجامعية ، 1999 ، 644 صفحة .
- 16- بوخرمية بوبكر و آخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، الجزائر : دار قرطبة ، 2008 ، 335 صفحة .
- 17- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006 ، 335 صفحة .
- 18- مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مصر : الدار الجامعية ، 2006 ، 539 صفحة .
- 19- أمين الساعاتي ، أصول الادارة العامة ، السعودية : دار الفكر العربي ، 1997 .
- 20- جمال الدين لعويسات - مبادئ الإدارة - الجزائر دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - 2003
- 21- إبراهيم عبد العزيز شيحا - أصول الإدارة العامة - مصر : توزيع منشأة المصارف بالإسكندرية 1993 - 465 صفحة
- 22- محمد مهناً العلي - الوجيز في الإدارة العامة - الدار العلم للطباعة والنشر - 1404هـ، 263، صفحة .
- 23- عمار عويدات ، القانون الإداري ، الجزائر، ديوان المطبوعات ، 605 صفحة
- 24- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبوتحف - تنظيم وإدارة الأعمال مصر: المكتبة العربية الحديثة، 1993، 610 .
- 25- لوران بلان ترجمة أنطوان عبده - الوظيفة العامة ، لبنان: منشورات عويدات ، 170 صفحة.
- 26- حسين عثمان محمد عثمان - أصول علم الإدارة العامة، ط(1) ، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر و التوزيع ، 2007.
- 27- عمار بوحوش - الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 486 صفحة .
- 28- خالد عبد الرحيم الهيبي - إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط(2) ، قطر : دار وائل للنشر ، 2005 .

الجرائد:

- 29- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد32 ، 1978 .
- 30- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13 ، 1985 .
- 31- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد ، 2005 .
- 32- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 2006 .
- 33- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 61 ، 2007 .
- 34- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 03 ، 2008 .

المذكرات و البحوث :

- 35- بالحسرون محمد الطيب وآخرون الترقية وأنظمتها - السنة الجامعية 2003/2004- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم العلوم السياسية - مذكرة نهاية التخرج في (القانون الوظيف العمومي وترقية الموارد البشرية) 2005/2004 .
- 36-قانة محمد العيد - جامعة ورقلة - جامعة العلوم الاقتصادية والحقوق قسم علوم سياسية ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية (
- 37- محمد مسعود بورغدة - الرضا الوظيفي لأمانة : التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم - مذكرة لنيل شهادة الماجستير بالنظري ومنهجية التربية البدنية والرياضة - تخصص علم النشاط البدني والرياضي التربوي 2002/2001 .
- 38- محجوبي عبد الله و غطاس وليد - مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس "تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " جامعة الجزائر ، كلية علوم الاقتصاد ، 2007/2006 .
- 39- سباق خميس - تقرير نهاية الفترة التربصية " تقني في المعلوماتية " مركز تكوين و تمهين بني إبراهيم ، 2006/2005 .

فهرس المحتويات

اهداء

مقدمة

- الفصل الاول : مدخل الى الإدارة العامة في الجزائر ص 06.
- المبحث الأول : مفهوم الإدارة العامة ص 08 .
- المطلب الأول : تعريف الإدارة العامة ص 08.
- المطلب الثاني : خصائص الإدارة العامة ص 09.
- المطلب الثالث : الإدارة العامة و الإدارة الخاصة ص 11 .
- المبحث الثاني : نشأة و تطور الإدارة العامة في الجزائر ص 13 .
- المطلب الأول : مرحلة ما قبل الاستقلال ص 13 .
- المطلب الثاني : مرحلة ما بعد الاستقلال ص 13 .
- المطلب الثالث : مرحلة صدور أول قانون جزائري ص 14 .
- المبحث الثالث : سمات الإدارة العامة في الجزائر ص 16 .
- المطلب الأول : الجانب الاجتماعي ص 17 .
- المطلب الثاني : الجانب القانوني ص 16 .
- الفصل الأول : نظام الترقيّة في الجزائر و أثره ص 21 .
- المبحث الأول : مفهوم الترقيّة ص 23 .
- المطلب الأول : تعريف الترقيّة و أهميتها ص 23 .
- المطلب الثاني : أهداف الترقيّة ص 25 .
- المطلب الثالث : أشكال الترقيّة ص 27 .
- المطلب الرابع : شروط الترقيّة ص 27 .
- المبحث الثاني : أنظمة الترقيّة ص 30 .
- المطلب الأول : أسس الترقيّة ص 30 .
- المطلب الثاني : تقييم أسس الترقيّة ص 32 .
- المطلب الثالث : برامج الترقيّة ص 36 .
- المطلب الرابع : أنظمة الرقابة على الترقيّة ص 38 .
- المطلب الخامس : مشكلات الترقيّة ص 40 .
- المبحث الثالث: نموذج الترقيّة في الجزائر ص 43 .
- المطلب الأول المرحلة الأولى ص 43 .
- المطلب الثاني : المرحلة الثانية ص 46 .

المطلب الثالث : المرحلة الثالثة	ص 47.
المطلب الرابع : المرحلة الحالية	ص 51.
الخاتمة	ص 59.
قائمة المراجع.....	ص 61.