

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي صالحى احمد  
معهد الحقوق  
قسم القانون العام



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر - ل.م.د -  
الشعبة: حقوق  
التخصص: قانون اداري  
تحت عنوان:

## النظام القانوني للترقية واثره في تحسين أداء الموظف العام

تحت اشراف:

❖ بن سويسى خيرة

من إعداد الطالبة:

❖ باقى فاطمة

المناقشة من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
سمغوني زكريا	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بن سويسى خيرة	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا مقرر
حافظ بن زلاط	أستاذ محاضر قسم أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

[سورة النمل : آية 19]

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ



أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من كانت ولازالت كلماتها ودعائها شمعا، يضيء لي درب الحياة إلى أمي الحبيبة

.....حفظها الله وبارك في عمرها.

العطاء بدون انتظار..... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى أبي شفاه الله

وأطال عمره.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

إلى كل أصدقائي وزميلاتي في العمل

# التشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد.....

فإني اشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل وأنعم عليا نعمة

العقل والعلم والإيمان وحثنا على مثابرة الجهد ووفقنا في عملنا هذا

كما أتقدم بالشكر إلى أستاذتي المشرفة على مذكرة تخرجي

الأستاذة بن سويسي خيرة.

والتي لم تبخل عليا بأراها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ونصائحها القيمة في إثراء

هذا العمل، فلها من الله الأجر ومني كل التقدير حفظها الله ومتعها الصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعز صديقاتي (سعاد، زوليخة، زينب،

فاطمة وفوزية) وكافة أساتذة معهد الحقوق دون استثناء، وكذا موظفين المركز

الجامعي -صالحى أحمد-

كما أجدد شكري لكل من شرفني بمساندتي في مناقشة هذا العمل، أخص

بالشكر الأستاذ الفاضل سمغوني زكريا والأستاذ حافظ بن زلاط، فحياكم الله

جميعا.

## قائمة المختصرات

م: مجلة

ع: عدد

ج.ر: جريدة رسمية

ط : طبعة

د.ط : دون طبعة

د.س : دون سنة

ص : صفحة

ص ص: من صفحة إلى صفحة

# مقدمة

يعتبر الموظف الركيزة الأساسية للدولة و هذا لما له من دور هام في تحقيق أغراضها المتمثلة أساسا في تحقيق المصلحة العامة و ضمان السير الحسن لمرافقها العمومية، إضافة إلى تنفيذ قوانينها و تحقيق التنمية في مجالاتها المختلفة، لأجل ذلك سنت هذه الأخيرة قانون الوظيفة العمومية و الذي نظمت من خلاله المسار المهني للموظفين بداية من توظيفهم و تدرجهم في حياتهم المهنية إلى غاية انتهاء علاقاتهم الوظيفية.

يحتاج الموظف في ذلك إلى تحفيزات مادية و معنوية لكي يحقق تلك المجالات و يستمر في تنفيذها باستمرار دون تهاون، و على هذا الأساس نجد أن المشرع الجزائري اهتم و سعى إلى تطوير نظام الوظيفة العمومية حيث أولى عناية كبيرة وبشكل واضح بالنصوص التشريعية والتنظيمية والتي تضمنت في طياتها واجبات و حقوق الموظف العام وهذا نتيجة التغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمع بصفة عامة و على الدولة بصفة خاصة على مستوى إدارتها عبر تطور أجهزتها و تبسيط إجراءات العمل والاهتمام بالعنصر البشري مما يؤدي إلى وضع هيئات و نظام قانوني للموظف لتسيير الموارد البشرية و تنظيم سير الحياة المهنية له و التي تعتبر مجموعة من الحقوق و الضمانات، بالمقابل تترتب عليه مجموعة من الواجبات والالتزامات ، ومن بين أهم الحقوق الحق في الترقية التي تعتبر حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل ، وهو الأمر الذي من شأنه زيادة في أدائه الوظيفي و ضمان الاستقرار و تحقيق الرضا و العدالة وسط الإدارات العمومية ، وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين وتحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم الوظيفية.

كما تعد وسيلة فعالة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدير و التميز و حرية التصرف و المسؤولية عن توجيهه و إدارة الآخرين، وكذلك إشباع الحاجات المادية كالزيادة في الرواتب و الحصول على المكافأة و أوسمة تشريفية، ومن خلال دراستنا نود الوصول إلى معرفة النظام القانوني للترقية و أثرها في تحسين أداء الموظف العام، و هذا ما جعلنا نطرح الإشكالية الآتية :

كيف عالج المشرع الجزائري ترقية الموظف العام التي اعتبرها حقا من الحقوق الأساسية ؟ و ماهي الآثار المترتبة عنها بالنسبة للموظف العام ؟  
و تتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى عدة تساؤلات فرعية تساهم الإجابة عنها في تحليل الموضوع و استيفاء جميع جوانبه و جزئياته .

- 1 - ماهو مفهوم الترقية كنظام قانوني و مرحلة هامة في المسار المهني للموظف ؟
- 2 - ما هي المعايير والأسس التي تقوم عليها الترقية في التشريع الجزائري ؟
- 3 - ماهي الشروط و الإجراءات الواجب اتخاذها في الترقية ؟
- 4 - هل هناك موانع تحول دون الترقية الموظف بالرغم من توافر معايير الأقدمية والكفاءة ؟

5 - هل للترقية اثر في تحسين أداء الموظف العام ؟

إن الرغبة في دراسة أي موضوع هو الوصول إلى نتائج تفيد المجتمع بصفة عامة والبحث العلمي بصفة خاصة و نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أهمية الترقية و مدى و مساهمتها في رفع الروح المعنوية للموظف.



- الكشف عن أهم الأسس و المعايير الواجب توافرها لترقية الموظف.
- معرفة أنواع الترقية مع توضيح شروطها و إجراءاتها.
- إبراز اثر الترقية و مدى تأثيرا على تحسين أداء الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية.

أما بالنسبة للدوافع والأسباب التي قادتنا لاختيار هذا الموضوع تتباين بين ذاتية وموضوعية، فالذاتية منها تتجلى أساسا في كوني موظفة يتوجب عليا دراسة مواضيع الوظيفة العمومية لأهميتها وكذا ارتباطها بعلمي ، بالإضافة إلى الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وتوسيع مجال معرفي من الناحية النظرية والتطبيقية ، أما الموضوعية فتكمن فيما يلي :

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الترقية في تحسين أداء الموظف.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بعملية اختيار وترقية الموظفين.

- وضع الصورة الصحيحة للترقية داخل الإدارة وكيفية إجراءها.

تتجلى أساسا في كون موضوع الترقية بهذا عناصر لم يطرح سابقا ، ويستحق المبادرة حيث يحتل الصدارة في مجال الوظيفة العامة من حيث أنها وسيلة من وسائل سير الادارة على أحسن وجه، وذلك عن طريق خلق روح التنافس بين الموظفين للحصول على الرتب والدرجات العليا مما تجعلهم يسعون دوما إلى تحسين مستواهم خلال مسارهم المهني ويؤدي هذا إلى رفع مستوى الادارة إلى الأعلى.

و كغيره من البحوث فلم يخلو هذا البحث من صعوبات و معوقات تمثلت غالبيتها في قلة المراجع المتعلقة بموضوع على مستوى الوظيفة العمومية في الجزائر عدا الجرائد الرسمية نظر للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا، كما تم الاعتماد على المقالات و رسائل الماجستير.

فيما يخص المنهج المتبع في الدراسة وحتى نتمكن من الإجابة على اشكاليتنا الرئيسية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسات من خلال إبراز أهمية النظام القانوني للترقية من الناحية النظرية والتطبيقية ، بالإضافة إلى المنهج التحليلي والذي تجلى أساسا في استقراء وتحليل بعض النصوص القانونية التي جاء بها المشرع في هذا المجال .

و حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الموضوع إلى فصلين حيث جاء الفصل الأول بعنوان ماهية الترقية، أما الفصل الثاني اثر تحسين نظام الترقية على أداء الموظف العام .

الفصل الأول

ماهية الترقية

يكتسب الموظف العام مجموعة من الحقوق وعلى رأسها الحق في الترقية بمجرد انعقاد العلاقة الوظيفية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم المزايا التي سعى إليها الموظف العمومي لتحقيق ذاته، فهي المحفز الذي يعزز ثقته بنفسه ويدفعه إلى الإبداع في عمله و أدائه الوظيفي، فتجعله ينتقل ويتدرج في السلم الإداري فتكون له مهام ومسؤوليات جديدة وامتيازات أكثر أهمية تمنح له بمقتضى القانون.<sup>1</sup>

كما يرتبط مفهوم الترقية عموما، بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجات أو في الرتب أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء، كما يشمل أيضا منح الأوسمة التشريفية والمكافآت<sup>2</sup>، وهو المفهوم الذي استقر عليه المشرع الجزائري في المادتين 97 و 98 من قانون الوظيفة العمومية.<sup>3</sup>

فالترقية تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الأول من خلال تعريف الترقية وأهميتها ومعاييرها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتضمن أنواع الترقية وموانعها.

<sup>1</sup>نبيلة اوقجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر 06-03، مجلة الاجتهاد القضائي، م 13، ع 1، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، 31 مارس 2021، ص 411 .

<sup>2</sup>سعید مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2013، ص 245.

<sup>3</sup>المادتين 97 و98، من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية، 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج.ر، ع 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

## المبحث الأول: مفهوم الترقية

تعد الترقية من ضمن الحقوق المكفولة للموظف وطموحاته خلال رحلته الوظيفية<sup>1</sup>، حيث تكتسي أهمية في الحياة المهنية بتحقيق قدرا من الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة وسط الإدارات العمومية، وتبعث طمأنينة لدى الموظفين وتحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم.<sup>2</sup>

لذا حرصت أغلب الدول على تكريسها في قوانينها الداخلية ومن بينها الجزائر وذلك من خلال النص على الترقية في مختلف التشريعات المتعاقبة المتعلقة بالوظيفة العمومية، لقد حظي موضوع الترقية اهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

حيث تم الإجماع على أن الترقية حق من الحقوق التي يتمتع بها الموظف بعد توافره على الشروط القانونية.<sup>4</sup>

وللمزيد من الشرح عالجنا هذا المبحث في مطلبين أساسيين: المطلب الأول

يتضمن تعريف الترقية وأهميتها، أما المطلب الثاني يتطرق لمعايير الترقية.

<sup>1</sup> صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، م9، ع01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 14 نوفمبر 2022، ص77.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2015، ص114.

<sup>3</sup> وداس أمينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، م10، ع02، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2021/3/16، ص333.

<sup>4</sup> هني رشيدة، نظام الترقية في الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة مولاي طاهر، الجزائر، 2018/2017، ص6.

**المطلب الأول: تعريف الترقية وأهميتها**

بالعودة إلى مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالترقية لوحظ غياب تعريف جامع

لها، وتولى الفقه مهمة محاولة وضع تعريف لها.<sup>1</sup>

إن إعطاء تعريف شامل وجامع للترقية لا يقل أهمية عن أهمية الترقية في حد ذاتها، هذه الأخيرة التي نصت عليها معظم التشريعات الوظيفية ونظمت كيفية ممارستها نظرا لأهميتها بالنسبة للموظف والإدارة على حد سواء ، ولقد حاول الرأي الراجح والسائد تعريف الترقية من خلال إبراز الجانب الإداري والمالي المتعلق بها<sup>2</sup>، وهذا بعرض مختلف التعاريف التي قيلت بشأنها سواء كانت لغوية، اصطلاحية، فقهية، تشريعية مع توضيح أهميتها في مجال الوظيفة العامة.

لهذا قسمنا هذا المطلب إلى فرعين: تضمن الفرع الأول تعريف الترقية والفرع الثاني

أهمية الترقية.

**الفرع الأول: تعريف الترقية**

لإزاحة الغموض عن فكرة الترقية توجب تعريفها وتحديد المقصود بها ضمن عدة

تعريفات من الناحية اللغوية والاصطلاحية، الفقهية والقانونية وهذا ما سنتعرف عليه.

<sup>1</sup> بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، دراسة تحليلية في ظل أمر 06-03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة بأحكام القضاء الإداري ، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص489.

<sup>2</sup> هني رشيدة، المرجع نفسه ، ص6.

## أولاً: الترقية لغة

من ترق وتترق تشبيهه بالدرج ، قال الاعشى ومارد من غواة الجن يحرسها دونيقة مستعد دونها ترقا ويقال أيضا ترقيته وترقاه ،وفي حديث الخوارج يقرؤون القرآن لايجاوز حناجرهم وتراقبهم بمعنى أن قراءتهم لايرفعها الله ولا يقبلها وهنا الترقية بمعنى الرفع.<sup>1</sup>

## ثانياً: التعريف الاصطلاحي للترقية

الترقية هي كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه على أفرادهِ ولذلك فالترقية تتحقق في كل حالة يتقلد فيها الموظف وظيفة تعلو وظيفته في مدرج السلم الإداري حتى لو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى.<sup>2</sup>

حيث عرفها سليمان محمد الطماوي، بأن الترقية تعني أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية.<sup>3</sup>

كما اعتبرها آخرون من الفقهاء وعلماء الإدارة على أن الترقية هي حق الموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي و الارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب، مجلد 10 ، دار أدب الحوزة للنشر،إيران،1405هـ . .

<sup>2</sup>محمد احمد عبد اللاه محمد، الوظيفة العامة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2015، ص112.

<sup>3</sup>سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، د. ط، القاهرة، 1995، ص112.

<sup>4</sup>محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ،2003، ص224.

الترقية هي الأداة القانونية للتدرج الوظيفي للموظف في مسار حياته الوظيفية وذلك باستيفائه لشروط معينة من درجة وظيفة أدنى لدرجة وظيفة أعلى وهكذا حتى نهاية مساره الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثالثا: الرأي الفقهي للترقية

تعددت تعاريف الفقهاء والباحثين لفكرة الترقية، حيث عرفها عمار عوابدي بأن الترقية " عملية إدارية فنية تنقل وترفع عامل عام في نطاق المبادئ والأساليب والإجراءات القانونية واللائحية المقررة في وظيفة أو في منصب عمل أعلى درجة في السلم الإداري والوظيفي للمنظمة أو المؤسسة أو الهيئة الإدارية في النظام الإداري في الدولة بهدف ضمان حسن سير الوظيفة بانتظام واطراد، وبكفاية ورشادة من أجل تحقيق المصلحة العامة " رغم ما تضمنه هذا التعريف من أهمية إلا أنه ينصب في نوع واحد من الترقية وهو الترقية في الرتبة وإغفال باقي الأنواع.<sup>2</sup>

كما عرفت الترقية بأنها " صدور قرار من الجهة المخولة بموجبه تكشف عن نقل موظف من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى، ومن الطبيعي القول أنه يلزم الترقية تغييرا في المركز القانوني للموظف المرقى، فتتغير واجباته وتزداد سعة وخطورة وأهمية، كما يتحسن وضعه المالي ولقد ثبت من خلال الدراسات السلوكية أن الترقية تمثل عاملا مهما من

<sup>1</sup> بوشيبية الطاهر، أنماط التوظيف وإنهاء العلاقة الوظيفية في قانون الوظيفة العامة الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري معمق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان أبوبكر بلقايد، الجزائر، 2016/2017، ص 103.

<sup>2</sup> نبيلة أوقجيل، المرجع السابق، ص 412.



عوامل تحقق الذات فكأنما بالترقية يثبت الموظف أنه حقق ذاته وفرض شخصيته داخل الإدارة العامة.<sup>1</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الترقية بأنها " عملية إدارية فنية وقانونية، تتخذها السلطة المختصة، تتجسد في تقدم الموظف في رتبته ( الترقية في الدرجة)، أو تقدمه من رتبته إلى رتبة أعلى مباشرة أو من السلك الذي ينتمي إليه إلى سلك أعلى مباشرة ( الترقية في الرتبة)، أو من مجموعة إلى صنف فيها إلى مجموعة أعلى مباشرة ( الترقية في المجموعة) بهدف ضمان سير الوظيفة بانتظام واطراد تحقيقا للمصلحة العامة، وتحسين الوضع الوظيفي والمالي للموظف.<sup>2</sup>

#### رابعاً: التعريف القانوني للترقية

اعتبر المشرع الجزائري الترقية حق من حقوق الموظف العمومي من خلال الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وفق نص المادة 38 من الباب الثاني للضمانات وحقوق الموظف وواجباته، الفصل الأول الضمانات وحقوق الموظف حيث نصت على مايلي " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"

كما تطرق إليها في الفصل السادس تحت عنوان الترقية في الدرجات والترقية في الرتب في المادتين 106 و 107، فقد ورد في المادة 106 الترقية في الدرجات حيث

<sup>1</sup> أعمار بوضياف، المرجع السابق، ص 114.

<sup>2</sup> بوطبة مراد، المرجع السابق، ص ص 490-491.

نصت على " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".<sup>1</sup>

أما المادة 107 عرفت الترقية في الرتبة بأنها " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات....".<sup>2</sup>

وعرفت المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم بأنها " تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة".<sup>3</sup>

وما يلاحظ أن المشرع الجزائري في الأمر 06-03 اعتبر الترقية عملية انتقال سواء كان ذلك في الدرجة أو في الرتبة.

### الفرع الثاني: أهمية الترقية

تحتل الترقية في طياتها أهمية كبيرة تفرضها عدة أسس ومبررات نفسية وقانونية ومالية، تحتم وجود مثل هذا النظام القانوني، ومن أهم هذه المبررات تحقيق فكرة الصالح العام وحسن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد، ومن تم تحقيق مصلحة الموظف العام

<sup>1</sup> المادة 106 من الأمر رقم 06-03، المصدر السابق.

<sup>2</sup> المادة 107 من الأمر رقم 06-03، المصدر نفسه.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج.ر، ع 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007 .

المادية والمعنوية وأخيرا تحقيق مصلحة المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإداري<sup>1</sup> ، وترتكز أهمية الترقية فيما يلي:

- تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.
- دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديد تكسر الجهود والروتين والملل.
- الاعتماد على الأسس العلمية و الموضوعية تتوافق مع طموحات العمال بحيث تساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.<sup>2</sup>
- إن الترقية تخلق نوعا من التعاون بين موظفي الجهاز الإداري، الأمر الذي سيبعدهم عن الشحناء والتوتر ويؤدي بإقناع كل موظف بموقعه الوظيفي الذي يشغله أو الذي رقي إليه، والعمل في الجو الذي يسوده التعاون ويضاعف من الذي يشغله أو الذي رقي إليه، والعمل في الجو الذي يسوده التعاون ويضاعف من اتجاهه.

<sup>1</sup> عبد الكريم بلعربي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، مخبر تشريعات حماية الوظيفة العامة، ع01، مطبعة تيارت، الجزائر ، 2013 ، ص42.

<sup>2</sup> نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، 2006/2007 ، ص10.

- تساهم الترقية في وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة حسب كفاءاته ومؤهلاته العلمية، وذلك لأن الترقية تقوم على التدرج الإداري للوظائف بحيث تحدد في كل وظيفة درجة وفئة تتغير بتغير اختصاصات كل موظف وفقا للسلم الإداري ومثل هذا التحديد يمنع من تداخل الاختصاصات بين الموظفين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير الترقية

لتحديد معيار موضوعي وعادل لنظام الترقية ، لابد على الإدارة أن توازن بين مصلحتها ومصلحة الموظفين في تنظيم المعايير، فهذه المعايير تجرى عادة على عادة على ثلاث أسس هي: الأقدمية، الكفاءة، أو الجمع بينهما بحيث تهدف من خلالها إلى الوصول إلى إيجاد الموظف الأجدر أو الأصح لشغل هذه الوظائف.<sup>2</sup>

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفروع الثلاثة: الفرع الأول يتضمن معيار الأقدمية،

والفرع الثاني: معيار الكفاءة، أما الفرع الثالث يتضمن الجمع بين الأقدمية والكفاءة.

### الفرع الأول: معيار الأقدمية

تعتبر الأقدمية نظاما تاريخيا قديما، كما أنها تقدير من قبل الإدارة للموظف نظرا لتقانيه في عمله، وتعني الأقدمية: صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة في وظيفته وفقا لما تتطلبه القوانين والأنظمة ليرقى إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى بإنقضاء المدة الزمنية مباشرة، وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا المعيار كأساس للترقية للأسباب التالية:

<sup>1</sup> عبد الكريم، المرجع السابق ، ص ص ، 43-45 .

<sup>2</sup> عبد الكريم بلعربي، المرجع نفسه ، ص 45.

- هناك ارتباط مباشرة بين الأقدمية و الكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة وفي هذه الحالة فالموظف يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

- هذا الأساس يقلل من وجود خلافات في الإدارة والعمال' والقضاء على المحسوبية والمحاباة وتحقيق العدل والرضا.

- قد يتمشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الأكبر سنا للوظائف.<sup>1</sup>

كما يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد وتعتبر الأقدمية أسير الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير إحتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص36.

<sup>2</sup> توري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص113.

وما نستخلصه أن هذا المعيار يقوم على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في وظيفة معينة فيتم الاحتساب من تاريخ تعيينه في الوظيفة حيث يمكنه في درجة الوظيفية مدة زمنية محددة ثم يرقى إلى درجة أخرى أعلى منها وهذا ما أكدته المادة 106 من الأمر رقم 03-06 سالف الذكر، التي اعتمدت على طرق وكيفيات محددة قصد ترقية الموظف وانتقاله من درجة إلى الدرجة أعلى من التي كان يشغلها قبل الترقية.<sup>1</sup>

وكذلك ما أكدته أيضا المرسوم الرئاسي رقم 07-304 سالف الذكر، في الفصل الثاني بعنوان " الخبرة المهنية" في نص المادة 09 وكذلك المادة 11 من نفس المرسوم.<sup>2</sup>

ويتميز تطبيق هذا المعيار بعدة مزايا، حيث يجعل الإدارة حريصة في مهمتها على تدريب وتنمية كفاءة العاملين، مبررين ذلك بما يلي:

- استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير الموظف بالمؤسسة.
- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.
- بعث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.<sup>3</sup>

بالرغم من اعتبار معيار الأقدمية معيارا أساسيا ويلعب دورا كبيرا في الوظيفة العامة، إلا أن هذا النظام تعثره جملة من العيوب جعلته معيار غير حاسم للترقية ومن بين هذه العيوب ما يلي:

<sup>1</sup> المادة 106 من الأمر 03-06، المصدر السابق.

<sup>2</sup> انظر المادة 11 من المرسوم الرئاسي 07-304، المصدر السابق.

<sup>3</sup> جبلي فاتح، المرجع السابق، ص ص، 36-37.

- الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة.<sup>1</sup>

- إتباع هذا الأسلوب يجعل الترقية تتم بصورة آلية ويغلق الطريق على الكفاءات الممتازة التي يمكن أن تؤدي للإدارة أجل الخدمات لو أسرعت الخطى قليلا في السلم الإداري.<sup>2</sup>

- إن قدرات الأفراد واستعدادهم للتعلم والاكتماب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.<sup>3</sup>

وعليه فهذا المعيار أدى إلى تكريس نمط الروتين وإحلال الجهود في الجهاز الإداري وبالتالي فهو غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية.

لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها وهذا المعيار هو معيار الكفاءة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: معيار الكفاءة (الجدارة)

تحتكم الترقية وفق هذا النظام على خلاف النظام السابق لمستوى الأداء، فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أكمل وجه، و الملتزم

<sup>1</sup>نوري منير، المرجع السابق، ص113.

<sup>2</sup>سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، ص429.

<sup>3</sup>غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، م7، ع2، المركز الجامعي بركة، الجزائر، 28 جوان 2020، ص222.

<sup>4</sup>جبلي فاتح، المرجع السابق، ص ص، 37-38.

بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي يثبت سجله الوظيفي صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة فالمهم هو الكفاءة<sup>1</sup>، ونجد المشرع اعتمد على الكفاءة كأساس للترقية أين يتم تفضيل الأكفأ والأجدر من الموظفين الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري، وتعتمد الترقية على أساس الكفاءة على تقييم الموضوعي لخبرة الموظف في مجال العمل، بعيدا عن الأهواء و الاعتبار الشخصية<sup>2</sup>، ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
  - دفع العاملين إلى المزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لإقناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة<sup>3</sup>.
  - ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.
  - تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والابتكار.
- الرفع من مستوى الاهتمام بتقارير تقييم الأداء.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2010، ص256

<sup>2</sup> ثورة الداسي و أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، م 02، ع03، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 01، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، جانفي 2023، ص64.

<sup>3</sup> نسيم أحمد الصيد، المرجع السابق، ص ص، 12-13.



ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الإسناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب

المتتمثلة في:

- يعد هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة.

- تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج الموظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة بها.

- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.

- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.<sup>1</sup>

- يعاب أيضا على هذا الأسلوب أنه يفتح مجال الاعتبارات الشخصية والمحسوبية

مما سيؤدي إلى الحقد والغيرة بين الموظفين، وهو ما سوف ينعكس بالسلب على حسن أدائهم للعمل.<sup>2</sup>

وانطلاقا مما سبق ذكره، من خلال التطرق للمعيار الأول المتمثل في معيار الأقدمية

والمعيار الثاني الكفاءة، فإننا نجد معظم الإدارات تلجأ إلى انتهاج معيار جامع تسعى من

خلاله تحقيق غرضها وغاياتها وضمان حقوق موظفيها عن طريق الجمع بين مزايا

المعيارين السابقين وهو ما يعرف بمعيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة الذي سنتطرق إليه

في الفرع الثالث.

<sup>1</sup> نسيمية أحمد الصيد، المرجع السابق، ص ص، 12-13.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد اللاه محمد، المرجع السابق، ص 117.

## الفرع الثالث: معيار الجمع بين الأقدمية و الكفاءة

تعتمد بعض الأنظمة طريق الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة (الجدارة) وتكون الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا وتكون على أساس الجدارة للوظائف العليا وتضاف إلى ذلك توافر شروط أخرى وفقا لطبيعة الوظيفة الشاغرة وعدد المرشحين لشغلها.<sup>1</sup>

وعليه فالسياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين أي الجمع بين الأقدمية والكفاءة، حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.<sup>2</sup>

وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة فيما يلي:

- يحفز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفزه على جودة الأداء.
- يساعد في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.

- الاعتماد على أكثر من مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية.<sup>3</sup>

ومن تم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية نذكر منها:

<sup>1</sup> بلعربي عبد الكريم، المرجع السابق، ص51.

<sup>2</sup> توري منير، المرجع السابق، ص13.

<sup>3</sup> نسيم أحمد الصيد، المرجع السابق، ص13.

- مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه فرصة للترقية وإلا فالعكس صحيح.

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

- أن يكون ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقا تطبيقا سلميا بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حده.

- أن تتوفر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها وذلك مثل المؤهلات العلمية والخبرة العلمية والقدرة على اتخاذ القرارات.

- يجب أن تكون الترقية مصاحبة بزيادة في الرتب والأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقية.<sup>1</sup>

كما نجد المشرع أكد على أسلوب الجمع بين الأقدمية والكفاءة معا من خلال النصوص القانونية، حيث نصت المادة 97 من الأمر 06-03 على أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة".

أما المادة 98 من نفس الأمر تشير إلى أنه يهدف تقييم الموظف إلى ترقيته في الدرجات وفي الرتبة.

<sup>1</sup>الحاج رملي، أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 33-34.

أما المادة 107 من الأمر 03-06 نصت على مايلي: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة

المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة....."<sup>1</sup>

تأسيسا على ما سبق ومن خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الاعتماد على المعيارين معا، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه ولقد لقي هذا القرار استحسان العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستم ترقيتهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى.<sup>2</sup>

نستنتج مما سبق ذكره، أن المشرع الجزائري يقر بأن الترقية حق من حقوق الموظفين، مؤكدا على ذلك في مختلف القوانين المتعاقبة المتعلقة بالوظيفة العمومية، مبررا كيفيات تنظيم الاستفادة من هذا الحق، موضحا الشروط والإجراءات التي يقتضيها كل نوع من

<sup>1</sup>أنظر المواد 97-98-107 من الأمر 03-06، المصدر السابق.

<sup>2</sup>تسمية أحمد الصيد، المرجع السابق، ص13.

أنواع الترقية، وهذا ما سوف نفصل فيه أكثر في المبحث الثاني مع التطرق للقيود أو الموانع التي تمنع أو تكون سببا في عدم ترقية الموظف العام.

### المبحث الثاني: أنواع الترقية وموانعها

نظم المشرع الجزائري من خلال الأمر 06-03 عدة أساليب وطرق للترقية ووضع لكل منها شروط، استوجب للموظف استفاؤها ليتمكن من حقه في الترقية، بالمقابل أكد على حالات إن توفرت يحرم فيها الموظف من الترقية رغم استفاؤه لشروطه المطلوبة قانونا، وهذه الحالات تسمى بموانع الترقية لكن السؤال المطروح هل كل موظف استوفى شروط نوع معين من الترقية يصدر آليا قرارا بترقيته؟ وهل موانع الترقية المحددة قانونا تحرم الموظف نهائيا وطوال حياته الوظيفية من الترقية؟<sup>1</sup>، للإجابة على هذه التساؤلات يقتضي من الأمر دراسة أنواع الترقية في المطلب الأول الذي ينقسم إلى فرعين الأول يتضمن الترقية في الدرجة والثاني الترقية في الرتبة، أما المطلب الثاني نتحدث فيه عن موانع الترقية والذي ينقسم بدوره إلى فرعين الأول يتضمن موانع الترقية متعلقة بالنظام القانوني، أما الفرع الثاني يتناول موانع الترقية المتعلقة بالوضعيات القانونية.

### المطلب الأول: أنواع الترقية

تعد الترقية في ظل نظام البنية المغلقة للوظيفة العمومية، من الضمانات الأساسية للموظفين، أين يكون للجان الإدارية المتساوية الأعضاء دور معتبر في ذلك ولا سيما في مجال تحديد مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية، وتقاديا لتعسف

<sup>1</sup>نبيلة اقوجيل، المرجع السابق، ص415.

السلطة السلمية في التقييم والتقدير، وضع المشرع الجزائري عددا من المعايير

الموضوعية التي تركز عليها عملية تقييم الموظف وهي كالتالي:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات

بعض الأسلاك.<sup>1</sup>

حيث أقر التشريع الجزائري نوعين من الترقية، الترقية بالأقدمية والترقية الصنفية.

فتعتمد الترقية بالأقدمية على المدة التي قضاها الموظف في الخدمة، في حين أن

الترقية الصنفية تعتمد على الاختيار و المسابقات بمختلف أنواعها منها على أساس

الشهادة ، الشهادة والخبرة المهنية.

وكضابط ومعيار للترقية، بكلتا الطريقتين، أخذ المشرع الجزائري إلى جانب تلك

الوسائل المعتمدة من كل طرق الترقية، بنظام التنقيط، وتقارير الكفاية، السنوية لمعرفة

مدى صلاحية الموظف للترقية.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، المرجع السابق، ص245.

وسواء اتخذت الترقية شكل الأقدمية أو الترقية الصنفية، فإنها تهدف إلى ترقية الموظف إلى درجة أعلى أو رتبة أعلى، أو سلك وظيفي آخر أعلى، أو يمكن أن تكون الترقية الاجتماعية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تم ذكره سابقا، سنتعرف على نوعين من الترقية وهي كالاتي الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، حيث سنتطرق إلى تعريف كل نوع على حدى مع توضيح الشروط والإجراءات المتبعة لكل نوع.

### الفرع الأول: الترقية في الدرجة

ينظم مسألة الترقية في الدرجة أحكام المادة 106 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup>، وكذا أحكام مواد الفصل الثاني من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم<sup>3</sup>، لذا سنتناول تعريف الترقية في الدرجة، مع تبيان الشروط والإجراءات التي حددها الأمر رقم 06-03 والنصوص التنظيمية ذات الصلة.

<sup>1</sup> بن ديدة نجاه، الحماية القانونية للموظف - دراسة مقارنة . مذكرة ماجستير ، تخصص قانون عام، كلية الحقوق ،

جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006/2005، ص235.

<sup>2</sup> المادة 106، من الأمر رقم 06 - 03، المصدر السابق.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304، المصدر السابق .

## أولاً: تعريف الترقية في الدرجة

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شروط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة<sup>1</sup>، وهذا ما أكدته المادة 106 من الأمر رقم 06-03 سالف الذكر.

كما يرتبط هذا النوع من الترقية بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لا على تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا على تطور في منصبه أو رتبته.<sup>2</sup>

وقد أخضع المشرع الجزائري عملية الترقية في الدرجة إلى الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم، وقد جاء المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم ليبيني هذه الوتائر والكيفيات حيث تطرق إلى الترقية في

<sup>1</sup> دندن جمال الدين، النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، المجلة الأكاديمية للبحوث

القانونية والسياسية، م6، ع1، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 30 ديسمبر 2022، ص ص، 2126/2127

<sup>2</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر

والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2012، ص ص، 181-182



الدرجة في الفصل الثاني تحت عنوان "الخبرة المهنية" وبالرجوع إلى المادو09 منه نجد

أن المشرع الجزائري ربط الترقية في الدرجة بالخبرة المهنية (الأقدمية) كشرط أساسي.<sup>1</sup>

والمادة 10 من نفس المرسوم المذكور أعلاه تكلمت عن سلم الدرجات الذي يتكون من

12 درجة حيث نصت على ما يلي: "تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى

درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30

و42 سنة".<sup>2</sup>

أما المادة 11 من ذات المرسوم حددت الوتائر الثلاث المعتمد عليها في عملية

الانتقال من درجة إلى درجة أعلى حيث نصت على: "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في

كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا، ومتوسطة، وقصوى، طبقا للجدول الآتي:<sup>3</sup>

الترقية في الدرجة	المدة دنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 اشهر	03 سنوات	03سنوات و6 أشهر
المجموع	30سنة	36سنة	42سنة

انطلاقا مما سبق فلا ترتبط الترقية في الدرجة إلا بارتفاع في الاقدمية وبالتالي في

التجربة التي يكتسبها الموظف، ويكون بطريقة تلقائية ومنتظمة بانقضاء فترة عمل محددة

بواسطة القانون وتختلف باختلاف وتائر الترقية في حدود عدد الدرجات 12 يضاف إليها

تنقيط الغدارة المختصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>المادة09 من المرسوم الرئاسي 07-304، المصدر السابق.

<sup>2</sup>المادة10 من المرسوم الرئاسي 07-304، المصدر نفسه.

<sup>3</sup>المادة09 من المرسوم الرئاسي 07-304، المصدر نفسه.

<sup>4</sup>دندن جمال الدين، المرجع السابق، ص2128.

**1- شروط و إجراءات الترقية في الدرجة:**

لقد نظمت القوانين الأساسية للوظيفة العمومية شروط وإجراءات الترقية سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة بنصوص وكيفيات مختلفة، ولذلك من أجل ترقية أي موظف في سلم الدرجات يجب توفر فيه مجموعة من الشروط القانونية والتي تضمنتها أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لذا سنتناول شروط الترقية في الدرجة والإجراءات المتبعة لها.

**أ- شروط الترقية في الدرجة:**

يمكن تلخيص شروط الترقية في الدرجة في النقاط التالية:

- **الأقدمية:** لا يستفيد الموظف من ترقيته في الدرجة إلا إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن 10 موظفين.<sup>1</sup>

- **التنقيط:** أي الحصول على التنقيط والتقييم من السلطة السلمية التي لها صلاحية التعيين، وإن النقطة السنوية التي يحصل عليها الموظف دورا كبيرا في ترقية الموظف، إذ على ضوءها يتحدد إيقاع الترقية، ولا يستفيد من عملية التنقيط إلا الموظف المباشر لوظيفته، وتتكون النقطة الممنوحة للموظف من عنصرين نقطة عددية وملاحظة عامة يفصح فيها عن قيمة الموظف المهنية.

<sup>1</sup> صليح مسعود، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية، ع11، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أبريل 2022، ص97.

<sup>2</sup> دندن جمال الدين، المرجع السابق، ص2130.

- التسجيل في جدول الترقية: لا يمكن للموظف أن يستفيد من الترقية بنوعيتها، إلا

إذا كان مسجلاً في جدول الترقية تحضره الإدارة في كل سنة.

- يجب أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة لأن القانون منع

القفز على الدرجات وذلك حسب نص المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07

سالف الذكر.<sup>2</sup>

ب- إجراءات الترقية في الدرجة:

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط لجميع

المواطنين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق

بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف وطريقة أدائه وواجبات وظيفته.

- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه

تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى

اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.<sup>1</sup>

- بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة ترفقها هذه الأخيرة بآخر

مستخرج قرار ترقية، وكذا قرار منحة أقدمية الجنوب حسب الحالة أو قرار الإحالة على

الإستيداع إن وجد، وترتب حسب الأسلاك والرتب وداخل كل رتبة يتم ترتيب الموظفين

حسب الدرجات المشغولة، وترتب حسب النقاط المحصل عليها.

<sup>1</sup> لندن جمال ، المرجع السابق، ص 2131

- بعد ذلك يتم إعداد جدول الترقية، يجب ان يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة

الماضية.<sup>1</sup>

- يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول أعمال

اللجنة واليوم الذي تجتمع فيه.

- تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية

المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة وعلى أثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة

محضر اجتماع الذي يتم إمضاه من طرف جميع أعضاء اللجنة، بعد ذلك يتم المصادقة

على المحضر المعني من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه<sup>2</sup>، وفي

الأخير يتم استخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.

- بالنسبة للموظفين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة والموظفين الذين يشغلون

مناصب عليا في رتبهم الأصلية تتم ترقيتهم في الدرجة على مدة الدنيا بقرار أو مقرر

فردى دون التسجيل في جدول الترقية، كما يسمح للموظفين المنتدبين سواء لشغل وظائف

عليا في الدولة أو مناصب عليا بترقيتهم في الدرجة في رتبهم الأصلية على أساس مدة

دنيا بقرار او مقرر فردي، خارج جدول الترقية يتم إعداده من طرف الإدارة الأصلية

للمعني.

<sup>1</sup> سلوى تيشات، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص96.

<sup>2</sup> صليح المسعود، المرجع السابق، ص98.

- أما الموظف الذي يكون في حالة عطلة مرضية طويلة المدى يتم ترقيته في الدرجة على أساس المدة المتوسطة وهذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية.
- كما يتم منح درجة إضافية إلى الموظف الذي تابع تكويننا متخصصا بعد انتهاء فترة التكوين وإعادة إدماجه إلى منصب عمله بقرار أو مقرر فردي وتكون الإستفادة من الترقية من تاريخ إعادة إدماجه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الترقية في الرتبة

- يقصد بالترقية في الرتبة ارتقاء وانتقال الموظف من منصب إلى منصب آخر يكون أعلى مباشرة في التدرج أو في السلم الإداري مع زيادة في راتبه.<sup>2</sup>
- كما يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة تتميز عن الوظيفة السابقة بمسؤوليات وواجبات أكبر في المقابل راتب وتعويضات مالية أعلى مقارنة بالوظيفة السابقة، إذا توفرت في الموظف العمومي مجموعة من الشروط وحسب القوانين الخاصة.
- حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية<sup>3</sup>، ومنها الأمر 06-03 حيث عرفها في المادة 107، والتي نصت على: "تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره

<sup>1</sup> صليح المسعود، المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> قروف جمال، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2022، ص 118.

<sup>3</sup> مولود ديدان، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، د ط، دار البيضاء، الجزائر، د.س، ص 110.

المهني وذلك بالإنقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

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

- بعد تكوين متخصص

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة

المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة. لا يستفيد

الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين<sup>1</sup>.

ومن خلال المادة التي سبق ذكرها نلاحظ أن المشرع الجزائري ذكر كيفيات الترقية في

الرتبة على سبيل الحصر، وفي مايلي سنقوم بشرح كل نوع على حدى

### أولاً: الترقية على أساس الشهادات

ترتكز هذه الكيفية في الترقية على معيار الشهادات العلمية المكتملة للتخصص الذي

اكتسبه الموظف خلال حياته المهنية من الترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة على أساس

الشهادة في حدود المفتوحة مع ضرورة توفر الشروط واتباع الإجراءات القانونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 107 من الأمر رقم 06-03، المصدر السابق.

<sup>2</sup> هني رشيدة، موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، م3، ع2، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، ديسمبر 2019، ص148.

فبالنسبة للشروط فقد حددها المنشور رقم 04 المؤرخ في 30 نوفمبر 2017، حيث نصت على أنه بإمكان ترقية الموظفين إلى الرتب الأعلى من رتبهم الأصلية التي توافقت مستوى الشهادة أو المؤهل المتحصل عليه من قبلهم، وذلك بإعفائهم من المشاركة في مسابقات التوظيف الخارجي للالتحاق برتب الترقية.

من بين الشروط التي يجب توفرها للترقية على أساس الشهادات فهي كالاتي.

- أن يكون نمط التوظيف على أساس الشهادة أو المسابقة على أساس الشهادة، أو على أساس الاختبارات، منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة الترقية.

- أن يكون تاريخ الحصول على الشهادة أو المؤهل الجديد ( تاريخ المداولة أو النجاح)، لاحقا لتاريخ توظيف المعني.

- يجدر التأكيد، بهذا الشأن أنه يؤخذ بعين الاعتبار في عملية الترقية، تاريخ أول تعيين للموظف في وظيفة عمومية، وذلك بغض النظر عن الرتبة التي ينتمي إليها هذا الموظف أثناء الترقية، فعلى سبيل المثال، فإن الموظف الذي ينتمي إلى رتبة ملحق الإدارة الذي تحصل وهو قيد الخدمة على شهادة ليسانس في الحقوق وتمت ترقيته بعد حصوله على هذه الشهادة إلى رتبة ملحق رئيسي للإدارة، يمكن ترقيته مباشرة إلى رتبة متصرف وهي الرتبة التي توافقت التي توافقت مستوى تأهيل شهادته (ليسانس).

- أن يتناسب تخصص الشهادة أو المؤهل العلمي الجديد مع التخصصات المطلوبة للالتحاق برتبة الترقية.<sup>1</sup>

- أن تتم عملية الترقية في نفس الشعبة التي تنتمي إليها الرتبة الأصلية للموظف فعلى سبيل المثال، فإنه لا يمكن ترقية الموظف المنتمي إلى رتبة تقني سام في الإعلام الآلي الذي تحصل وهو قيد الحياة الخدمة على شهادة الليسانس في الحقوق إلى رتبة متصرف، وذلك لاختلاف شعبة انتماء رتبته الأصلية مع شعبة رتبة الترقية.

- أن يكون التوظيف في رتبة الترقية متوقف على متابعة تكويني معين.

- أن يتوفر منصب مالي شاغر، خاص برتبة الترقية، ويكون مدون في المخطط السنوي لتيسير الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، للسنة المالية التي تتم فيها الترقية.<sup>2</sup>

- أما الإجراء المتبع بعين كل موظف تحصل على شهادة أو مؤهل بعد توظيفه يقدم طلب ترقية إلى الرتبة الأعلى التي توافق الشهادة المتحصل عليها مرفوقاً بنسخة من الشهادة إلى السلطة المختصة في إطار احترام الشروط السابقة الذكر، التي يترتب على توافرها ترقية أن يتوفر منصب مالي شاغر، خاص برتبة الترقية، ويكون مدون في

<sup>1</sup> المنشور رقم 4 المتضمن التعليمات الصادرة عن الوزير الأول و الموجهة إلى مفتشي المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخة في 2017/11/30 ، المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة.

<sup>2</sup> المنشور رقم 4 ،المصدر نفسه، ص2



المخطط السنوي لتيسير الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، للسنة المالية التي تتم فيها الترقية.<sup>1</sup>

أما الإجراء المتبع يعين على كل موظف تحصل على شهادة أو مؤهل بعد توظيفه يقدم طلب ترقية إلى الرتبة الأعلى التي توافق الشهادة المتحصل عليها مرفوقاً بنسخة من الشهادة إلى السلطة المختصة في إطار احترام الشروط السابقة الذكر، التي يترتب على توافرها ترقية الموظف مباشرة بموجب قرار إداري فردي ابتداء من تاريخ تعيينه، مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية.<sup>2</sup>

### ثانياً: الترقية عن طريق الامتحان المهني

اهتم المشرع الجزائري بهذا النوع من الترقية بتنظيمها وحسن سيرها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها<sup>3</sup>، كما أصدرت المديرية العامة للتوظيف العامة بهذا الشأن التعليمية رقم 01-2013 المؤرخة في 20 فيفري 2013 من أجل تحديد كيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية المنظمة من قبل المؤسسات والإدارات العمومية،<sup>4</sup> بما فيها الامتحان المهني

<sup>1</sup> المنشور رقم 4، المصدر السابق، ص2.

<sup>2</sup> هني رشيدة، المرجع السابق، ص149.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 جويلية 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، ع 26، الصادرة بتاريخ 3 ماي 2012.

<sup>4</sup> التعليمية رقم 01-2013 المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتحديد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

المتعلق بالترقية أما بخصوص الشروط المطلوب توافرها في الموظفين الذين يخضعون للامتحان المهني فقد نظمها كل من:

- القرار المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1441 الموافق لـ 05 ديسمبر سنة 2019، يحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>1</sup>

- وكذا القرار المؤرخ في 3 شوال عام 1438 الموافق 27 يونيو سنة 2017، يحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.<sup>2</sup>

- المرسوم التنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر 1438 الموافق لـ 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>3</sup>

وبعد اجتياز الموظف الامتحان بنجاح، وجب حينئذ التصريح بترقيته من رتبة عمل فيها في وضع معين أو قديم إلى رتبة جديدة أعلى منها درجة، وطبعا ينجم عن الترقية

<sup>1</sup>القرار المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 5 ديسمبر سنة 2019، المتعلق بتحديد إطار تنظيم للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية الخاصة بالأسلاك المشتركة.

<sup>2</sup>القرار المؤرخ في 3 شوال عام 1438 الموافق 27 يونيو سنة 2017، المتعلق بتحديد تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

<sup>3</sup>المرسوم التنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

في الرتبة تغيير في مهام وواجبات الموظف بما يفرضه الوضع الجديد ويقابلها زيادة في الراتب.<sup>1</sup>

### ثالثا: الترقية على أساس التكوين المتخصص

يعتبر التكوين حقا معترفا به للموظف خلال حياته المهنية طبقا لنص المادة 38 من الأمر رقم 03-06 السالف الذكر،<sup>2</sup> لذلك ألزم المشرع الجزائري الإدارة بتنظيم دورات التكوين وهذا ما جاء في نص المادة 104 من نفس الأمر على ما يلي: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".<sup>3</sup>

كما نصت عليه المادة 107 من الأمر رقم 03-06 وهو تكوين عادة ما يكون متوسط أو طويل المدى يتم من خلاله إعداد المترشحين لشغل منصب عمومي لأول مرة أو للالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا أو لتحضير المسابقات والامتحانات المهنية، والتكوين يكون الغرض منه إما تحسين المستوى للموظفين وإثراء معارفهم وتطويرها أو لتجديد المعلومات حتى يتكيف الموظف مع منصب أو وظيفة جديدة وذلك نظرا لتطور وسائل وتقنيات العمل أو لتغيرات حدثت في تنظيم المصلحة ومهامها وعملها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوضياف، المرجع السابق، ص 116.

<sup>2</sup> المادة 38 من الأمر رقم 03-06، المصدر السابق.

<sup>3</sup> المادة 104 من الأمر رقم 03-06، المصدر نفسه.

<sup>4</sup> دندن جمال الدين، المرجع السابق، ص ص، 2133-2134

وجاء المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 والمتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>1</sup>، موضحا كيفية تنظيم وإجراء دورات التكوين وتحسن المستوى مبرزا أنواع التكوين حيث نص على التكوين المتخصص في مادته 07: "تتضمن دورات التكوين:

#### \_التكوين المتخصص

#### \_التكوين التحضيري لشغل منصب"<sup>2</sup>.

ويعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في الرتبة، أو الترقية في إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في الرتبة، يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام، المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.<sup>3</sup>

#### رابعا: الترقية على أساس الاختيار

المقصود بالترقية الاختيارية تقديم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها في القانون وكذلك عدد المناصب المخصصة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين

مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، ع 43 الصادرة بتاريخ 28 جويلية 2020.

<sup>2</sup> المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المصدر نفسه.

<sup>3</sup> المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، المصدر نفسه.

لذلك<sup>1</sup>، كما جاءت المادة 107 من الأمر رقم 03-06 في فقرتها 04 بالشروط الواجب توفرها في هذا النوع من الترقية وهي كالآتي:<sup>2</sup>

**الشرط الأول:** الأقدمية في السلك بمعنى استقواء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة لكن القانون الأساسي للوظيفة لم يفصل فيه بشكل نهائي، فقد ترك مهمة تحديدها للقوانين الخاصة ومن بينها<sup>3</sup>، المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم.

**الشرط الثاني:** وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شروط الأقدمية، في قوائم التأهيل في كل سنة، حسب المناصب الشاغرة، المخصصة للترقية في حدود 10% بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.<sup>4</sup>

أما الإجراءات فنلخصها فيما يلي:

- تجميع الطلبات والتقارير الواردة من المسؤولين المباشرين لتسجيل المترشحين في قوائم التأهيل على مستوى الجهة المكلفة بتسيير المستخدمين.
- تسجيل جميع المترشحين الذين يستوفون فعليا شرط الأقدمية في الرتب والتي تقدر بـ 10 سنوات، وفقا للقوانين الأساسية التابعين لها،

<sup>1</sup> صيلع المسعود، المرجع السابق، ص 100.

<sup>2</sup> المادة 107 من الامر رقم 03-06 التي نصت على مايلي " على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين "

<sup>3</sup> صيلع المسعود، المرجع نفسه ، ص 101.

<sup>4</sup> صيلع المسعود، المرجع نفسه ، ص 101.

- كما يتم إعداد قوائم التأهيل في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية.
- الإشهار عن طريق نشر القوائم الإسمية حسب الرتبة والسلك في المواقع المناسبة التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية، ينبغي أن يمدد أجل الإشهار لمدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين.
  - دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها موظفون غير مسجلون على قوائم التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال ينبغي تبليغ المعنيين إجباريا بالرد الكتابي المخصص لهذه الطعون مع نسخة للإعلام إلى المسؤول المباشر.
  - إعداد مشاريع قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق ترتيب حسب درجة الاستحقاق، أخذ بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية.
  - تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية، تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر يمضى من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات المتضمنة ترقية الموظفين في رتبة أعلى وبعد إمضاء أعضاء اللجنة على المحضر يقوم المسؤول الذي له صلاحية التعيين بالإمضاء عليه، وفي الأخير يتم إعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من أول الشهر الذي اجتمعت فيه اللجنة أو الشهر الموالي حسب الحالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مذكرة حكومية موجهة إلى مفتشيات الوظيف العمومي ، المؤرخة في 10 مارس 2001، المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

## المطلب الثاني.: موانع الترقية

هناك حالات يحرم فيها الموظف من الترقية، بالرغم من استيفائه كل الشروط المطلوبة، وذلك لوجود مانع يحول دون ذلك<sup>1</sup>، حيث نجد أن موانع الترقية متعددة، ولكنها لا تخرج عن الحالات التالية إما متعلقة بالنظام التأديبي أو متعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف.

لذا سنحاول التطرق للموانع المتعلقة بالنظام التأديبي في الفرع الأول أما الفرع الثاني يتضمن الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية.

## الفرع الأول: الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي

لما يرتكب الموظف أخطاء مهنية عند ممارسته لوظيفته فيتعين على السلطة المختصة فرض عليه عقوبة تأديبية تتناسب مع الخطأ المرتكب، وقد تطرق المشرع الجزائري إلى النظام التأديبي، ضمن الباب السابع من الأمر 06-03 حيث نص في المادة 160 منه على "يشكل كل تخذل عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تادية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية".<sup>2</sup>

كما صنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المهنية إلى أربعة درجات التي قد

يرتكبها الموظف، وهذا ما تضمنته المادة 163 من الأمر رقم 06-03

وقد بينت هذه المادة الجزاءات التي تتعلق بالترقية والمتمثلة في:

<sup>1</sup>نورة داسي وأم السعد الشافعي، المرجع السابق، ص70.

<sup>2</sup>المادة 160 من الأمر رقم 06-03، المصدر السابق.

- العقوبة من الدرجة الثانية: الشطب من قائمة التأهيل

- العقوبة من الدرجة الثالثة: التنزيل من درجة إلى درجتين

- العقوبة من الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.<sup>1</sup>

بالرجوع إلى نص المادة 163 سالفه الذكر نلاحظ أن المشرع الجزائري اعتبر هذه العقوبات عقوبات أصلية متى ارتكب الموظف الخطأ من الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 185 من الأمر رقم 03-06.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن المنع من الترقية نتيجة توقيع تلك الجزاءات هو منع وقتي فلا يمكن أن يكون الحرمان من الترقية مؤبداً، وذلك لعدة اعتبارات منها مقتضيات المصلحة العامة.<sup>3</sup>

كما أعطى المشرع للسلطة التي لها صلاحية التعيين الحق في توقيف الموظف عن مهامه فوراً في حالة ارتكابه خطأ جسيماً يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة.<sup>4</sup> في هذه الحالة يمنع الموظف من الترقية إلى حين البث في قضيته من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء عن طريق اجتماعها كمجلس تأديبي لفتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحية التعيين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المادة 163 من الأمر رقم 03-06، المصدر السابق.

<sup>2</sup> مهدي حسان، نظام ترقية الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مذكرة الماستر، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص53.

<sup>3</sup> نورة داسي وأم السعد شافعي، المرجع السابق، ص74.

<sup>4</sup> المادة 173، من الأمر رقم 03-06، المصدر نفسه.

<sup>5</sup> المادة 171، من الأمر رقم 03-06، المصدر نفسه.



كما اعتبر المشرع الجزائري الموظف الذي كان محل متابعات جزائية والذي يتم توقيفه فوراً فلا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائياً<sup>1</sup>، حيث يتم توقيف إجراءات الترقية إلى غاية صدور الحكم النهائي، في حالة البراءة تسوى وضعيته الإدارية.

### الفرع الثاني: الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية

بالنسبة للوضعيات القانونية الأساسية للموظف العام نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 20-373 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1442 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2020<sup>2</sup>، فهي وضعيات يوضع فيها الموظف خلال مساره المهني، فإذا تواجد فيها هذا الأخير في إحدى هذه الوضعيات منع من الاستفادة من الترقية سواء كانت الترقية في الدرجة أو في الرتبة، وقد لا يستفيد من كليهما<sup>3</sup>، وتتمثل هذه الوضعيات القانونية في الوضعية خارج الإطار ووضعية الإحالة على الاستيداع.

### أولاً: الوضعية خارج الإطار

وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها موظف منتدب، بناء على طلب منه بعد استفاد حقوقه في الانتداب لتمكينه من مواصلة وظائف إدارية لدى مؤسسة أوهيئة دولية، مثلما هو منصوص عليه في المادة 135 من الأمر رقم 06-03، يمكن فقط الموظفين المنتمين إلى المجموعة "أ" وهم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل

<sup>1</sup> المادة 174، من الأمر رقم 06-03، المصدر السابق.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-373 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1442 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2020، المتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، ج ر، ع77، الصادرة بتاريخ 20 ديسمبر 2020.

<sup>3</sup> هني رشيدة، المرجع السابق، ص ص، 168-169.

المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل

الاستفادة من الوضعية خارج الإطار.<sup>1</sup>

ومن أهم ما يترتب على الاستفادة من وضعية خارج الإطار تقاضي الموظف راتبه من قبل المؤسسة أو الهيئة المستقبلية، وعدم استفادته من حق الترقية في الدرجات في الرتبة الأصلية ولا يمكن ترقيته إلى رتبة أعلى، لا تحسب مدة الوضع خارج الإطار كأقدمية للترقية في الدرجة وفي الرتبة أو للتعيين في منصب عال.<sup>2</sup>

لكن هذا المنع مؤقت، وبذلك يستفيد الموظف من الترقية بعد انتهاء مدة الوضع خارج الإطار، التي لا ينبغي أن تتجاوز خمس سنوات وفقا لما نصت عليه المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 20-373 سالف الذكر، التي نصت على ما يلي: "تكرس وضعية خارج الإطار لمدة دنيا قدرها ستة 06 أشهر ومدة قصوى قدرها خمس 05 سنوات....."<sup>3</sup>، حيث يعاد إدماجه في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد<sup>4</sup>، وهكذا يمكن أن يرقى في الدرجات والرتب.

<sup>1</sup> المادة 33، المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر السابق.

<sup>2</sup> المادة 36، المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

<sup>3</sup> المادة 34، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

<sup>4</sup> المادة 41، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

## ثانيا: وضعية الإحالة على الاستيداع

الاستيداع هو حالة من الحالات التي تضع الموظف في وضعية قانونية تتمثل في التوقف عن والانقطاع المؤقت<sup>1</sup>، كما تؤدي هذه الوضعية إلى التوقف عن دفع راتب الموظف وكذا حقوقه في الأقدمية والترقية في الدرجة وفي التقاعد، مع الاحتفاظ بالحقوق التي يكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.<sup>2</sup>

يفهم من هذه المادة أن وضعية الإحالة على الاستيداع تقوم على فكرة أساسية تتمثل في التوقيف المؤقت للعلاقة الوظيفية، يترتب على هذا التوقيف تعليق الحقوق التي لها صلة مباشرة بأداء الخدمة، كالراتب، والأقدمية، والترقية في الدرجات والتقاعد ويبقى الموظف محتفظا بالحقوق التي اكتسبها عند تاريخ إحالة الاستيداع.<sup>3</sup>

يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مربح مهما كانت طبيعته.<sup>4</sup> كما أن الفترة المحددة للإحالة على الاستيداع، تقدر بمدة أداها ستة (06) أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (05) سنوات.<sup>5</sup>

ويحال الموظف على وضعية الاستيداع بقوة القانون أو بطلب منه لأغراض شخصية وذلك من خلال إتباع الإجراءات وإرفاق طلبه بوثائق ثبوتية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ضيايف عبد القادر، القيود الواردة على الترقية في الوظائف العليا على ضوء التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية

للحقوق والعلوم السياسية، م3، ع5، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 15 أبريل 2018، ص117

<sup>2</sup> المادة 43، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر السابق.

<sup>3</sup> بوطبة مراد، المرجع السابق، ص533

<sup>4</sup> المادة 48، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

<sup>5</sup> المادة 47، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

<sup>6</sup> ضيايف عبد القادر، المرجع نفسه، ص117.

**1- حالات وضعية الإحالة على الاستيداع بقوة القانون: نصت عليها المواد**

44و46 من المرسوم التنفيذي رقم 20-373 وهي كالاتي:

\_ حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو إعاقة أو مرض خطير.

\_ السماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (05) سنوات.

\_ السماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر الى تغيير مبرر قانونا لإقامته بحكم مهنته.

\_ تمكين الموظف من ممارسة المهام الدائمة لعضو مسير لحزب سياسي معتمد.

\_ إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو في مؤسسة أو هيئة دولية أو

كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية

إحالة على الاستيداع بقوة القانون.<sup>1</sup>

**2- حالات وضعية الإحالة على الاستيداع بطلب من الموظف:**

نصت عليه المادة 46 من المرسوم التنفيذي رقم 20-373 سالف الذكر على أنه"

يمكن الموظف أن يستفيد من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية بطلب منه بعد

سنتين من الخدمة الفعلية للسماح له بالقيام بدراسات أو أعمال بحث أو لمواجهة ظروف

شخصية تتطلب تحريره من التزاماته المهنية.

<sup>1</sup>المواد 44و46، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر السابق.

تؤخذ بعين الاعتبار عند النظر في طلب الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، مصلحة الإدارة والأسباب الموضوعية، المبررة قانوناً التي يقدمها الموظف. لا تتركس الإحالة على الاستيداع إلا بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.<sup>1</sup>

تنتهي وضعية الإحالة على الاستيداع بشكل طبيعي بانتهاء المدة المقررة لها في القرار الإداري الفردي الصادر من قبل السلطة المؤهلة<sup>2</sup>، وبالتالي يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية بقوة القانون، ولو كان زائداً عن العدد<sup>3</sup>، وبالتالي يخضع لمختلف العمليات التسييرية، فيستفيد من الحق في الترقية و الإقدمية ويتقاضى راتبه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المادة 46، من المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر السابق.

<sup>2</sup> بوظبة مراد، المرجع السابق، ص 540

<sup>3</sup> المادة 49، المرسوم التنفيذي رقم 20-373، المصدر نفسه.

<sup>4</sup> بوظبة مراد، المرجع نفسه، ص 541

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى ماهية النظام القانوني الترقية، قمنا بتوضيح الترقية من حيث تعريفها وأهميتها، معاييرها، كما تطرقنا إلى أنواع الترقية، ثم موانعها المتعلقة بالنظام التأديبي والوضعيات القانونية الأساسية.

فالترقية تعتبر حق من الحقوق المكفولة للموظف، فهي من أهم صور الحوافز التي وضعها المشرع داخل المنظومة القانونية للوظيفة العامة، كما تلعب دورا كبيرا في الحياة المهنية للفرد عموما والمؤسسة خصوصا في ظل الظروف الحالية.

لكن ما هو أثر الترقية سواء من الجانب المادي أو المعنوي في تحسين مستوى أداء الموظف ؟ وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

أثر تحسين نظام الترقية على أداء الموظف

العام

تؤدي ترقية الموظف إلى تحسين أوضاعه الوظيفية سواء من ناحية الزيادة في الأجر أو من ناحية رفع المستوى الوظيفي<sup>1</sup> ، لكن قد ينتج عن هذا النظام آثار تترتب على تطبيقه سواء كانت مادية أو معنوية ، وعليه من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأثر المادي للترقية في تحسين أداء الموظف العام في المبحث الأول الذي ينقسم إلى مطلبين ، المطلب الأول يتضمن الحوافز و المطلب الثاني الأداء ، أما المبحث الثاني يتناول الأثر المعنوي للترقية في تحسين أداء الموظف العام ، الذي ينقسم بدوره إلى مطلبين المطلب الأول يتضمن الاستقرار الوظيفي أما الثاني يتضمن الرضا الوظيفي و كل مطلب يحتوي على ثلاثة فروع .

### المبحث الأول: الأثر المادي للترقية في تحسين أداء الموظف العام

مما لا شك فيه أن الترقية تعد وسيلة مشروعة لتحقيق المكاسب المادية للموظف على أساس ما يتوقعه من زيادة في الدخل ، فالراتب أحد المكاسب التي ترفع معنوياته وتحسن مستواه المعيشي و الاجتماعي<sup>2</sup> ، فالترقية تعتبر من أهم الحوافز التي تؤدي إلي إشباع الحاجات المعنوية و النفسية و الاجتماعية و الإنسانية مما يجعله يبذل قصارى جهده

<sup>1</sup>صباح حماتي ، المرجع السابق ، ص92.

<sup>2</sup>صباح حماتي، المرجع نفسه ، ص. 92.



كما توجد علاقة بين الترقية والأداء ، حيث تلعب الترقية دور كبير في تحسين الأداء، فهي بمثابة حافز له علاقة وتأثير على مستوى أداء الموظف.<sup>1</sup>

و للمزيد من الشرح عالجنا هذا المبحث في مطلبين أساسيين، المطلب الأول يتضمن مفهوم الحوافز الذي يتفرغ إلى ثلاثة فروع ، أما المطلب الثاني يتطرق إلى مفهوم الأداء و يتفرع هو بدوره إلى ثلاثة فروع

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز

اهتم الأمر رقم 06-03 بنظام الحوافز من خلال الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني في الفصل الرابع تقييم الموظف في المادة 98 في فقرتها الثالثة على الحوافز المادية المتمثلة في المنح والعلاوات ،أما الحوافز المعنوية كتقدير مؤهلاته المهنية بمنح الأوسمة التشريفية والمكافآت<sup>2</sup>، و لدراسة نظام الحوافز يقتضي التطرق أولاً لتعريف الحوافز، ثم إلى الأنواع وفي الأخير إلى الشروط والأهداف.

### الفرع الأول: تعريف الحوافز

هناك عدة تعاريف للحوافز وهي كالاتي :

- التعريف 01 : " هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من

<sup>1</sup>عابد رضا ، أثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجبالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ،

2021/2020 ، ص 18

<sup>2</sup>المادة 98 ، الأمر رقم 06-03 ، المصدر السابق.

خلال إشباع حاجاته".<sup>1</sup>

- التعريف 02: " مجموعة القيم المادية المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين

والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين".

- التعريف 03: " مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين

بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة".

اشتركت التعاريف السابقة الذكر في عدة أمور وهي:

- الحوافز هي مجموعة من الإجراءات أو العوامل
- هذه العوامل أو الإجراءات قد تكون مادية أو معنوية
- تؤثر هذه العوامل أو الإجراءات في تحريك الدوافع لدى الموظفين بما يؤدي إلى تحسين أدائهم و الرفع من كفاءتهم و تحقيق حاجياتهم و أهدافهم على حد سواء.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الحوافز

تعد الحوافز من أهم تقييمات المؤسسات، فهذه الأخيرة تسعى دوما لإشباع حاجيات

الموظفين من جميع النواحي سواء النفسية و المادية، كما للحوافز أثر إيجابي على تقدم

وتطور المؤسسة، وهي تنقسم إلى نوعين حوافز مادية وأخرى معنوية.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 1997، ص 102.

<sup>2</sup> بوطبة مراد، المرجع السابق، ص ص، 458-459.

## أولاً: الحوافز المادية

تتمثل في كل ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات و التعويضات والتأمين الوظيفي و الضمان الاجتماعي كلها حوافز مادية، بالإضافة إلى الراتب الذي يعتبر أهم حافز مادي بصفته مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله<sup>1</sup>، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر مايلي :

## 1. الراتب :

نص عليه المشرع الجزائري في المادة 119 من الأمر 06-03 على أن: " يتكون الراتب..... الراتب الرئيسي، العلاوات و التعويضات، يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به"<sup>2</sup>، فالراتب هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها وظيفته فعليا .

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

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية للمؤسسة المينائية لسكيدة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة ، الجزائر، 2007/2008 ، ص14.

<sup>2</sup> المادة 119 من الأمر رقم 06-03 ، المصدر السابق.

التي تضبط تطورها بالمرسوم الرئاسي رقم 07-304 سالف الذكر، إن اختيار الحافز المناسب يعتمد على عملية تقييم العامل وهذا ما أكدته المادة 97 من الأمر رقم 06-03 على أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.<sup>1</sup>

## 2- المنح و التعويضات:

زيادة على الراتب يمكن للموظف أن يستفيد من المنح والتعويضات ، حيث قام المشرع الجزائري بربط هذه الأخيرة بالحث على المردودية وتحسين الأداء<sup>2</sup>، وهذا ما نصت عليه المادة 124 من الأمر 06-03 على أن : "تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و، كذا بمكان ممارستها بالظروف الخاصة للعمل".<sup>3</sup>

كما يخصص أيضا زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناجمة عن ممارسة مهامه وهذا ما جاء في المادة 125 من الأمر سابق الذكر.<sup>4</sup>

## 3- الخدمات الاجتماعية: تعتبر هذه الخدمات من الحوافز التي تؤدي باستمرار

الموظفين في مناصب عملهم، فهي تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية ، والمحافظة

<sup>1</sup>مصطفى توفيق، نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين، دراسة حالة -المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - مقرة- ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2020/2019، ص ص ، 53- 54.

<sup>2</sup>مصطفى توفيق ، المرجع نفسه، ص 55 .

<sup>3</sup> المادة 124، من الأمر رقم 06-03 ، المصدر السابق.

<sup>4</sup>المادة 125 ، من الأمر رقم 06-03 ، المصدر نفسه.

عليهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي ، ومن بين هذه الحوافز (الخدمات الطبية ،منح الزواج وازدياد مولود، الحج والعمرة ، رحلات سياحية )<sup>1</sup>.

4- المكافأة: وهي تلك المكافآت التي تقدم للموظفين لقاء أعمال عادية يقومون بها.<sup>2</sup>

### ثانيا : الحوافز المعنوية :

و هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية و الذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية و السلوكية للأفراد بهدف رفع المعنويات و تحسين الجو المحيط بالعمل و قد أبرزت الكثير من الدراسات و البحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل وقد حققت نجاحا و في بعض الأحيان على الحوافز المادية ،حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، و بذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز نذكر مايلي:<sup>3</sup>

### 1- الأمن و الاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم محميين من المخاطر في ميدان العمل ، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل.

<sup>1</sup> مصطفى توفيق ، المرجع السابق ، ص 56 .

<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق ، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>3</sup> عبد العزيز شنيق، المرجع نفسه، ص ص 15- 16 .

كذلك لأبد من طمأنته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله و له الفرصة لينقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه ،لأن العامل الذي يفتقد إلي مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع .

### 1- فرص الترقية و التقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل من الموظفين كحالة التقاعد، أو الاستقالة أو التوسيع في الأعمال، فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلي شغل بعض تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في أحيان أخرى تقوم بملا تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية ، وتمكن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجيته و كفاءته ، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو ارتباط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .

### 2- الاعتراف بأهمية العامل :

لا يمكن أن نتجاهل الاعتراف بتأثر نفسية الموظف وأدائه للعمل في المؤسسة و الذي يتمثل في المدح الشفوي أمام الزملاء، أو تسجيل أسماء الموظفين المتميزين في لوحات الشرف داخل المؤسسات.

### 3- المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية فهي تعطي انطباع عند الموظف بأهمية الأخذ برأيه و اعتباره عضو مميز في وسط عمله، كما أنها تجعل

الموظف يعمل على تثقيف نفسه و استلام هذا الشرف بجدارة، فبفضله يبذل أقصى مجهوداته ليرفع من شأن المؤسسة .<sup>1</sup>

#### المنافسة:

يبقى هذا الحافز من أهم الوسائل التي تجعل جميع الموظفين يتنافسون في الإبداع وتقديم الخدمات على أحسن وجه حيث تجعل الموظف أكثر إنتاجية ، و خصوصا إذا كان العمل عن طريق مجموعات و يحصل الفريق الفائز على تقدير أو علاوة أو عطلة فتكون هناك نتيجة تشكيل فريقا في المؤسسة .

#### 4- تلبية الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان بطبعه يميل إلي المكان الذي يهتم بجوانبه الشخصية فإذا توفر هذا في العمل مثل توفير أماكن للتسلية أو الرياضة فهذا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية بصورة حسنة .

#### الفرع الثالث : شروط و أهداف الحوافز

لنظام الحوافز مجموعة من الشروط و التي تعطي بالضرورة حيز عملي و نتائج و أهداف.

#### أولا : شروط الحوافز

من أجل السير الحسن لعمل نظام الحوافز يجب عليه أن يتقيد بعدة شروط تتمثل

<sup>1</sup>عبد العزيز شنيق، المرجع السابق ، ص17.

في ما يلي :<sup>1</sup>

- 1- **البساطة** : أن تكون صيغة النظام و بنوده مفهومة و واضحة لكل المستويات الفكرية ;
- 2- **ربط الحوافز بالأداء** : اتصال كل فعل أو مجهود بحافز واضح لذلك الفعل الجيد ;
- 3- **التفاوت** : في هذا الشرط يكون التحفيز بحجم الاجتهاد ، و بقدر تفاوت الكفاءات الحافز و درجات النشاط والعمل ، ولا يتساوى الجميع بنفس الحافز ;
- 4- **المشاركة** : أفكار العمال هي أساس بناء نظام الحوافز و تكون هذه الأخيرة أشياء يحتاجها الموظف و ليس عشوائية ;
- 5- **التنوع** : تنوع أساليب التحفيز بحيث يكون دائما مفاجأة للموظف ;
- 6- **الهدف** : ربط الحافز بصورة مباشرة بهدف معين كرفع الإنتاج .
- 7- **العلانية** : تقديم تقرير الحوافز علنيا أمام كل العمال بدون استثناء .
- 8- **تدريب المشرفين** : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .
- 9- **الشمولية** : أن يكون كل عمال المؤسسة معنيين بنظام الحوافز و كل حسب تخصصه بدون استثناء من المدير إلى عامل النظافة .
- 10- **أن يكون مناسباً** : يجب أن يناسب الحافز مع حاجات الموظف و ليس حافز

<sup>1</sup>بوري شوقي و بلقايد إبراهيم ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ع 17 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، السداسي الثاني 2017 ، ص 258 .



عشوائي لبناء نظام تحفيزي فقط.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف الحوافز

تتعدد أهداف النظام الحوافز وهذا حسب التحفيز والمحفز عليه، فنظام التحفيز لا يعمل على تطوير العمل والكفاءة فقط في الإدارة، وإنما يعمل على جعل المؤسسة مكان صالح للعمل و مبهج من كل الجوانب.

كما أن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء و تقلل من إ انعدام الرغبة في الاستمرار في العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها، و يمكننا القول أن الموظفين يتجهون أي مسلك تكافئهم عليه المؤسسة، فالحوافز لها أهمية بالنسبة للأفراد، لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل وتعمل على تعزيز الأنماط المختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع و تؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك<sup>2</sup>، و من بين الأهداف ما يلي :

#### 1- رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر و الاتجاهات و العواطف التي

تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، و الروح المعنوية ترتبط بعوامل ثقة أعضاء

<sup>1</sup>بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، المرجع السابق ، ص 258

<sup>2</sup>نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان - عنابة- ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2005/ 2006 ، ص56.

الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.

## 2- تحقق الولاء التنظيمي: وهي درجة تطابق الفرد مع مؤسسته و ارتباطه بها ورغبته

في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها ، والرغبة القوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة ، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية ، فالعلاقة لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية و ديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، وليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة يعزز رغبته بالبقاء في العمل و الاستمرار فيه.<sup>1</sup>

## 3- الرضا عن العمل : تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعية المؤيدة إلى إثارة

الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز و تطبيقه بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، و السعادة في انجاز العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل ، إلا انه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات و المشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل ، فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل و العطاء بعد أن تحقق توازنه النفسي و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة ، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر

<sup>1</sup>قلال نسيمه، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة  
 ماجستير ، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس  
 ، مستغانم، الجزائر، 2018/2017 ، ص47.

بالأداء ، فهم يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا و معنويا و من ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من قبل المؤسسات لكونه يتصل اتصالا وثيقا بهدف ونجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة<sup>2</sup> ، وللمزيد فقد عالجنا هذا المطلب في ثلاثة فروع ، الفرع الأول يتضمن تعريف الأداء ، و الفرع الثاني أبعاد الأداء ومكوناته، أما الفرع الثالث محددات ومعايير الأداء .

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

خصص له الأمر رقم 06-03 الفصل الرابع بعنوان تقييم الموظف من الباب الرابع "تنظيم المسار المهني" من خلال المادة 97 إلى غاية المادة 103<sup>3</sup> ، ويمكن تعريف الأداء على أنه " هو نتيجة سلوك وجهد منظم تقوم به مجموعة من الموظفين في المنظمة لإنجاز مهمات وواجبات محددة مخطط لها لتحقيق أهداف المنظمة و مخرجاتها التي تسعى إلى تحقيقها بكفاءة و فاعلية ضمن الإمكانيات و القواعد و الإجراءات والوسائل المتوفرة فيها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قلال نسيمة ، المرجع السابق ، ص48

<sup>2</sup> مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس ، ط 1 ، عمان ، 2017 ، ص 77.  
<sup>3</sup> المواد من 97 إلى غاية 103، من الأمر رقم 06-03 ، المصدر السابق.

<sup>4</sup> حسين عبد القادر و يوسف جعفر ، استراتيجيات التدريب و علاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر و وزارات فلسطين ضواحي القدس ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، م 03، ع2 ، جامعة الاستقلال ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، ديسمبر 2019 ، ص161 .

كما عرفة محمد سعيد أنور سلطان " يعتبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومكوناته.

من أجل دراسة موضوعية للأداء الوظيفي سنتطرق لأبعاده ثم مكوناته

#### أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي

لا بد من التطرق إلى أبعاد وجوانب الأداء من أجل إثبات شمولية وقيام الباحثين بدراسة الأداء بشتى الطرق وتقديم كافة المعلومات عنه، وتتمثل أبعاده فيما يلي:

**البعد التنظيمي :** يعنى بها كل الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ،ومن تم يكون لدى الإدارة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، كما نؤكد أن هذا البعد يتعلق بهيكله التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعنى أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المتعمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي و إدراك

<sup>1</sup>سفيان بوعطيط و صالح خرواطي ، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، م 01، ع 13، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، الجزائر ، 06-01-2019، ص 125 .

الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.<sup>1</sup>

### 1. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، و تتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك و على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشير الى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية و من هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و بكل ما له من علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الأزمات و الخلافات ..... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 107.

<sup>2</sup>ابراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه ، ص 108.

## ثانيا : مكونات الأداء الوظيفي

تتكون مكونات الأداء من الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المصطلحين:

**1. الفعالية :** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف والسيطرة، و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن تم حسب نظرهم، تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة<sup>1</sup>، فحسب وجهة نظر الكاتبين والكر و رويبت للفعالية يرو بأنها مرتبطة بالأهداف والاستراتيجية للمؤسسة، ومن تم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.....الخ. إذ نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفاعلية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة و المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

<sup>1</sup>الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، جامعة الجزائر، 2010/2009 ص219.

إذ نستنتج ما سبق ذكره أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية و العكس صحيح.

**2. الكفاءة:** يقصد بها العلاقة بين المخرجات و المدخلات ، فالمخرجات تمثل السلع أو الخدمات ، أما المدخلات فإنها تمثل كل ما استعمل في إنتاج تلك المخرجات ، فالعلاقة بين المخرجات و المدخلات هي علاقة نسبية ، كما تعتبر الكفاءة كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف.<sup>1</sup>

ومنه يمكن أن نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلخادم مريم ، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 21.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص220.

## الفرع الثالث: محددات ومعايير الأداء الوظيفي.

يتطلب الاداء وضع معايير يجب على العاملين في المؤسسة التقيد بها، لضمان مستوى اداء يناسب التطلعات، كما يحاط بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة لدى سنتطرق لمحددات الاداء الوظيفي اولا ثم المعايير.

## أولا : محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة و المتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل و المحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته ، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد استنتجوا أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل و درجة الدعم التنظيمي ،ومنه أهم المحددات نذكر مايلي: <sup>1</sup>

- **الدافعية** : تعرف الدافعية بأنها " منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي و الفوري لأداء هذا المهام " .

- **القدرات** : تتمثل في الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب اكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب و الفهم

<sup>1</sup>زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2016/2015،ص47.



الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، والتعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.<sup>1</sup>

- **الدعم التنظيمي** : يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية موظفيها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الإنصات لشكواهم، بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم و بصحتهم النفسية و تبدو إيجابية و فعالية المؤسسة في استمرارية العناية و الاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

- **الإدراك** : يعرف الإدراك بأنه "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية و تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، و بدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، و تجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين و أسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، المرجع سابق ، ص 47.

<sup>2</sup>زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، المرجع نفسه ، ص 48.

## ثانيا : معايير الأداء الوظيفي

وهي تلك المعايير التي يتم بها معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل و يتم ذلك بمقارنة بالعمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

- **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء؛

- **معايير نوعية:** وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء؛

- **معايير كمية نوعية:** وهذا النوع هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان؛

## المبحث الثاني: الأثر المعنوي للترقية في تحسين أداء الموظف العام.

تستمد الترقية أهميتها كونها حافزا أساسيا سيشجع على العمل وتؤمن للموظف الاستقرار والاطمئنان والوصول إلى الرضا الذاتي في عمله ويزيد من ثقته في نفسه وثقة

<sup>1</sup> حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين 2015 ، ص13.

رؤسائه فيه ، فلعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهني إذ لاتعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب بل يتعدى ذلك إلى العامل النفسي ، حيث تؤثر الترقية من الناحية المعنوية شعور الموظف بالاعتزاز بالعمل، والإحساس بالرضا نتيجة قيامه بعمله على الوجه المطلوب.<sup>1</sup>

للمزيد من الشرح تناولنا في هذا المبحث مطلبين أساسيين المطلب الأول يتضمن الاستقرار الوظيفي أما المطلب الثاني يتكلم عن الرضا الوظيفي وكل مطلب يتفرع إلى ثلاثة فروع.

### المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

تحقق الترقية نوعا من الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة وسط الأجهزة الإدارية وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين عن طريق إشعارهم على الدوام بالأمن والحماية وتحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم<sup>2</sup>، و لمعرفة مفهوم الاستقرار قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع الفرع الأول يتضمن تعريف الاستقرار الوظيفي، أما الفرع الثاني أهميته والفرع الثالث مظاهره ومحدداته.

<sup>1</sup>صباح حمايتي، المرجع السابق ، ص ص 94 - 95.

<sup>2</sup>صباح حمايتي ، المرجع نفسه ، ص 95.

### الفرع الأول: تعريف الاستقرار الوظيفي

لقد حاز الاستقرار على اهتمام كبير لاتصاله بعوامل الرضا ونتائجه في زيادة الفاعلية والإنتاجية ومنه يمكن أن نحدد مصطلح الاستقرار كما يلي:<sup>1</sup>

عرفه محمد علي حمد على أنه هو " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"؛

وكان تعريف أحمد عبد الواسع كما يلي " الاستقرار هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي و ترقيته؛.

### الفرع الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي

هناك عدة جوانب تبرز أهمية الاستقرار تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- بالنسبة للعامل:** العمل بمفهومه هو مصدر دخل للفرد وهو يؤثر على استقرار النفسي و المادي للشخص العامل ، فمن خلاله يحاول الفرد تحقيق غاياته و أهدافه

<sup>1</sup> عشيح ريم ، حوادث العمل وعلاقتها بالاستقرار المهني لدى عمل المؤسسة سونلغاز بأم البواقي ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن المهدي ، ام البواقي ، الجزائر ، 2018/2017، ص 47 .

<sup>2</sup>عشيح ريم ، المرجع نفسه ، ص 50.

وقضاء حاجاته و ثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية في حياته العملية فهو مستقر و متشبع بثقافة المنظمة المنتسب لها عكس العامل كثير التنقل فهو في خوف دائم و عدم ثبات ، و يبحث دائما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق ويمكن أن يكون ذو شخصية مهزوزة و معنويات سلبية. فمزايا الاستقرار تنعكس على الفرد أولا في حياته الشخصية بعيدة عن العمل ثم إلى العمل الذي من مزاياه هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد؛

### 1. بالنسبة للمؤسسة:

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة من موجة كبيرة من التغيير الدائم و التحديث و الميزة التنافسية الحادة، يتطلب من المنظمات الإطلاع و التواصل و المرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكار المستمرة تلزمها بتوافر الكفاءة اللازمة لتحقيق الاستقرار و التوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين و البقاء في السوق الاقتصادية وثباتها، كما يجب عليها التخطيط و الإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد البشرية و المادية لتضمن استقرارها، و فيمايلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها و استقرارها<sup>1</sup>.

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق

العمل؛

<sup>1</sup> عشيش ريم ، المرجع السابق ، ص ص 51- 52.

- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة؛
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة عن حاجة العمل؛
- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون التكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيها بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولأهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر؛

### الفرع الثالث: مظاهر ومحددات الاستقرار الوظيفي.

- الاستقرار شرط من شروط سير العمل بصورة جيدة ومن أجل تحقيق إنتاجية وافرة في المؤسسة، لذلك حدد له الباحثين محددات ومظاهر تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

تتمثل مظاهر الاستقرار فيما يلي:

- **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة و شديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث جماعات ،وتتمثل في جماعة الزملاء، وجماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة، والتي يمثلها المديرون ،ويمكن أن تعرف المؤسسة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق

التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.<sup>1</sup>

### - الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

إن إحساس العامل داخل منظمته بالراحة النفسية و الأمان الوظيفي من بين المظاهر التي تعمل المؤسسة على توفيرها له من أجل كسب استقراره و حبه و انتمائه للمنظمة، فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل و على مستقبله المهني ، ويعتبرها هاجسا يلاحقه طوال حياته ، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف و عليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يولد لديه شعور الراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد العجز و الحوادث والأمراض المهنية ، وعند تحقيق هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه و بالتالي يستمر سلوك البشري بالاستقرار و رفع الروح المعنوية بين الأفراد.

### - المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

التجديد الذي حصل في أنظمة إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة و تحديدها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بأداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاطات، وتشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية قد يؤثر سلبا

<sup>1</sup>بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - ،مذكرة ماجستير ، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013-2014 ، ص ص 59-60.

على الإنتاجية و تحقيق الأهداف وهذا عكس ما تطلبه المؤسسة ، كما أن ظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من عدم استقرار في المؤسسة.<sup>1</sup>

### - تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف ،حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات ، كما يساهم القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة ،فلاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين ، لان بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والغموض لدى العاملين ،فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار الموظفين في المؤسسة ، فعلى هذه الأخيرة تخطيط للموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص ص 60 - 61.

<sup>2</sup> بن منصور رفيقة، المرجع نفسه، ص 62.



## ثانياً: محددات الاستقرار الوظيفي

هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجابياً في رضا الموظف عن عمله واستقرار فيه، وقد حددها vroom فروم بالعوامل الستة الآتية : الإشراف ، جماعة العمل ، محتوى العمل ، الأجر يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل، فإذن محددات الاستقرار الوظيفي "هي مجموعة الإشاعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد ارتباطه بها، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها و يتمتع به جميع موظفيها ، إذ أن عدم تحقق الاستقرار و تدني درجته في المؤسسة دائماً ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة و نجاحها حتى و إن كانت تضم كفاءات عالية و متخصصة في مكان عملها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

إن مصطلح الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا متعدد الجوانب والأوجه والإبعاد فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظرته و موقفه<sup>2</sup>، و للمزيد

<sup>1</sup> بن منصور رفيقة، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الطاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص104

من الشرح عالجنا في هذا المطلب تعريف الرضا الوظيفي مع تبيان أهميته وخصائصه ثم التطرق إلى مؤشرات وأبعاده.

### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي.

يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته و تحقيق أهدافه، ومن هنا وجد الباحث سوبر ( Super ) سنة 1953 أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا موقعه العلمي و على طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته.<sup>1</sup>

كما عرف أيضا بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شبيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بالمهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 60.

<sup>2</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و أثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، د س ، ص 58.

## الفرع الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للموظف العام ، كما له خصائص لدى

سنتطرق للأهمية أولاً ثم الخصائص.

## أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء

النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم الشخصية والمهنية وبالتالي

كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي

وكشفت بعض نتائج البحوث على أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من

الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي و أكثر تقديراً لذات و أكبر قدرة على

التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة

والرضا الوظيفي ، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان

رضا الأفراد كلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي

تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو

نظام الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف ، المرجع السابق ، ص 61.

**ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي**

تتمثل خصائص الرضا في نقاط معدودة لاعتباره ظاهرة وجدانية يصعب تحديد

خصائصها وهي كالآتي :

**- تعدد المفاهيم وطرق القياس:**

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول

الرضا الوظيفي و ذلك باختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و

أرضياتهم التي يقفون عليها.<sup>1</sup>

**- النظر إلى الرضا على انه موضوع فردي:**

في أغلب الأحيان ينظر للرضا على أنه موضوع فردي، لذا فان ما يمكن أن

يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه

حاجات ودوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق

القياس المستخدم.

**- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :**

نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر

و من دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، ط1، القاهرة

2015، ص 14 .

الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.<sup>1</sup>

#### - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

الرضا الوظيفي بصفة عامة هو حالة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته.

#### - الرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:

الرضا هو محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

#### - رضا الفرد عن عنصر معين لايمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر

الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، المرجع السابق، ص16

<sup>2</sup> عصام عبد اللطيف عمر، المرجع نفسه، ص16.

### الفرع الثالث: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي.

يتضمن الرضا الوظيفي أبعاد مرتبطة بعلاقة الموظف بعمله وبالمؤسسة ، وله مؤشرات بالعمل وبالعمل ، لدى سنتناول في هذا الفرع أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشراته.

#### أولا : أبعاد الرضا الوظيفي.

لأبعاد الرضا ثلاثة ابعاد رئيسة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الرضا عن علاقة العمل: و هي ما تتمثل في العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالموظفين و الزملاء العمل و المتعاملين معهم ؛
- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات و نظم الادخار و التقاعد غيرها؛
- الرضا عن العمل ذاته : و تشمل أهمية العمل و ما تحويه من واجبات ومسؤوليات و بمدي ملائمتها مع المؤهلات العامل و قدراته الذهنية و قدرة الوظيفة عن اشباع دوافعه و حاجياته؛

و من الواضح ان الرضا بأحد الابعاد لا يرتبط بالرضا عن الابعاد الأخرى، حيث انه من طبيعي ان نجد الاختلاف بين الافراد التنظيم في رضاهم عن الابعاد الثلاثة ومصدر ذلك لاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر او بسبب العلاقة التي

<sup>1</sup>بوعكاز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذج (E.P.S) ، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2007/2008، ص23

ترتبط بين الزملاء في العمل، او الاختلافية في الاقدمية و قدرتهم على أداء الاعمال المناطة بهم بالإضافة لاختلافهم في نظريتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها .

### ثانيا : مؤشرات الرضا الوظيفي

من أجل الدلالة على الرضا وضعت له مؤشرات. وهي بمثابة المقاس له و تتمثل في

النقاط التالية:

- **التغيب:** يعتبر كدليل على كراهية المكان و التواجد به و كما يدل على الرغبة في الهرب و عدم التواجد مع الأشخاص المحطين بك في ذلك المكان ، و يقصد به الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان الانقطاع بعذر و او بدونه ، كما ان له عوامل مختلفة أجمعت عليها الدراسات في ثلاثة عوامل رئيسية و هي:<sup>1</sup>

- المرض سواء كان نفسيا او اجتماعيا؛

- الاتجاهات و المواقف؛

- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.

- **انعدام الرغبة في الاستمرار بالعمل :** و يعنى بها المتغيرات التي تطرأ على القوى

العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية كما يقصد بها عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمركز عمله، بمحض إرادته أو بتغيير الوظيفة .

ويعتبر الغياب عن العمل من أهم المؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد

الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح ويمكن

<sup>1</sup>بوعكاز فريد، المرجع السابق. ص28.

إرجاع دوران العمل إلى أكثر من كونه مشاعر استياء والرضا أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترض انه تحت الظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فان العمال يفضلون ان يصبروا على مشاعر الاستياء بدل ان يصبحوا بدون عمل.<sup>1</sup>

**2- التمارض :** يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل او بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل و هذا ما يسمى تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأدية لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها او من المشرفين المباشرين له او لجماعة العمل بصفة عامة ، ويمكن اكتشاف هذا النوع من الافراد الذين يشكون دائما و يقدمون اعدار مرضية لعدم تعبير لنا لعدم الرضا للعامل اذا زادت عن الاطار المعقول و تؤثر عن الأداء و الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

**3- كثرة الشكاوي:** ان الاستياء من طرق المعاملة او الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين الى رفع شكاويهم كتابيا او شفويا لرؤسائهم، لدى فنسبة الشكاوي بنوعها يقدر مستوى الرضا، كما هو إشارة حتمية على تغيير خطط العمل او المحيط وإيجاد حلول .

**4- الاضراب:** يعبر بشكل مباشر عن عدم الرضا وعن الوقوف ضد شيء او أشياء معين ، حيث انه يعبر عن ضرر الموظف و أن حقه مهضوم ، وذلك رضا على

<sup>1</sup>بوعكاز فريد، المرجع السابق. ص ص 28-29.



الوضعية التي يعيشونها ، والتي تعكس اداءهم و عملهم و تقانيهم اما بسلب او بالإيجاب.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>بوعكاز فريد، المرجع نفسه، ص30.

## خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل الى الأثر المترتب عن الترقية سواء كان ماديا أو معنويا، فالموظف يتوقع زيادة في الدخل نتيجة حصوله على الترقية من خلال تحسين اداءه والاستفادة من التحفيزات كالمكافآت و العلاوات ، و التكريمات، أما الأثر المعنوي ناتج عن الامن و الاستقرار الذي توفره الإدارة لموظفيها مما يؤدي الى خلق الابداع الإداري من جهة و تحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

الخاتمة

في ختام الموضوع نستطيع القول ان الترقية هي الأداة القانونية للتدرج الوظيفي للموظف في مساره الوظيفي و حافظا ماديا و معنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت و ترسيخ دوافع الاستقرار و الاستمرارية بالمرافق العمومية ، فالموظف العام يطمح للحصول على ترقية في مركزه الوظيفي و ذلك من اجل تحسين وضعه المالي و الاجتماعي كما انه يسعى من خلالها تولى وظائف تتناسب مع كفاءته و مؤهلاته المهنية داخل المؤسسة التي يشتغل بها .

ومن خلال الدراسة التي قمت بها توصلت إلى النتائج التالية:

تعتبر الترقية امر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع و تعتبر جزءا من ثقافته، فهي غاية يطمح اليها الموظفون ، لأنها تفسح المجال امامهم .

- نظرا لأهمية الترقية سواء على صعيد الشخصي بالنسبة للموظف العام او بالنسبة للإدارة كهيكل وضع المشرع أسس معينة تسمح للموظف المؤهل من ترقية خلال مساره المهني .

- ان الترقية حق من حقوق الموظف و يتم صدورها بقرار من السلطة المختصة و ليست مجرد طموح للموظف .

- نجد ان المشرع الجزائري اكد على الاعتماد على المعيارين الاقدمية و الكفاءة مع النظام تقييم الموظف على أساس تقدير مؤهلات المهنية .

- كذلك بالرغم من توفر شروط الترقية بالنسبة للموظف في بعض الأحيان الا انه قد توجد بعض الاسباب تحول دون ترقيته وهو ما يعرف بموانع الترقية ان هذه الموانع مؤقتة و لا يحرم الموظف من الترقية بشكل دائم .

وبناء على ما سبق ذكره من النتائج أتقدم بالاقتراحات التالية:

- ضرورة توفير فرص الترقية أكثر أمام الموارد البشرية المستحقين لها.
- ضرورة توفر نوع من الشفافية و الموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك نصيب رضا الموظفين ، وتجنب المحسوبية و العلاقات الشخصية التي تخلق الخلافات و الصراعات.
- ضرورة مجال المشاركة و الحوار بين الإدارة و الموظفين للتعرف على رغبات وحاجات الموارد البشرية خاصة في مجال الحوافز التي ترقى اهتمامات العاملين.
- ضرورة اختيار افضل المعايير لترقية الموظفين و التي تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقي لها.

- التكافؤ في فرص الترقية.

- لا بد من الاعتماد على الدورات التكوينية للموظفين لتحسين المستوى و تجديد المعلومات و المعارف في ظل التطورات الجديدة لخلق نوع من الرضى لدى الموظف و تحفيزه.
- ضرورة الإسراع في إصدار نصوص تطبيقية وتنظيمية لعدد من التعليمات الخاصة بالموظف ، والتي أحالها المشرع إلى التنظيم ، كالتعليمة المؤرخة في 16 جويلية 2023 والمتعلقة برفع التجميد عن عمليات الترقية في الوظيفة العمومية الصادرة عن الوزير الأول الموجهة للمدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري.

الملاحق

## الملحق: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي صالحى أحمد- بالنعامه  
المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين  
و النشاطات الثقافية و الرياضية

### بطاقة التنقيط السنوية لسنة 2022

الاسم و اللقب : ..... الرتبة: .....

تاريخ آخر ترقية في الدرجة الحالية: ..... الدرجة: .....

الحالة العائلية: .....

عدد الأولاد: .....



العلامة المرفقة:

يتم التنقيط وفق الدرجة الموالية كما هو مبين في المصفوفة المرفقة بهذه البطاقة  
مكان خاص بالعامل المنقط يمكن له أن يسجل ملاحظات أو طلب استفسار

.....  
.....  
.....

تقدم ورقة التنقيط إلى المعنى بالأمر بعد وضع علامة .  
التقويم العام ( خلف الورقة ) لا يسجل إلا بعد إمضاء المعنى بالأمر.  
أنا الممضي أسفله أصرح بأنني عاين علم بهذه البطاقة المرقمة .

الإمضاء

التقويم العام للمنقط

.....  
.....  
.....

اسم و صفة السلطة ذات الحق في التنقيط

.....

حرر بالنعامة في :.....

التوقيع

.....

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء

بعد التعريف على العلامة المرقمة و التقويم العام من طرف اللجنة في الجلسة المنعقدة في.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

الكاتب

الرئيس



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي صالحى أحمد- بالنعامة  
المديرية الفرعية للموارد البشرية  
الرقم: /م ج ن/ 2023

### مقرر الترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة

إن مدير المركز الجامعي،

- بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جادى الثاني 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعمم ،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتعمم ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلقة بسلطة التعيين و التسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-205 المؤرخ في 30 رمضان 1431 الموافق لـ 09 سبتمبر 2010 ، المتضمن إنشاء مركز جامعي بالنعامة المعدل والمتعمم ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتهين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتعمم .
- بناء على القرار رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن تعيين السيد: ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترسيم السيد..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على مقرر الترقية في الدرجة رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة ... الرقم الإستدلالي ... للصفف .... ابتداء من .....
- وبناء على الشهادة رقم ..... المؤرخة في ..... المسلمة للمعني من طرف ..... إختصاص.....
- باقتراح من مدير المركز الجامعي .

### - يقرر -

- المادة الأولى: يرقى السيد ..... ويرسم في سلك ..... رتبة ..... ابتداء من تاريخ تصحيحه الذي لا يكون سابقا عن تاريخ الإمضاء على هذا المقرر.
  - المادة الثانية : يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف .... الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....
  - المادة الثالثة : يكلف مدير المركز الجامعي بالنعامة و العون المحاسب بتنفيذ هذا المقرر.
- حرر بالنعامة في : .....

## الملحق:04

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي صالحى أحمد- بالنعامة  
المديرية الفرعية للموارد البشرية  
الرقم: م.م/ ج ن/ 2023

### مقرر الترقية عن طريق الامتحان المهني

إن مدير المركز الجامعي،

- بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتمم،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلقة بسلطة التعيين و التسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-205 المؤرخ في 30 رمضان 1431 الموافق لـ 09 سبتمبر 2010 ، المتضمن إنشاء مركز جامعي للنعامة المعدل و المتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتهين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم
- بناء على التعلية رقم 38 مؤرخة في 2 أوت 2008 تحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن فتح امتحان مهني للالتحاق بسلك ..... رتبة .....
- و بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين السيدة(ة): ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- و بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني (ة) إلى الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....
- الصف ..... ابتداء من .....
- بناء على محضر المؤرخ في ..... المتضمن إعلان النتائج النهائية على أساس الامتحان المهني للالتحاق بسلك ..... رتبة .....
- و بناء على محضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن النجاح النهائي في التكوين قبل الترقية للالتحاق برتبة .....
- و بناء على محضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تنصيب المعني (ة) ابتداء من .....
- باقتراح من السيد مدير المركز الجامعي بالنعامة .

### - يقرر -

- المادة الأولى: (ت) عرقى السيدة(ة) : ..... ويرسم في سلك ..... رتبة ..... ابتداء من .....
  - المادة الثانية : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصف ..... الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....
  - المادة الثالثة : يكلف كل من السيد مدير المركز الجامعي بالنعامة و العون المحاسب بتنفيذ هذا المقرر.
- حرر ب..... في : .....

## الملحق:05

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي صالحى أحمد- بالنعامة  
المدىرة الفرعية للموارد البشرية  
الرقم: م.م.ج ن/2023

مقرر

### الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

- لن مدير المركز الجامعي بالنعامة ،
- بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعمم ،
  - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتعمم،
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلقة بسلطة التعيين و التسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-205 المؤرخ في 30 رمضان 1431 الموافق لـ 09 سبتمبر 2010، المتضمن لإنشاء مركز جامعي النعامة المعدل و المتعمم،
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتعمم.
  - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 09 جمادى الأولى 1416 الموافق 04 أكتوبر سنة 1995، يحدد الامتيازات الخاصة بالموظفين المؤهلين التابعين للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين في الولايات: بشار، البيض، ورقلة، غرداية، النعامة، الاغواط ، الوادي وبعض البلديات ، التابعة لولايتي الجلفة و بسكرة المعدل و المتعمم.
  - و بناء على قرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين السيد(ة) : ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
  - وبناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني (ة) إلى الدرجة ..... الرقم الاستدلالي..... الصنف ..... ابتداء من .....
  - بناء على الحضر المؤرخ في ..... للجنة المتساوية الأعضاء إزاء سلك الموظفين الإداريين و المتتمين و أعوان المصالح - باقتراح من السيد الأمين العام للمركز الجامعي بالنعامة .

- يقرر -

- المادة الأولى: ترقى السيد(ة) : ..... وترسم في سلك ..... رتبة ..... ابتداء من .....
  - المادة الثانية : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف ..... الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....
  - المادة الثالثة : يكلف السيد الأمين العام للمركز الجامعي بالنعامة بتنفيذ هذا المقرر.
- حرر بالنعامة في : .....

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي صالحي أحمد- بالنعامة

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

و النشاطات الثقافية و الرياضية

الرقم: م/ج ن/2023

### مقرر

## الترقية في الدرجة

إن مدير المركز الجامعي،

- بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعمم ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم ،

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

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتعيين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم

- بناء على مقرر التعيين رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن التكتل المالي بالسيد (ة): ..... في رتبة ..... ابتداء من .....

- بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن الاستفادة من أقدمية الجنوب للمعنية لممارسة مهامها في المنطقة الثانية من ..... إلى غاية ..... علاوة تقدر بـ : ..... سنة ..... أشهر ..... يوم

- بناء على محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعنية من الدرجة ..... إلى الدرجة ..... في المدة الدنيا

- بناء على اقتراح السيد الأمين العام للمركز الجامعي النعامة

### - يقرر -

- المادة الأولى: ترقى السيد(ة): ..... بصفته ..... الصنف ..... الرقم الاستدلالي ..... إلى الدرجة ..... النقطة الاستدلالية ..... ابتداء من ..... و تحتفظ بفائض أقدميه قدره: ..... سنة و ..... أشهر و ..... أيام إلى غاية .....

- المادة الثانية : يكلف السيد ..... بتنفيذ هذا المقرر الذي ينشر في النشرة الرسمية للإدارة

حرر بـ ..... في .....

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الأمانة العامة  
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين  
و النشاطات الثقافية والرياضية  
الرقم: / 2023 م.ج.ن

## محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة

## بالمركز الجامعي صالحى أحمد- بالنعامة

في ..... من شهر ..... عام ..... اجتمعت اللجنة المتساوية الأعضاء بمقر المركز الجامعي بالنعامة الخاصة  
بأسلاك التعليم العالي و الأسلاك المشتركة تحت رئاسة السيد مدير المركز الجامعي بالنعامة لدراسة النقاط المسجلة في جدول الأعمال:  
جدول الأعمال :

- دراسة جدول التأهيل للترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة: رتبة " متصرف رئيسي "  
الأعضاء الحاضرون :

ممثلوا المستخدمين		ممثلوا الإدارة	
الصفة	الاسم و اللقب	الصفة	الاسم و اللقب
عضوا	.....	رئيس اللجنة	.....
عضوا	.....	عضوا	.....
عضوا	.....	عضوا	.....
عضوا	.....	عضوا	.....

افتتح الجلسة السيد رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء مرحبا بالجميع و شكرهم على تلبية الدعوة ثم قام بقراءة جدول الأعمال  
المتمثل في دراسة جدول التأهيل للترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة: رتبة " متصرف رئيسي "المركز الجامعي مذكرا الحاضرين بالقوانين  
للمعمول بما في هذا المجال.

بعد ذلك شرع أعضاء اللجنة في دراسة الملفات الخاصة بترقية موظفي المركز الجامعي الذين استوفوا الشروط القانونية  
للترقية الاختيارية إلى رتبة متصرف رئيسي، حيث أبدوا الرأي بالموافقة على ترقية الموظفين المعنيين وفق جدول التأهيل  
المرفق طي هذا المحضر.

إمضاء أعضاء اللجنة:

ممثلوا المستخدمين			ممثلوا الإدارة		
الإمضاء	الصفة	الاسم و اللقب	الإمضاء	الصفة	الاسم و اللقب
	عضوا	.....		رئيس اللجنة	.....
	عضوا	.....		عضوا	.....
	عضوا	.....		عضوا	.....
	عضوا	.....		عضوا	.....

وبعد استنفاد جدول الأعمال، شكر مدير المركز الجامعي الحاضرين و رفعت الجلسة في نفس اليوم و الشهر و الساعة .

رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء

كاتب الجلسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
The People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Centre - Salhi Ahmed - Naama

المركز الجامعي - صالحى أحمد - بالنعامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين  
والنشاطات الثقافية والرياضية  
مصلحة التكوين وتحسين المستوى

## إعلان عن تنظيم امتحانات مهنية

ليكن في علم كافة الموظفين المستوفين الشروط القانونية المطلوبة للمشاركة في الامتحانات المهنية 2023 للالتحاق برتبة أعلى والمبينة في الجدول أدناه، أنكم مدعوون لتقديم طلبات مشاركتكم في أجل أقصاه (15) يوم عمل ابتداء من تاريخ الإعلان والإلصاق في أماكن العمل.

شروط المشاركة في الامتحان المهني	عدد المناصب المفتوحة	الرتبة المعينة

ملاحظة هامة: يرجى من الموظفين المستوفين للشروط القانونية للمشاركة في الامتحانات المهنية التقرب من مصلحة التكوين وتحسين المستوى لسحب الإرسالية الخاصة بتأكيد المشاركة في ذات الامتحان.

النعامة في:  
المدير

The university centre of Naama - Salhi Ahmed – BP 66 45000

Phone Number: (213)049 59 82 73 -- Fax Number: 049 59 82 71 -- Web Site: <http://cuniv-naama.dz/>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
The People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
المركز الجامعي - صالحى أحمد - بالنعامة  
University Centre - Salhi Ahmed - Naama

المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين  
و النشاطات الثقافية و الرياضية

## إعلان عن الترقية الاختيارية

ليكن في علم كافة الموظفين المستوفين الشروط القانونية المطلوبة للترقية الاختيارية لسنة 2023 للالتحاق برتبة أعلى و المبنية في الجدول أدناه ، أنكم مدعوون لتقديم طلبات الترقية في أجل أقصاه (15) يوم عمل ابتداء من تاريخ الإعلان و الإصاق في أماكن العمل.

شروط الترقية الاختيارية للالتحاق برتبة أعلى	عدد المناصب المفتوحة	الرتبة المعنية

ملاحظة هامة : يرجى من الموظفين المستوفين للشروط القانونية للترقية الاختيارية التقرب من مصلحة التكوين و تحسين المستوى لتقديم طلبات الترقية  
النعامة في :

المدير





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

المركز الجامعي - صالحى أحمد - بالمدانة - Naama - Salhi Ahmed - Naama

المعهد : .....

### جدول التأهيل الخاص بالترقية في الدرجة دورة جوان 2022

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة الحالية	تاريخ التعيين	الدرجة الحالية	أقدمية العيوب الترقية الإيجابية				تاريخ الإسقاط من الدرجة الحالية	المدة	سنة	دهر	يوم
					شهر	سنة	الي	من					
1													
2									2022/06/30				
3													

## جدول التفاضل الخاص بجمعية الأسيوطيين

درجات	الأصناف			
	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا
الدرجة 1	9.5 - 9	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12
الدرجة 2	10 - 9.5	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5
الدرجة 3	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13
الدرجة 4	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5
الدرجة 5	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14
الدرجة 6	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5
الدرجة 7	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15
الدرجة 8	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5
الدرجة 9	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16
الدرجة 10	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5
الدرجة 11	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17
الدرجة 12	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5



تابع للجدول رقم 04

المنشآت	الدرجة		الوظيفة الخاصة في المنشآت المشمولة		المنشأة التجارية	تاريخ الترخيص	تاريخ تجديد الترخيص	الوظائف العليا المتخصصين العليا والإسلاك والرأب
	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية				
								استاذة
								استاذة محاضرة قسم "ب"
								استاذة محاضر قسم "ب"
								استاذة مساعد قسم "ب"
								استاذة مساعد قسم "ب"
								المجموع الفرعي "ب"
								مصرف رئيس
								طبيب عام في الصحة العمومية
								مهندس دولة في السكن و العمران
								مهندس معماري
								مهندس دولة في الإحصائيات
								مهندس دولة في الإعلام الآلي
								مهندس دولة للمخابر الجامعية
								معلق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
								مصرف محفل
								مصرف
								وإتقى أمين المحفوظات
								مترجم ترجمان
								معلق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
								مناظرة جامعي من المستوى الأول
								معلق للمخابر الجامعية
								مساعد مهندس مستوى 02 في الإعلام الآلي
								مساعد مهندس في مستوى 01 الإعلام الآلي
								مساعد مهندس مستوى 04 في الإحصائيات
								مساعد مصرف
								ممرض الصحة العمومية
								المجموع الفرعي "ج"

المستمر

رئيس مكتبة الوظيفة العمومية



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي صالحي أحمد- بالنعامة  
المديرية الفرعية للموارد البشرية  
الرقم: م.م/ ج ن/ 2023

### مقرر الترقية عن طريق الامتحان المهني

إن مدير المركز الجامعي بالنعامة ،

- بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعمم ،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتعمم ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلقة بسلطة التعيين و التسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-205 المؤرخ في 30 رمضان 1431 الموافق لـ 09 سبتمبر 2010 ، المتضمن إنشائه مركز جامعي بالنعامة المعدل و المتعمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..... المؤرخ في ..... ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتقنين للأسلاك .....
- بناء على التعليم رقم 38 مؤرخة في 2 أوت 2008 تحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن فتح امتحان مهني للالتحاق بسلك المصرفيين رتبة متصرف
- و بناء على مقرر رقم ... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين السيد: ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- و بناء على مقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني (ة) إلى الدرجة .. الرقم الاستدلالي ..... الصنف ... ابتداء من .....
- و بناء على محضر المؤرخ في ..... المتضمن إعلان النتائج النهائية على أساس الامتحان المهني للالتحاق بسلك ..... رتبة .....
- و بناء على محضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن النجاح النهائي في التكوين قبل الترقية للالتحاق برتبة .....
- و بناء على محضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تنصيب المعني (ة) ابتداء من .....
- باقتراح من السيد مدير المركز الجامعي بالنعامة .

### - يقرر -

- المادة الأولى: يرقي السيد : ..... ويرسم في سلك ..... رتبة ..... ابتداء من .....
- المادة الثانية : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف ... الدرجة .... الرقم الاستدلالي .....
- المادة الثالثة : يكلف كل من السيد مدير المركز الجامعي بالنعامة و العون المحاسب بتنفيذ هذا المقرر.

حرر ب..... في : .....

# قائمة المصادر والمراجع



أولاً : المصادر

1-القرآن الكريم

2-المعاجم:

- ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب، مجلد 10 ، دار أدب الحوزة للنشر، إيران، 1405هـ - 1984م.

3-النصوص القانونية:

- الامر 03-06 المؤرخ في 19 جمادة الثاني عام 1427هـ - الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.  
- المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج.ر، ع، 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

- المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 جويلية 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، ع 26، الصادرة بتاريخ 3ماي 2012.

- المرسوم التنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

- المرسوم التنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 25 جويلية 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ، ع 43 الصادرة بتاريخ 28 جويلية 2020.

- المرسوم التنفيذي رقم 20-373 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1442 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2020 المتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، ج، ر، ع 77، الصادرة بتاريخ 20 ديسمبر 2020

- المنشور رقم 4 المؤرخة في 30 نوفمبر 2017، المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة.

- القرار المؤرخ في 3 شوال عام 1438 الموافق 27 يونيو سنة 2017، المتعلق بتحديد تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

- القرار المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 5 ديسمبر سنة 2019،  
المتعلق بتحديد إطار تنظيم للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية  
الخاصة بالأسلاك المشتركة.
- مذكرة حكومية موجهة إلى مفتشيات الوظيف العمومية، المؤرخة في 10  
مارس 2001 ، المتعلقة بكيفيات إعداد قوائم التأهيل.

### ثانيا: المراجع

#### 1- المراجع العامة:

- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة دار  
الفكر العربي، د ط ، القاهرة، 1995.
- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العالمية  
الدولية للنشر والتوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن  
2003.

#### 2- المراجع المختصة:

- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار  
جرير للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2013.
- بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، دراسة تحليلية في ظل أمر  
03-06 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة بأحكام القضاء الإداري دار الهومة  
للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2013،
- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، ط1، القاهرة، 2015 .
- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2015.
- قروف جمال، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2022.
- محمد احمد عبد الله محمد، الوظيفة العامة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2015.
- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في الإدارة والموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 الاردن عمان، 2010.
- مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس ، ط 1 ، عمان ، 2017 .

- مولود ديدان، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، دط، دار البيضاء، الجزائر،.
- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن،2009.
- نوري منير، الوحيد في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2015،
- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط ، الجزائر،2012.

### ثالثا : الرسائل الجامعية

- بن ديدة نجات، الحماية القانونية للموظف دراسة مقارنة . مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006/2005.
- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية -سطيف-

مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية ،قسم العلوم الاجتماعية ،تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،الجزائر،  
2014/2013.

- بوشيبة الطاهر ، أنماط التوظيف وإنهاء العلاقة الوظيفية في قانون الوظيفة العامة الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري معمق، جامعة تلمسان أبوبكر بلقايد، الجزائر،  
2017/2016.

- بوعكاز فريد ،الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E.P.S) ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008/2007.

- جبلي فاتح، الترقية والوظيفة والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

- حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، مذكرة الماجستير ،كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ،تخصص إدارة الاعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2015.
- سلوى تيشات، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
- عبد العزيز شنيق ،الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علم اجتماع و الديمغرافيا ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، الجزائر ، 2008/2007.
- محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية ، بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة، د س.

- نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008/2006.
- نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان -عنابة-، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
- الحاج رملي، أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية العلوم والساسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
- زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم



التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،

الجزائر، 2016/2015.

- شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ،

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص

علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بالمهيدي ، ام البواقي

الجزائر 2015/2014.

- عابد رضا ، اثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ، مذكرة

ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير

، تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ،

الجزائر ، 2021/2020.

- قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير استراتيجي،

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر 2018/2017.

- مهدي حسان، نظام ترقية الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مذكرة  
الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، تخصص إدارة عامة،  
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.
- هني رشيدة، نظام الترقية في الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة  
ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، قسم حقوق، كلية الحقوق والعلوم  
السياسية، جامعة سعيدة مولاي طاهر، الجزائر.

#### رابعاً: المقالات

- بوري شوقي، بلقايد إبراهيم ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ،دراسة  
ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران ،مجلة اقتصاديات شمال  
افريقيا ،ع 17 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، السداسي الثاني 2017.
- حسين عبد القادر يوسف جعفر ، استراتيجيات التدريب و علاقتها بتنمية  
أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات فلسطين  
ضواحي القدس ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد  
03، ع2 ، جامعة الاستقلال ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين، 2019.
- دندن جمال الدين، النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات  
العمومية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد السادس،  
ع1، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 30 ديسمبر 2022.

- سفيان بوعطي، صالح خرواطي ، نظام الترقية و اثره في أداء الموارد البشرية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 01، ع 13، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، الجزائر ، 012019/06.
- صباح حمايتي، نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد التاسع . ع، 01 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
- صيلع مسعود، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية، ع11، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أبريل 2022
- ضياف عبد القادر، القيود الواردة على الترقية في الوظائف العليا على ضوء التشريع الجزائري ، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد الثالث، ع 5، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 15 أبريل 2018.
- عبد الكريم بلعربي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، مخبر تشريعات حماية الوظيفة العامة، العدد الأول، مطبعة تيارت، الجزائر ، 2013.
- غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين اداء البشرية، دراسة ميدانية بنفطال باتنة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية، المجلد7، العدد2 المركز الجامعي بريكة، الجزائر ، 28 جوان 2020،
- نبيلة اوقجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر 06- 03، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، ع 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 31 مارس 2021.

- نورة الداسي، ام السعد شافعي نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد02، العدد03، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 01، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، جانفي 2023.
- هني رشيدة، موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد3، دع2، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة، ديسمبر 2019.
- وداس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد10، العدد02، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03 مارس 2021.

# الفهرس

الصفحة	
01	مقدمة
05	الفصل الأول: ماهية الترقية
07	المبحث الأول: مفهوم الترقية
08	المطلب الأول: تعريف الترقية وأهميتها
08	الفرع الأول: تعريف الترقية
12	الفرع الثاني: أهمية الترقية
14	المطلب الثاني: معايير الترقية
14	الفرع الأول: معيار الأقدمية
17	الفرع الثاني: معيار الكفاءة (الجدارة)
20	الفرع الثالث: معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة
23	المبحث الثاني: أنواع الترقية وموانعها
23	المطلب الأول: أنواع الترقية
25	الفرع الأول: الترقية في الدرجة
31	الفرع الثاني: الترقية في الرتبة
41	المطلب الثاني: موانع الترقية
41	الفرع الأول: الموانع المتعلقة بالنظام التأديبي
43	الفرع الثاني: الموانع المتعلقة بالوضعيات القانونية الأساسية
48	خلاصة الفصل الأول

49	الفصل الثاني: أثر الترقية في تحسين أداء الموظف العام
50	المبحث الأول : الأثر المادي للترقية في تحسين أداء الموظف العام
51	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
51	الفرع الأول: تعريف الحوافز
52	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
57	الفرع الثالث : شروط و أهداف الحوافز
61	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي
61	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
62	الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومكوناته.
66	الفرع الثالث: محددات ومعايير الأداء الوظيفي.
68	المبحث الثاني: الأثر المعنوي للترقية في تحسين أداء الموظف العام
69	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
70	الفرع الأول: تعريف الاستقرار الوظيفي
70	الفرع الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي
72	الفرع الثالث: مظاهر ومحددات الاستقرار الوظيفي
75	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي
76	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
77	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي
80	الفرع الثالث: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي

83	خلاصة الفصل الثاني
85	الخاتمة
87	الملاحق
105	قائمة المصادر والمراجع





# المخلص الدراسة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز النظام القانوني للترقية وأثرها في تحسين أداء الموظف العام ، من خلال التطرق أولاً إلى ماهية النظام القانوني للترقية باعتبارها موضوعاً يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للفرد و للمؤسسة على حد سواء ووسيلة من الوسائل التي تدفع الموظفين لتنمية الذاتية و احد الحوافز لزيادة رضاهم المهني ، ثم إبراز اثر الترقية ومدى تأثيرها على تحسين أداء الموظفين سواء مادياً أو معنوياً وفي الأخير الوصول إلى جملة من الاستنتاجات و التوصيات.

## **Abstract:**

This study aims to highlight the legal system for promotion and its impact on improving the performance of the public employee, by first addressing the nature of the legal system for promotion, considering it a topic of great importance to the individual and the institution alike, and one of the means that push employees to self-development and one of the incentives to increase their satisfaction. Professional, then highlighting the impact of promotion and the extent of its impact on improving the performance of employees, whether materially or morally, and finally arriving at a number of conclusions and recommendations.