

## نظام الترقية وأثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر

### The reality of the promotion system and its role in improving the performance of the public employee in Algeria



د. صباح حمايتي<sup>1</sup>

أدكتوراه علوم ، تخصص تنظيم إداري ، كلية الحقوق ، جامعة محمد خيضر بسكرة،

sabah629@gmail.com



تاريخ النشر: 2022/11/24

تاريخ القبول: 2022/02/14

تاريخ الإرسال: 2020/03/12

**ملخص:** تعد الترقية من ضمن الحقوق المكفولة للموظف، فهي من أهم صور الحوافز التي وضعها المشرع داخل المنظومة القانونية للوظيفة العامة ، حرصا منه على ضمان سيورة المرافق العامة بانتظام و إطارا، إلا أن في واقع الأمر أصبحت هذه الأخيرة عبارة عن مجرد وضعية عادية يمكن أن يوضع فيها الموظف العام إذا ما توفرت فيه شروط و إتخذت فيها إجراءات مطلوبة في إنتظار الظفر بزيادة في الأجر و المسؤوليات ،مما جعل إعادة النظر في نظام الترقيات من ضمن برامج الإصلاح الإداري لتحسين الخدمة العمومية وليس الاهتمام بالجوانب المادية للهياكل والمرافق ، فتفعيل الجوانب المحفزة سواء مادية أو المعنوية للموظف العام المقدم للخدمة سوف تحقق بكل تأكيد أثر على أداء الموظف من خلال تحسين أدائه و تأثير ذلك على المرافق العامة من جهة و توفير جانب المعنوي بما يكفل الإستقرار الوظيفي و الرضا المهني وخلق روح الإبداع الإداري من جهة أخرى .

**كلمات مفتاحية:** أنواع الترقية .، إجراءات الترقية. الرضا الوظيفي ، تحسين الأداء.

#### **Abstract:**

*The promotion is among the rights guaranteed to the employee, as it is one of the most important forms of incentives that the legislator has put in place within the legal system for the public job, in order to ensure*

*that the public facilities are carried out regularly and steadily, but in reality the latter has become just an ordinary situation in which it can be placed The public employee if conditions are met and required actions are taken while waiting for the nail to increase in wages and responsibilities, which made the review of the promotions system among the administrative reform programs to improve the public service and not pay attention to the material aspects of the structures and facilities, activating the incentive aspects, whether or not The general or moral of the public employee providing the service will definitely achieve an impact on the employee's performance by improving his performance and the impact on public facilities on the one hand and providing the moral side to ensure job stability and job satisfaction and create a spirit of administrative creativity on the other hand.*

**Keywords:** *upgrade types., Upgrade procedures. Job satisfaction, performance improvement.*

1- المؤلف المرسل: صباح حمايتي ، الإيميل: sabah629@gmail.com

**المقدمة :** تسعى الهيئات العمومية في الجزائر إلى رفع أداء مواردها البشرية لعدة متطلبات داخلية و خارجية في ظل العولمة و التسارع التكنولوجي الجديد ، مما أدى إلى ضرورة العمل على تفعيل العلاقة بين الهيئة و موظفيها وذلك بتطبيق أسس و معايير تسييرية لتحفيزهم و ترقيةهم ، و المحافظة على العصب الرئيسي للمرفق العام والذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله وهو الموظف العام الذي يعتبر وسيلة مباشرة لتحقيق أهداف المرفق العام والذي يشتغل فيها متقلدا مختلف الوظائف العمومية من ما يجعله يخضع لقانون الوظيفة العمومية بمختلف مكوناته.

لقد احتل موضوع الترقية المرتبة الأولى في الأهمية من بين الموضوعات الكثيرة الخاصة بمشاكل الأفراد في ميدان الوظيفة العامة، مطالبين دائما بإيجاد نظام وظيفي سليم يتوفر على فرص كثيرة للترقية، وبالتالي تحقيق رضاهم وضمان استقرارهم داخل المرفق العام .

وانطلاقا من أهمية نظام الترقية في الوظائف العامة فقد نظم المشرع الجزائري هذا الموضوع أساسا على ضوء الأحكام الواردة في القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المحددة في المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي تعرض لمسألة المسار المهني متضمننا الترقية بمختلف أنواعها<sup>1</sup>، وهو نفس الأمر الذي جاء به الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية<sup>2</sup>، وخاصة أن هذه الأخيرة لها إرتباط بالمخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تقوم الإدارات بإعدادها بحسب ما تتطلبه مرافقتها من جهة وما تسمح به ميزانية الدولة من جهة أخرى .

تعتبر الترقية من أبرز أمنيات الموظف وطموحاته خلال رحلته الوظيفية حتى يحقق طموحاته المشروعة حيث تعتبر حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل الأمر الذي من شأنه زيادة في أدائه الوظيفي.

كما يقوم نظام الترقية في الإدارة العمومية على العديد من العناصر الضرورية لكن دون أن يكون توزيعا عادلا بين الموظفين ، وكيفية بلورة نظام ترقية جدي وذو فعالية الذي قد يحسن ولو بصفة جزئية للمرفق العام وذلك بالبحث عن دوافع و الاختلالات الموجودة داخل المنظومة القانونية للوظيفة العمومية ، ووضع متطلبات وشروط لتحقيق هذا النظام رغم الصواب و الإجراءات المفروضة على عملية الترقية من بدايتها إلى نهايتها، وهذا ما يضمن الرقابة على عمل الإدارة وجعلها تطبق القوانين المنظمة لهذه العملية بالشكل اللازم .

وعليه يثير موضوع إصلاح نظام الترقية داخل المؤسسات و الإدارات العمومية عدة إشكاليات وخاصة في الواقع العملي في ظل الثغرات والجمود الذي تعترى نصوص المتعلقة بالترقية ، وعليه وجب طرح الإشكالية الأتية :

ماهي المتطلبات الواجب توفرها لإقامة نظام ترقية ذي فعالية وما أثر ذلك على أداء الموظف العام؟.

وللإجابة عن الإشكالية تم إعتبار المنهج الوصفي و التحليلي قصد التفصيل أكثر في هذا الموضوع للتمحور الدراسة حول نقطتين أساسيتين كمايلي :

**المبحث الأول: واقع نظام الترقية ضمن الأمر: 03/06 المتضمن القانون الأساسي للموظفة العمومية .**

**المبحث الثاني: أثر تحسين نظام الترقية على أداء الموظف العام .**

**1.المبحث الأول : واقع نظام الترقية تضمن الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للموظفة العمومية**

لما كان الموظف العام هو أساس العملية الإدارية ، فإن الارتقاء الوظيفي وتطوير مهارته وخبراته ومستواه الاجتماعي ، هو عبء يقع على الهيئة العمومية المستخدمة وعليه كان لازما على السلطات المختصة وضع منظومة قانونية لتسيير الموارد البشرية وإختيار أجود الطرق من أجل الاحتفاظ بالعنصر البشري وتنمية أدائه وتطويره ، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة العمومية وبالتالي تحسن وجهة المرفق إتجاه المنتفعين بخدماته.

إلا أن الواقع المعاش داخل الإدارة الجزائرية أدى إلى عدم فعالية هذا النظام وخاصة باعتباره الركيزة الأساسية و العامل المحفز للموظف لتحسين سيرورة العمل الإداري ، وكذا كثرة الإجراءات التي فرضتها النصوص القانونية جاءت عقبة أمام الطموحات المشروعة لهذا الموظف ، مما قد تصيبه بعدم الرضا الوظيفي و وبالتالي سوف ينعكس سلبيا على أداء المرفق العام .

### **1.تفشي مظاهر الفساد الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية**

إن بالإطلاع على تجارب الإصلاح في الدول المجاورة سواء كانت عربية أو أجنبية يؤكد على أنه إتباع إستراتيجية ما لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري لا يكون بمعزل عن المورد البشري ،ولعل ما تعسى إليه الجزائر إلى تحقيقه للقيام

به في مجال إدارتها بالأخص قطاع الخدمة العمومية لارتباطها الوثيق بالمواطن.

فبالرغم من الإصلاحات التي جاء بها الأمر: 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية في مجال ترقية الموظفين ، وكذا ما تضمنته القوانين الأساسية اللاحقة به والخاصة بكل قطاع ، إلا أنه هناك عدة أسباب تجعل إعادة النظر في نظام الترقية بصفة دورية كل ما جاءت الفرصة لذلك ، أمر ضروري خاصة في ظل مساعي الدولة لتحسين الخدمة العمومية التي أصبح مطلباً أساسياً ويمكن حصر أهم الأسباب في إعادة النظر في نظام الترقيات كمايلي هي نقشي العديد من الظواهر التي بقت مترسخة في الإدارة الجزائرية ، رغم الإصلاحات المتكررة وخلق آليات لمحاربتها وعلى سبيل المثال لا الحصر، تم تحديد أهم الظواهر التي نرى لها علاقة بجمود نظام الترقية يجعل منها تزداد انتشارا واتساع ومنها:

#### - 1- انتشار ظاهرة الرشوة و الاختلاس

لقد أصيبت الإدارة الجزائرية بهذا الداء حيث يعرف تصاعدا مقلتا لانتباهه، فأصبحت العملية متداولة فيكلا للمعاملات الإدارية يبدء من استخراج الوثائق وصولا إلى البايرامالصفقات العمومية بحيث تمثل انحراف الفرد عن واجباته الوظيفية ، كما تشكل نوعا من أنواع الجرائم إذ تنطوي على إجتار الموظف العام بوظيفته واستغلالها على نحو يحقق له فائدة خاصة<sup>3</sup>، مما يجعل مصلحة الدولة تتأثر بحسن أداء الخدمات و المصالح العمومية ، كما أنها جزء من فقدان ثقة المواطنين في إدارته وفي الأشخاص العموميين المكلفين بخدمة الوطن والمواطن، لهذا يلجأ بعض الموظفين إلى الرشوة منذ خلا استغلال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات على المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى دفع الرشوة لتسهيل الحصول على الخدمة وتسريع الإجراءات، حيث تحولت الوظائف إلى سلعة تحقق منافع شخصية رغم أن المشرع الجزائري قد جرم ذلك .

كما أن على الموظف العام الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أطلع عليها بمناسبة ممارسته لمهامه<sup>4</sup>، كما تتبعها عدة أسباب ولعله عدم العمل على تحسين مستوى معيشة الجميع وإعطاء كل ذي حق حقه حتى يتمكن الموظف من تحقيق عيشة كريمة<sup>5</sup>.

ولهذه الاعتبارات وغيرها سجلت الجزائر تراجعاً كبيراً في ترتيب الدول ضمن مؤشرات الفساد والشفافية، ورتبت في درجات متدنية جداً ابتداء من 2003 إلى غاية 2012 وهي في منحى تصاعدي واتسعت رقعة الفساد فيها وإزداد منسوبه وهو ماجعل الجزائر ومنذ سنة 2006 لا تكاد تبرح المرتبة المائة ضمن الدول الأكثر فساداً في العالم لتستقر سنة 2018 على المرتبة 112 من أصل 180 دولة<sup>6</sup>.

**02- التسبب الإهمال الوظيفي :** إن التسبب والإهمال ظاهرة من الظواهر التي برزت في أغلب الإدارات الحكومية، وقد ساهم في تفاقم هذه الظاهرة العديد من الأسباب الاجتماعية وتردي مستويات الأجور رغم القواعد الملزمة والتعليمات الإدارية الصارمة لم تحد من استفحال هذه الظاهرة التي أصبحت تهدد حسن سير المرفق العام في بلادنا<sup>7</sup>.

مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة<sup>8</sup>، وقد حدد علم الإدارة ومناجنت الموارد البشرية المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف أو العامل متسبباً ومن أهمها :

- التأخر العمدي عن العمل في المواعيد المحددة.
- عدم التواجد في منصب العمل فترات طويلة دون مبرر .
- عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات و الأعمال.... الخ<sup>9</sup>.

**03- سوء معاملة الجمهور :** يعتبر من أهم واجبات الموظف العام تجاه المنتفعين من المرفق العام وذلك وفقاً لأحكام المادة 53 من الأمر: 03/06 المتضمن لقانون الوظيفة العمومية والتي نصت على أنه يجب على الموظف التعامل مع

مستعملي المرفق العام بلباقة ودون ملاحظة ، وهذا ليس فقط مع المنتفعين من خدمات المرفق إنما التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه أثناء العمل.

وبالتالي فإن الأعباء الاجتماعية والمالية للموظفتجعل منه يتعامل بطريقة غير لائقة وذلك بسبب الضغط الناتج عن عدم حصول هذا الأخير على ترقية وتحفيزات ، مما يعطي صورة سيئة للمرفق وبالتالي تنتسج الفجوة في علاقة الإدارة بالمواطن.

## 2.1 الجوانب القانونية الواجب مراعاتها في تحسين نظام الترقية

يحمل نظام الترقية في طياته أهدافا سامية وأهمية كبرى تفرضها عدة أسس ومبررات نفسية وقانونية ومالية تحتم وجود مثل هذا النظام القانوني ومن أهم المبررات تحقيق فكرة الصالح العام وحسن سير المرافق العامة بانتظام و اضطراد ومن ثم تحقيق مصلحة الموظف العام المادية والمعنوية وأخيرا تحقيق مصلحة الموظفين المتعاملين مع الجهاز الإداري<sup>10</sup>.

إن المتتبع لنظام الترقية نجده جاء ضمن الفصل السادس من الأمر 03/06 المتضمن قانون الوظيفة العامة بعنوان الترقية في الدرجات والترقية في الرتب ضمن المواد 106 إلى المادة 111، أما بخصوص باقي الإجراءات جاءت في شكل تعليمات أو عبارة عن استفسارات صادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية بمختلف المشاكل الواقع في الجانب العملي و خاصة أن الترقية كانت كثير من الأحيان نقطة التوتر بين الهيئة العمومية المستخدمة والموظف العام كما أن مطالب التنظيمات النقابية<sup>11</sup> ، اليوم تكاد لاتخلو من مطلب الترقية.

وعليه وجب النظر في عدة جوانب لإصلاحها وإعادة بث روح التحفيز في هذه الآلية وبالتالي التوفيق بين المصلحة العامة التي تسعى لها الإدارة و المصلحة الخاصة للموظف العام .

**أولاً: الجوانب المتعلقة بأنواع الترقية و شروطها :** تندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني ، وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية المعهود به في جل الوظائف العمومية عبر العالم بإعتماد ثلاث صيغ للترقية :

- الترقية من درجة إلى أخرى ضمن سلم الأجور.
- الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك.
- الترقية الداخلية من سلك إلى سلك الذي يعلوه<sup>12</sup>.

فترتبط صيغة الترقية في الدرجات بفكرة المسار المهني ، بحكم طبيعة المركز القانوني للموظف، وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية فيحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة دون توقف هذا التحسين لا على تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته و لا على تطور في منصبه أو رتبته<sup>13</sup>.

بالرجوع إلى نص المادة 63<sup>14</sup> من الأمر: 03/06 من نفس الأمر تضمنت لجان إدارية والتي هي عبارة عن هيئة استشارية استحدثها نظام الوظيفة العمومية بغرض إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية وحسن تطبيق النصوص القانونية، والحرص أن تكون السلطة التقديرية عادلة وفق ضوابط محددة وإجراءات لها دور قانوني هام في تسيير حياة الموظف العمومي مهنيا .

ومن هنا نجد أن السلطة التي تمنح لها صلاحية الترقية تتمثل في السلطة الرئاسية على الرغم من صعود القرار الإداري النهائي سواء كان قرار التعيين أو الترقية من السلطة التي لها صلاحية التعيين<sup>15</sup>.

لقد نصت على هذا النوع من الترقية المادة 106<sup>16</sup> من الأمر: 03/06 السالف الذكر بنصها: " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من

درجة إلى درجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طرق التنظيم " .

والتي تحيلنا للمرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتضمن الشبكة الاستدلالية لمرتببات الموظفين و نظام دفع رواتبهم حيث نصت المادة 12 من المرسوم 304/07 على مايلي: " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة و القصوى"17.

كما تضمنت المادة 10<sup>18</sup> من نفس المرسوم المذكور أعلاه على كل صنف و كل قسم فرعي 12 درجة تتم فيها ترقية الموظف بصفة منتظمة من درجة إلى درجة التي تعلوها حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة ووتائر متفاوتة طبقا للجدول الملحق 01 أدناه .

يمكن أن تكرر القوانين الأساسية الخاصة بالنظر إلى طبيعة مهام بعض الأسلاك و تيرتين فقط من بين الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجات ، كما هو الشأن بالنسبة لموظفي الأسلاك الأمنية الذين تنطوي مهامهم على مخاطر وتببيعات و مسؤوليات خاصة<sup>19</sup>.

لا يثير هذا النوع من الترقيات كثير من إشكاليات و خاصة لاعتماده على معيار الزيادة في الأقدمية والتجربة وتعمل بهذه الصيغة كل الوظائف العمومية عبر العالم اعتبارا بأنها تمثل في آن واحد مكافأة للولاء الذي يتحلى به الموظف إتجاه الإدارة .

إن الملاحظ على الجدول المذكور أعلاه سوف يكون أمامنا تفاوت في المدد وبناء على عملية التقييم لمردودية الموظف وأدائه وسلوكه يحدد أي من المدة ينطوي فيها ويرقا الموظف العام .

لتفعيل هذه الأخير يمكن جعل هذا النوع من الترقيات آليا في مدة محددة بثلاثة سنوات لكل الموظفين وهنا نكون قد جمعنا بين الأقدمية والاستحقاق،

فنظام الترقية في الدرجة المعمول به في الهيئات العمومية هو ما يعرف بنظام 04-04-02 و لتوضيح ذلك لدينا 10 موظفين في رتبة متصرف يرتقون إلى الدرجة الثانية مثلا نجد :

- 04- موظفين يرتقون في المدة الدنيا .
  - 04 موظفين يرتقون في المدة المتوسطة .
  - 02 موظفين يرتقون في المدة القصوى.
- حيث يتم الفصل بين المتنافسين بموجب مجموعة من المعايير ومنها :
- نقطة تقييم المسؤول المباشر.
  - الأقدمية العامة والأقدمية في الرتبة.
  - الحالة العائلية للموظف.
  - سن الموظف .

وهذه المعايير عادة ما يتم الفصل في اسبقيتها وترتيبها من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة للفصل في وناثر الترقية كل سنة بتاريخ : 12/31 إن هذا النمط غير تحفيزي يؤسس الجمود في المسار المهني للموظف .

كما أوردت الفقرة الثانية من المادة 12 على استثناء وهو حالة نص القوانين الأساسية الخاصة على وتيرتين فإن الترقية تتم حسب النسب 06 و 04 ضمن 10 موظفين بقولها إذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين للترقية في الدرجة فإن النسب تحدد على التوالي بسته (06) وأربعة (04) في المدة القصوى من بين 10 موظفين ، وهذا ما تضمنته المادة 51 من المرسوم التنفيذي رقم 10 / 322 المؤرخ في 22 ديسمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني بقولها تحدد وتيرة الترقية في الدرجة المطبقة على موظفي الشرطة وفقا للمدتين الدنيا و المتوسطة المنصوص عليها في المادة 12 من المرسوم 304/07<sup>20</sup>.

كما يستفيد الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عالي ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية ، وهذا حسب المادة 14 من المرسوم 304/07 حيث نص على أنه يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الدرجة في الترقية بقوة القانون حسب المدة الدنيا.

يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني تخفيفا للأقدمية للالتحاق بالمنصب الأعلى والترقية في الدرجات تطبيقا للمرسوم 199/72 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة وفقا لأحكام المادة 03 و التي نصت لأجل تقسيم تراب ولايتي الواحات و الساورة إلى أربعة أقسام ويترتب الحق في الزيادة السنوية بالأقدمية على الوجه التالي :

- شهران بالنسبة للمنطقة الأولى.

- ثلاثة أشهر بالنسبة للمنطقة الثانية.

- أربعة أشهر بالنسبة للمنطقة الثالثة.

- ستة أشهر بالنسبة للمنطقة الرابعة.

وهذه الزيادة في الأقدمية تحسب في الترقية في الدرجات كاملة أما في الترقية إلى رتبة أعلى تحتسب في تخفيض الأقدمية للالتحاق بالمنصب المعني في حدود الزيادة المذكورة أعلاه ، ونشير في هذا الصدد أن الموظف العام المنتدب يستفيد بالأقدمية المكتسبه في رتبته الأصلية وبحق الترقية بالدرجات حسب المدة المتوسطة في سلكه الأصلي<sup>21</sup>.

أما بخصوص النوع الثاني المتعلق بالترقية في الرتبة والتي تهدف الهيئات العمومية من خلاله إلى استغلال المهارات و الكفاءات في تطوير التنظيم وتعيين الأداء داخل الهيئة ، بغض النظر عن أقدمية الموظف فهي الانتقال العمودي للموظف العام وارتقائه في السلك الذي ينتمي إليه من مرتبة دنيا إلى

الرتبة الأعلى مباشرة ، ويتم ذلك بحسب جملة من الأنماط المحددة بموجب القوانين الأساسية التي تنظم الحياة المهنية للموظف والتي تتخذ في مجملها ثلاثة أنماط تضمنتها المادة 107 من الأمر 03/06 بنصها : " 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 التالية :

- 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>22</sup>

إن هذا النوع في الترقية يترتب عليه زيادة في مسؤولية الموظف بحيث يفسح المجال أمامه لتقلد مناصب أعلى إضافة إلى الاستفادة من العلاوات و المنح التي يخص بها هذا الارتقاء<sup>23</sup>.

فنظام الترقية في الرتب داخل الهيئات العمومية يعرف العديد من المشاكل والفوضى في تسييره رغم وجود مجموعة المراسيم التي تبنته فإن رسم المسار المهني للموظف من المفروض أن يخضع لدراسات معمقة نظرا لما تمثله الترقية في الرتبة من قيمة للموظف ، فنجد أن هنالك تجميد للمسارات المهنية إذ تسجل غالبية الجهات المكلفة بتسيير الموارد البشرية أغلب الشكاوي تنصب حول هذا الإشكال إذ أن أغلب الموظفين قضا مسارهم المهني في رتبه واحدة<sup>24</sup>.

- عدم إمكانية الترقية لعدم فتح المناصب.

- عدم إمكانية الترقية لعدم وجود فرصة الترقية في السلك الذي ينتمي إليه الموظف وغيرها من المشاكل..

لذا فقد صارت هذه الترقية في الرتبة مرتبطة بخيار السلطة التي بها صلاحيات التعيين دون معايير الكوطة التي حددها المرسوم التنفيذي وهذا الأمر يجعلها تخضع لمعايير الذاتية ، وليس لقيم موضوعية مرتبطة بالكفاءة والاستحقاق فتصير بذلك وسيلة لشراء الذمم وتكوين جماعات غير رسمية قائمة على المحاببات و الولاءات .

كما أن الترقية على أساس الشهادة يطرح العديد من الإشكالات الأولى المتعلقة بالشهادة العليا المتحصل عليها قبل الوظيفة والدخول بالرتبة أقل فالقانون يمنع من الترقية مما يجعل الإدارة تهدر العديد من الكفاءات التي يمكن للهيئة العمومية استغلالها وذلك بأن يكفل له حق في الترقية .

كما أن استحالة على الموظف الحصول على مؤهل أعلى وهو في وضعية الخدمة وفقا للأمر 03/06 حيث يحق للموظف 04 ساعات لمزاولة الدراسة وهو أمر صعب وهو لا يتماشى مع ما هو مطبق في الجامعات وخاصة لحضور الحصص التطبيقية والأعمال الموجهة إجبارية الحضور لذا من أجل تشجيع الموظفين يفتح إضافة ورفعها الى 6 ساعات ويمكن إتباع نظام التعويض في بعض القطاعات في أيام العطل وهنا لن يؤثر على سير الحسن للمرفق وعدم تعطيل مهامه .

جعل الترقية في الرتب آليا وذلك بمجرد استيفائه لشروط الأقدمية لشغل المنصب الأعلى مباشرة مضمون هذا النظام لأن الهيئة لا تلجأ إلى فتح المنصب الأعلى مباشرة مضمون هذا النظام إن الهيئة لا تلجأ إلى فتح المنصب إنما تقوم بتحويل المنصب المالي برتبة أعلى وهو النظام المعتمد في الجامعات بالنسبة لترقية الأساتذة حيث يتم تحيل المنصب النظري في الرتبة الدنيا إلى الرتبة الأعلى مباشرة فيستفيد الموظف من الترقية آليا<sup>25</sup> مع خضوعه لضوابط معينة (الأقدمية 05 سنوات – إجراء الموظف للإمتحان مهنيًا لإثبات كفاءته... الخ).

**ثانيا : من حيث المعايير وأسس الترقية :** يعتبر وضع أسس علمي سليم للترقية من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العامة ، فعادة عدد الموظفين الصالحين للترقية أكثر من عدد الوظائف العامة المتاحة ، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة عادة لذلك تظهر مشكلة اختيار أكفأ الموظفين و تجسيد الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الترقية<sup>26</sup> .

لقد أتبع المشرع الجزائري عدة أسس كالكفاءة والأقدمية والترقية الاختيارية وهو من أجل استفادة أكبر عدد من الموظفين، لكن ميز بين الوظائف العليا و الوظائف النوعية و الوظائف التي لها الصبغة الروتينية ، حيث اعتمد على معيار الكفاءة في الوظائف العليا والنوعية في حين جعل باقي الوظائف لاعتبارات لا تحتاج لمهارات وقدرات على أساس الأقدمية .

فمعيار الكفاءة أيضا جعله مرتبط بنظام تقييم الموظف والمحدد بعدة اعتبارات حسب طبيعة الوظيفة وأيضا المؤسسة ، وما يعاب في هذا الشأن عدم ذكر المشرع معايير التقييم وترك السلطة التقديرية للإدارة الحرية الكاملة .

وعليه وجب الاعتماد على طريق أكثر موضوعية إنصافا لتقييم الموظفين كالحوار التقييمي وإنشاء مجموعة متخصصة في تقييم الأداء والاستئناس بآراء المساعدين والزملاء وغيرها من الأدوات التي أثبتت نجاعتها في مختلف الأنظمة و تساعد على إزالة الحواجز التي تباعد بين الإدارة وأعاونها<sup>27</sup> .

**ثالثا: من حيث قيمة النقطة الاستدلالية للترقية :** إن الترقية في الوظيفة العمومية هو نقل الموظف في إطار الوظائف الدائمة بتبديله ، من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي أفضل مما كان عليه قبل الترقية<sup>28</sup> .

يوافق التطور الاستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى، و يوافق التطور الاستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات

في إطار اعتماد الأقدمية المهنية وتحدد قيمة النقطة الاستدلالية بخمسة وأربعين دينارا جزائريا(45)، يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته ويخل درجة أو رتبه رقم إستدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها ذلك طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007<sup>29</sup>.

لذا يترتب على الترقية في الرتبة أثرا رمزيا فقط في راتب الموظف فلو طبقنا مثلا عن ترقية الأسلاك الإدارية المشتركة إذ أن الزيادة في النقاط الاستدلالية من الرتب المحددة للسك ضعيفة عموما ولا ترتقى إلى طموح شاغل الرتبة العليا ويمكن إبراز ذلك بالمثل التالي :

- رتبه ملحق الإدارة بقصد الترقية إلى رتبه ملحق رئسي للإدارة فنجد ملحق الإدارة : الصنف 09 الرقم الإستدلالي 418.

- ملحق رئيسي للإدارة : الصنف 10 الرقم الإستدلالي 453 أي 453-418 = 35 نقطة .

فقيمة النقطة الاستدلالية 45 دج وعليه  $45 * 35 = 1575$  مع خضوعها إلى الاقتطاعات الضريبية فهي مبلغ محبط بالنسبة للموظف العام بعد انتظار مدة خمسة سنوات على الأقل لهذه الزيادة.

و اعتبرت الحكومة مسألة القدرة الشرائية مرتبطة بمسألة المالية العمومية فينبغي بالأنظمة الجديدة للتعويضات بالكتلة الأجرية وأيضا بالوضع الحالية للاقتصاد الدولي الذي يعيش ضعفا وماله من آثار سلبية على الإقتصاد الوطني على أسعار المحروقات بصفة خاصة<sup>30</sup>.

إن سياسة الحكومة تجد نفسها مابين متناقضين يرفع أجور الموظفين والعمال والذي يكلف مبالغ ضخمة من ميزانية الدولة وإلزامية تبني سياسة التقشف أمام انخفاض أسعار البترول على التوازن المالي الجديد، وعليه فبالنظر

للقيمة الاستدلالية فإنها تعتبر ضئيلة بالمقارنة بالقدرة الشرائية مما يجعل الموظف دائما يسعى إلى البحث عن سبل من أجل زيادة في أجره.

## 2.المبحث الثاني :أثر تحسيننظام الترقية على أداء الموظف العام

بمجرد انعقاد العلاقة الوظيفية يكتسب الموظف العام مجموعة من الحقوق على رأسها الحق في الترقية ، وهذا الحق نصت عليه أغلب قوانين الوظيفة العامة في العالم واعتبرته حقا ثابتا يطبق على قدم المساواة بين الموظفين فهي منالمزايا الوظيفية التي يسعى إليها الموظف وتستحوذ علىتفكيره رغبة منه فيتحسين أوضاعه الوظيفية سواء من ناحية الزيادة في الأجر أو من ناحية رفع المستوى الوظيفي .

لكل نظام أو سياسة أثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية لكن من ضروري أن تعد إدارة الأفراد نظاما جيدا ومعروفا لترقية العاملين بالمؤسسة ، ومن أهم مايصاحب الترقية هي الزيادة في المكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجر الأساسي للعامل المرقى<sup>31</sup>.

كما أن الترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي ينتج عنها أثار مادية ومعنوية<sup>32</sup>، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر والمركز الاجتماعي والأدبي ، رغم أن هناك ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على الارتفاع في المركز الأدبي وهذه الأخيرة تكون مناسبة للأفراد ذات المستويات العليا في المؤسسة<sup>33</sup>.

## 1.2المطلب الأول :أثر الجانب 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 نتيجة حصوله على ترقية مما يساعده على تحسين مستواه المعيشي والاجتماعي .

فالراتب كأحد مكاسب التي ترفع من معنوياته والذي يتضمن الترقية تعد سببا جوهريا في إبعاد الموظف على استغلال وظيفته لتحقيق مآرب شخصية لأن العمل في ظروف صعبة وفي غياب تطبيق الترقية يؤدي على العمل بما يخالف أخلاقيات الوظيفة العامة<sup>34</sup>.

إن الأجر هو محرك الموظفين نحو أهداف معينة تسعى الإدارة لتحقيقها ومتى كان كافيا يمكن أن يشكل حافزا للعمل ، أما في حالة عدم كفايته فهو يوحى للموظف بالتماطل و التهاون وهو ما يعكس سلبا على الأداء ، حيث يمكن أن يتجه بعض الموظفين الذي يشكون من ضعف الأجر إلى التعويض عن طريق ذلك بطرق مختلفة بالارتشاء من المواطنين<sup>35</sup>.

وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة ويعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي إن كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة .

يتعلق الأداء في القطاع العمومي بتحقيق الأهداف أو النتائج المرجوة ، وبشكل أوسع خلق القيمة فإذا كانت هذه الأخيرة تتعلق أساسا بزيادة الربح في المؤسسات ، فإنها ترتبط في القطاع العمومي بتعظيم الخدمات المقدمة للمواطنين<sup>36</sup>.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ومن مظاهر تحسين الأداء الوظيفي عن الموظف في مايلي :

**أولاً: الجودة في الأداء :** أصبح مفهوم جودة الخدمات مرتبطا بالجودة المدركة والمتوقعة اللتين تشكلان أساسا لتقييم الخدمات، فالجودة هي مجموعة من الخصائص التي يفترض توفرها في الخدمة لتحقيق القيمة المتوقعة وهي قدرة

المنظمة على تحقيق مستوى مميز من النشاطات الخدمية التي تلبى متطلبات المستفيدين سواء كانوا أفرادا أو منظمات<sup>37</sup>.

ويطلب تعزيز جودة وكفاءة خدمات القطاع العام في العالم العربي وإمكانية الوصول إليها ، فإن اعتمدت المؤسسات الحكومية على حلول جديدة تلائم الظروف المحلية و تتصدى للتحديات التي تواجه الخدمات العامة ووجد أنه إلى جانب العديد من المتطلبات هو الحرص على إرضاء العاملين القائمين عن إنتاج و تقديم الخدمة للمواطنين من خلال الاهتمام بنظام الترقيات وخاصة لما آلت له الوضعية الكارثية للقطاعات للخدمات العامة .

**ثانيا : سرعة الأداء و فعاليته :** يهدف لأداء الحكومي إلى إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات الحكومية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف وتطلعات المواطنين، انطلاقا من معايير الكفاءة و الفعالية ، وينطبق ذلك من خلال عملية تقييم الأداء والتي تعد جزءا من الرقابة.

والتي تعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة التي يتم على أساسها معاملة المنظمات الحكومية مثل تلك التي تعمل في القطاع الخاص، ويتم ذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي تستخدم لهذه الغاية، لذا فإن التشجيع عن طريق ترقية المورد البشري سوف يجعل الموظف العام يقوم بأعماله بكل سرعة وفي وقت قياسي كما أنه سوف تكون هذه الآلية أكثر فعالية في تحقيق الإرتقاء بالأداء داخل المؤسسة العمومية .

## 2.2المطلب الثاني : أثر جانب المعنوية في تحسين أداء الموظف العام

تستمد الترقية أهميتها كونها حافزا أساسيا يشجع على العمل وتؤمن للموظف الاستقرار والإطمئنان، حيث تساهم الترقية في إشعاره بأهميته في العمل لما تحمله من تقدير وتكريم وهذا كله يوصل إلى الرضا الذاتي في عمله ويزيد من ثقته في نفسه وثقة رؤسائه فيه<sup>38</sup>.

فالعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهني إذا لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى العامل النفسي حيث تؤثر الترقية على الجانب المعنوي وجعلها متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي منها ، الشعور بالاعتزاز بالعمل ، و الإحساس بالرضا نتيجة القيام بالعمل على وجه المطلوب ، وتقدير الآخرين له و التمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل ووجود فرص الترقية و الشعور بالولاء نحو المؤسسة<sup>39</sup> وتحسن الأداء الإداري للموظف بدرجة كبيرة لتحقق الجوانب التالية :

**أولا : الإستقرار الوظيفي :** يقصد بالاستقرار الوظيفي إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف ، ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية و أمنه الصناعي و ترقيته<sup>40</sup>.

فالأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم<sup>41</sup> ، فالترقية على هذا النحو تحقق قدرا من الاستقرار الوظيفي و تحقق العدالة وسط الأجهزة الإدارية و تبعث الطمأنينة لدى الموظفين و تحفيزهم على التقيد أكثر بواجباتهم الوظيفية<sup>42</sup>.

ونظرا للأهمية الترقية و تأثيرها على استقرار العامل لابد من رسم سياسة فعالة لترقية داخل المؤسسة ، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات وقدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات لانقة ومناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركون المؤسسة مالم تسارع إدارتهم إلى ترقيتهم و تحفيزهم ورفع من الروح المعنوية و إشعارهم بقيمة عملهم وجعلهم يشعرون بأن المؤسسة كعمال ينتمون إليها<sup>43</sup> ، فبالترقية تتحسن وضعية العمال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار.

**ثانيا: تحقيق الرضا الوظيفي:** قد ساد الاعتقاد بأن الموظف مجبر على العمل بغض النظر على رضائه أو عدم رضائه عن وظيفتها التي يشغلها ، وقد ترتب عن ذلك الإهمال وخاصة المنظمات الحكومية انخفاض ملحوظ في أداء العاملين فيها ، وبالتالي تسعى كل الإدارات في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي<sup>44</sup> و يجعل الموظف يقوم بأداء عمله بشعوره بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ومن العوامل المحددة أثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي وهو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر كانت نسبة الرضا عن العمل أكبر.

**ثالثا: الإبداع الإداري :** لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلبا إجباريا إذا ما أردنا الحصول على التميز في الأداء و المحافظة على استمرارية تقديم الخدمات للجمهور بروح التنافس في ظل التواجد القوي للقطاع الخاص، لذا فإن هذا الأخير سوف يكون نتيجة الحافز المقدم للموظف والذي يجعله لا يكتفي بتقديم عمله فقط بل يبدع فيه.

فالإبداع الإداري هو تلك المنظومة المتكاملة التي تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من المديرين و الموظفين في ظل الروتين التي تعرفه المنظمات الحكومية ، وخاصة في مهام الموظفين في أداء أعمالهم وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداع ، وخاصة أن عنصر العملية الإبداعية حجر الزاوية فيها الموظف الذي منه و به تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

يمكن جعل الترقية التي تحصل عليها الموظف أثناء ممارسة لمهامه من مقومات الإبداع الإداري ، وذلك اعتبارها من الحوافز المعنوية إن ما أحوج المؤسسات و الإدارات العمومية إلى روح الإبداع و التي سوف تأتي بثمارها في ظل التخلي على التقيد الجامد بالإجراءات و الشكليات القانونية لاتخاذ

القرارات تجعلها تقيد روح الإبداع لدى الموظف العام وخاصة في محاولة إعادة ترتيب طريقة العمل أو إضافة إيجابية وهو أمر صعب تحقيقه.

### 3. خاتمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية إلى وضع نظام جيد لترقية الموظفين لما في ذلك من أهمية على رفع أداء الموظفين الحاليين مما يولد حس الالتزام والجدية والدقة في العمل ، رغم تطبيق الهيئات العمومية مجموعة من السياسات لترقية الموظفين ، إلا أن هذه السياسات تتميز بعدم الاستقرار في المنهج المطبق مما يقلل من مفعول الترقية على تحسين الأداء وجب إدراك ضرورة إصلاح هذا النظام ، وجعله أكثر استجابة لتطلعات الموظفين وبالتالي تحسين الخدمة العمومية فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- عدم الإكتراث لنظام الترقية وجعله من أوليات الإصلاح الإداري عند صناع القرار .
  - 2- إن تفشي العديد من الظواهر السلبية داخل المؤسسات والإدارات العمومية ترجع في مجملها إلى عدم الإهتمام بالموظفين العموميين وتحسين مستواهم المادي.
  - 3- إن بإصلاح الجوانب القانونية الموضوعية والشكلية للترقية سوف يحسن لو نسبيا من أداء الموظف العام والذي سوف ينعكس إيجابيا على جودة الخدمة العمومية .
  - 4- يحقق إصلاح نظام الترقية جانبين متلازمين للموظف العام المادي سوف يظهر من خلال تحسين الأداء الوظيفي بكل ما يحتويه من جودة ونوعية من جهة والرضا الوظيفي والاستقرار والشعور بروح الانتماء للمؤسسة من جهة أخرى.
- من أهم الإقتراحات من أجل تفعيل نظام الترقيات داخل المؤسسات و الإدارات العمومية لا بد من إتباع مايلي :

- 1- وضع رؤية استراتيجية لإعادة بعث روح المرفق العام من خلال جعل الترقية آلية مرنة في يد الإدارة تستعملها كلما اقتضى الأمر وليس ضبطها بشروط ثابتة و إجراءات خاصة للاستفادة منها .
- 2- ترك مساحة للإدارة من أجل تكييف بعض الترقيات حسب مآثره مناسبة للموظف نظرا للتباين بين القطاعات و ماتقتضيه طبيعة نشاطها .
- 3- فتح باب إشراك الموظفين من طرف الإدارات و المؤسسات العمومية من خلال قنوات الموجود على مستوى المؤسسة كاللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في إرساء معالم خاصة بعملية الترقية تتفق مع طبيعة عمل المؤسسة وخاصة في الشروط والإجراءات .

4- جعل الترقية حقا مضمونا للموظف العام وذا قيمة مادية حتى يكون حافزا للالتحاق بالوظيفة العامة ، وخاصة ما شوهد من عزوف الشباب الذكور عن الوظائف العامة لتدني الأجر وبالتالي متى كان هناك حافز يرفع من الراتب و بالتالي الإقبال على الانخراط في صفوف الوظيفة العامة .

5- إن نجاح تسيير الحياة المهنية للموظف العام هو الركيزة الأساسية لتحسين الأداء العمومي بمختلف أبعاده ، فيجب إضفاء الشفافية والنزاهة و الحياد داخل الإدارة العمومية ، لأن الإصلاح يجب أن يكون على المستوى الميداني والعملي فالجانب القانوني ليس كافيا لوحده في ظل الصراعات الداخلية بين الإدارة صاحبة الامتياز بالترقية والموظف العام الطرف الأخر للعلاقة .

#### ملحق رقم: 01

المدة القصوي	المدة المتوسطة	المدة الدنيا	الترقية في الدرجة
03 سنوات و 6 أشهر	3 سنوات	سنتان وستة أشهر	من درجة الى الدرجة *أعلى منها مباشرة
42 سنة	36 سنة	30 سنة	المجموع 12 درجة

**المصدر:** المادة 12 من المرسوم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم - الجريد الرسمية، العدد 61 ، الصادر في 30 سبتمبر 2007.

#### 4- الهوامش و الإحالات:

- 1 أنظر المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم: 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13 ، الصادرة بتاريخ: 24 مارس 1985.
- 2 أنظر المادة 106 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة في 16 سبتمبر 2006.
- 3 علال قاش ، (2018)، الرشوة كمظهر من مظاهر الفساد الإداري و أساليب معالجته ، حوليات جامعة الجزائر 1 ، العدد 32، ص265.
- 4 أنظر المادة 106 من الأمر 03/06 ، السالف الذكر.

- 5 علالقاش ، المرجع السابق ، ص 253.
- 6 شهيدة قادة ، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفارقاتها ، إطار قانوني ومؤسساتي طموح بتنفيذ لأليات إنقاذه ، الإطلاع على الرابط : <https://www.rolacc.qa/wp-content/uploads/2019/06/2.pdf> تاريخ الدخول : 2020/05/15 على الساعة 09.00.
- 7 عبد الرحمن مساهل ، (2013) التسبب الإداري و أخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي ، مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، العدد 01 ، ص 69 .
- 8- عبد الله طلبية ، (1999) ، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية ، مجلة المفكر السياسي ، العدد 06 ، ص 150.
- 9 نفس المرجع.
- 10 مازن ليلو راضي ، (2003)، القانون الإداري ، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية ، ص 259.
- 11 ارباح قميحة ، باديس بوسعيد ، (2018) ، إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقيل القانونية ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد 05 ، العدد 01 ، ص 11.
- 12 هاشمي خرفي ، (2012)، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، الجزائر ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، ص 181.
- 13 مرجع سابق ، ص 182.
- 14 أنظر المادة 63 من الأمر 03/06 ، السالف الذكر.
- 15 أنظر المادة 05 من المرسوم التنفيذي 10/84 المؤرخ في 14 يناير 1984 ، يحدد اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و عملها ، الجريدة الرسمية ، العدد 03 ، الصادرة في 17 يناير 1984.
- 16 أنظر المادة 106 من الأمر 03/06 ، السالف الذكر.
- 17 أنظر المادة 12 من المرسوم 304/07 ، من المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم - الجريدة الرسمية، العدد 61 ، الصادر في 30 سبتمبر 2007.
- 18 أنظر المادة 08 من المرسوم رقم 07-304 ، السالف الذكر.
- 19 أرشيد حباني ، (2012)، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، الجزائر، دار النجال للكتاب ، ص 64

- 20 أنظر المادة 51 من المرسوم التنفيذي رقم 10 / 322 المؤرخ في 22 ديسمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني ، الجريدة الرسمية ، العدد 78 ، الصادرة بتاريخ : 26 ديسمبر 2010.
- 21 هاشمي خرفي ، المرجع السابق ، ص 174.
- \* الإنتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة إستفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية و في الترقية في الدرجات وفي القاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها حسب نص المادة 133 من الأمر 03/06.
- 22 أنظر المادة 107 من الأمر 03/06 السالف الذكر.
- 23 زهرة بن قمجة ، (2009)، السياسيات المتبعة في إدارة نظم التكوين و الترقية و التحفيز في الهيئات العمومية – حالة الجزائر – مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد 04 ، العدد 10 ، ص 139.
- 24 زهرة بن قمجة ، المرجع السابق ، ص 147.
- 25 رابع قميجة ، باديس بوسعيد ، المرجع السابق ، ص 21.
- 26 محمد يوسف المعدوي ، (1988)، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الطبعة 02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 70.
- 27 هاشمي خرفي ، المرجع السابق ، ص 912
- 28 كلثوم بوخروبة ، (2015/2016)، تطوير سياسة الأجور في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، الجزائر ، ص 148.
- 29 أنظر المادة 08 من المرسوم رقم 07-304 ، السالف الذكر.
- 30 كلثوم بوخروبة ، المرجع السابق ، ص 219.
- 31 فاتح جبلي ، (2005/2006)، الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ص 34.
- 32 عادل حسن ، (1974) ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ص 446.
- 33 فاتح جبلي ، المرجع السابق ، ص 45
- 34 عبد الكريم بلعربي ، (2013) نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، العدد 01 ، ص 34.
- 35 رضا مهدي ، (2016/2017)، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 13/06 - أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1، الجزائر ، ص 169.
- 36 عدنان مريزق ، (2015) ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع ، ص 72.

- 37 عدمان مريزق ، المرجع السابق ،ص 106.
- 38 عبد الكريم بلعراي ، المرجع السابق ،ص 34.
- 39 وهيبة ليازيد ، (2013/2014)، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، ص 147.
- 40 حمزة عزاوي ، الأزهر العقبي ،(2018)، تحفيز الإستقرار الوظيفي ، مجلة أفاق العلمية ، المجلد 10 ، العدد 02 ،ص 81 .
- 41 منير بن أحمد بن دريدي،(2017)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، الطبعة الأولى ،الأردن ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، ص 140.
- 42 عمار بوضياف ، (2015)، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، الطبعة 01 ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع ، ص 113.
- 43 فاتح جبلي ، المرجع السابق ، ص 46.
- 44 محمد الصيرفي،(2008)، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطبع و النشر ، ص 131.
- قائمة المراجع:**
- النصوص القانونية :**

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 198 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13 ، الصادرة بتاريخ: 24 مارس 1985.
- 2- الأمر 03/06 من الأمر: 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة في 16 سبتمبر 2006.
- 3- المرسوم رقم :07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم - الجريد الرسمية، العدد 61 ، الصادر في 30 سبتمبر 2007.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم : 10/84 المؤرخ في 14 يناير 1984 ، يحدد اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و عملها ، الجريدة الرسمية ، العدد 03 ، الصادرة في 17 يناير 1984.

5- المرسوم التنفيذي رقم: 10 / 322 المؤرخ في 22 ديسمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني ، الجريدة الرسمية ، العدد78 ، الصادرة بتاريخ: 26 ديسمبر 2010.

#### المؤلفات:

- 1- مازن ليلو راضي ،(2003)، القانون الإداري ،الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- 2- عدمان مريزق ،(2015) ،التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الإتجاهات الحديثة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع.
- 3- هاشمي خرفي ،(2012)، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، الجزائر ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.
- 4- محمد يوسف المعدواي ، (1988)، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الطبعة 02 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- عمار بوضياف ، (2015)، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، الطبعة 01 ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع.
- 6- محمد الصيرفي،(2008)، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطبع و النشر.
- 7- منير بن أحمد بن دريدي،(2017)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، الطبعة الأولى ،الأردن ، دار الابتكار للنشر و التوزيع.

#### الرسائل والأطروحات :

- 1- كلثوم بوخروبة ،(2015/2016)، تطوير سياسة الأجور في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 01 ، الجزائر .
- 2- فاتح جبلي ،(2005/2006)، الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر.
- 3- وهيبه ليازيد ، (2014/2013)، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر.
- 4- رضا مهدي ، (2016/2017)، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 13/06 - أطروحة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، الجزائر .

المقالات :

- 1- علال قاش ، (2018)، الرشوة كمظهر من مظاهر الفساد الإداري و أساليب معالجته ، حوليات جامعة الجزائر 1 ، العدد 32.
  - 2- عبد الرحمن مساهل ،(2013) التسبب الإداري و أخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي ، مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، العدد 01.
  - 3- عبد الله طلبة ، (1999) ، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية ، مجلة المفكر السياسي ، العدد 06.
  - 4- رابع قميحة ، باديس بوسعيد ، (2018) ، إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقيل القانونية ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد 05 ، العدد 01.
  - 5- حمزة عزاوي ، الأزهر العقبي ،(2018)، تحفيز الإستقرار الوظيفي ، مجلة أفاق العلمية ، المجلد 10 ، العدد 02 .
- المواقع الإلكترونية :
- 1- شهيدة قادة ، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفاراتها ، إطار قانوني ومؤسستي طموح بتنفيذ لأليات إنقاذه ، الإطلاع على الرابط : <https://www.rolacc.qa/wp-content/uploads/2019/06/2.pdf> تاريخ الدخول : 2020/05/15 على الساعة 09.00.