

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية و العلوم

التجارية و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطالبين: بليليطه مراد

لعباسه خالد

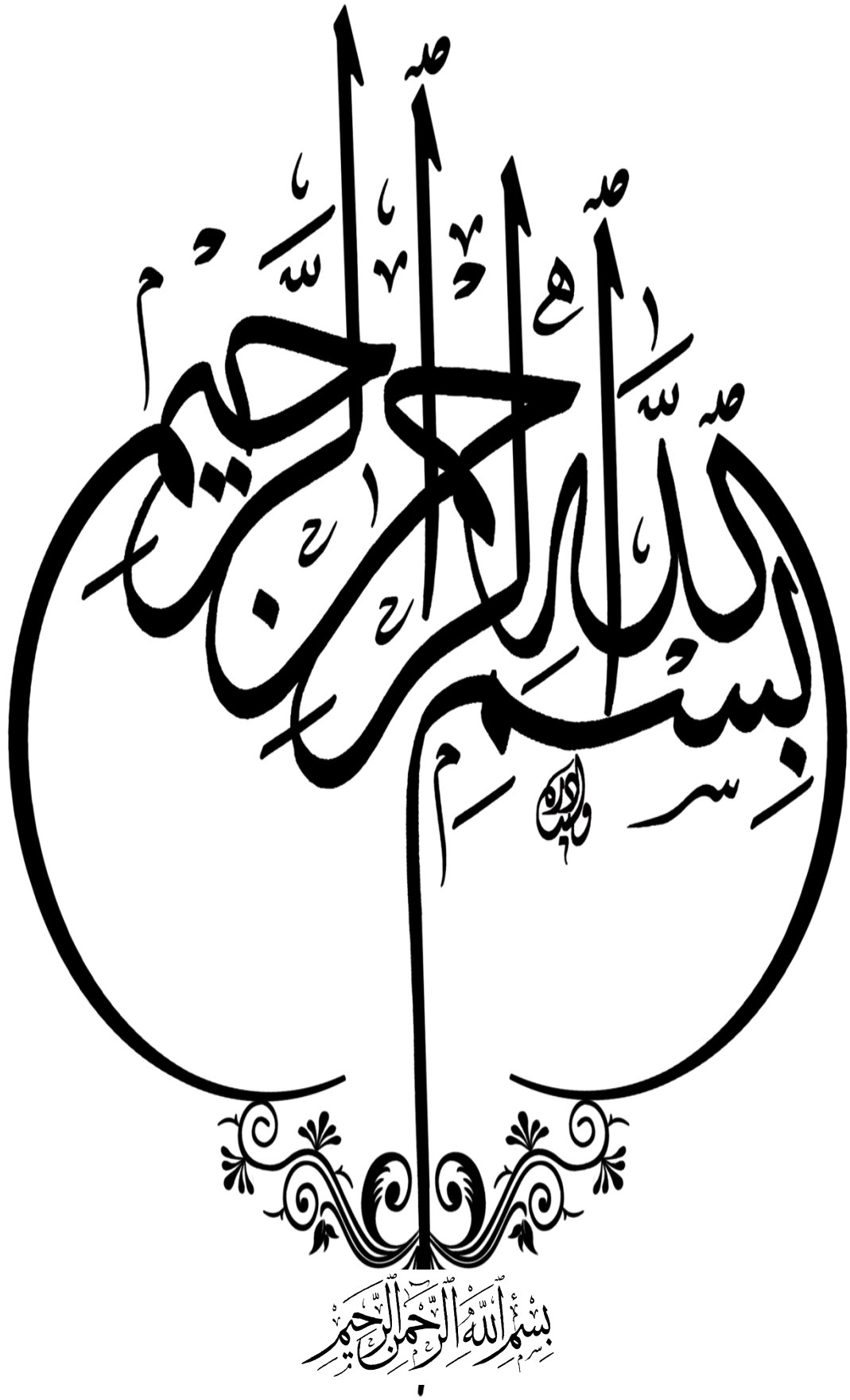
أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظف

دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية سطيف

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بركاتي حسين أستاذ محاضر أ
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زاوش رضا أستاذ محاضر أ
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. مير أحمد أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2020 / 2021



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه

حمد المؤمنين المتقين الأبرار الذين يرجون ثوابه و يخافون عقابه أما بعد :

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " الدكتور زاوش رضا "

إلى الأساتذة الكرام الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم و نصائحهم

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا و أعاننا عليها

نهدي ثمرة جهودنا إلى الذين نشأنا في أحضانها

و الذين يؤلمهما ما يؤلمنا و يفرحهما ما يفرحنا

و الذين علمانا مواجهة الحياة بكل تحدياتها


و رافقانا بدعواتهما و نصائحهما

نعم نهديةا للوالدين الكريمن أطل الله في أعمارهم

إلى كل أفراد العائلة من اخوة و أخوات

إلى كل من تقاسمنا معهم أحلى أيام الدراسة رفقاء الدرب

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الموضوع
12 - 7	المقدمة
-	الجانب النظري
71 - 13	الفصل الأول :مفاهيم عامة حول الموظف ، الترقية و الأداء الوظيفي
14	المبحث الأول : الموظف ، حقوقه و واجباته و وضعياته القانونية
15 - 14	المطلب الأول :تعريف الموظف
22 - 15	المطلب الثاني:حقوق و واجبات الموظف
27 - 22	المطلب الثالث: وضعيات الموظف القانونية
27	المبحث الثاني: المسار الوظيفي(الترقية)، شروطها،مصدرها،أنواعها و معاييرها
32 - 27	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية
35 - 32	المطلب الثاني:شروط الترقية في الرتبة، مصادرها و آثارها
61- 35	المطلب الثالث: أنواع الترقية،معاييرها و موانعها
62	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي
67 - 62	المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
71 - 67	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
-	الجانب التطبيقي
72	الفصل الثاني : دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية -سطيف-
73	المبحث الأول :بطاقة فنية عن مديرية التربية للولاية

74 - 73	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية
77 - 74	المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي
77	المبحث الثاني: معايير و خطوات الترقية بمديرية التربية
80 - 77	المطلب الأول: ترقية أستاذ في الدرجة
82 - 81	المطلب الثاني: ترقية أستاذ في الرتبة
85 - 82	المطلب الثالث: المعايير العامة لترقية عون إداري في الدرجة والرتبة
87 - 86	الخاتمة
92 - 88	قائمة المصادر والمراجع
100 - 93	الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	محضر تنصيب	94
02	قرار ترسيم	95
03	جدول التنقيط خاص بجميع الأسلاك	96
04	قرار الترقية في الدرجة	97
05	مقرر إدماج و ترسيم و إعادة ترتيب	98
06	تصريح شرفي بليليطه مراد	99
07	تصريح شرفي لعباسه خالد	100

المقدمة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم حلقات التنمية، لتوفره على الكفاءة و قدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، كما يعد من أهم التركيبات التي يتشكل منها التنظيم و القوة الدافعة لنجاحه، قصد الاستفادة منه، تسعى المؤسسات لتطوير آليات للوصول لذروة طاقته و تنميتها من خلال عدة عمليات تنظيمية و هي :

التدريب، التكوين، الاستقطاب بنوعيه و الترقية.

تعد الترقية من أهم الحقوق و تعتبر حافزا ماديا و معنويا و التي تنعكس على زيادة في الراتب حيث اعتبرت حجر الزاوية بالنسبة للوظيفة العمومية و عليها يتوقف حسن سير العمل مما يكسبها اهتماما بالغا لدى الباحثين، لقد نص قانون الوظيفة العمومية على الترقية بصفة عامة إلا أن تفصيلها ورد في القوانين الأساسية الخاصة و التي تكون إما في الرتبة أو في الدرجة للموارد البشرية التي تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، و التي تقوم الإدارات بإعدادها بحسب ما تتطلبه مرافقتها من جهة و من جهة أخرى بحسب ما تسمح به ميزانية الدولة حيث يقوم الوظيف العمومي بدور فعال من خلال ذلك.

و من هذا المنطلق اهتم المشرع الجزائري و سعى إلى تطوير نظام الوظيفة العمومية حيث أولى عناية كبيرة بالنصوص القانونية للموظفين العموميين على غرار كل التشريعات المقارنة خاصة في الأمر 06/03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية فيما يخص حق الترقية خلال المسار المهني للموظف.

1- الإشكالية:

تعتمد المؤسسات الكبرى في إنجاز أنشطتها وأعمالها على مجموعة من الموارد الأساسية كالمباني و الآلات والمعدات و الموارد المالية بما يحقق نجاحها و يضمن استمرارها ، إلا أن هذه الموارد وحدها نعتبر أصول جامدة بلا روح و من هنا فإن العنصر البشري يعتبر أثن مورد باعتباره المحرك الأساسي لها و هو من يضفي عليها قيمة و هذا أول تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية في الحصول على الموارد المناسبة بما يشبع حاجات المؤسسة و إتاحة الفرص للأفراد العاملين بها للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة راغبة بالعمل، أي تحفيز العاملين و الرفع من أدائهم عن طريق اطلاعهم على فرص الرقية الوظيفية و مستقبلهم المهني في المؤسسة، و كلما أدرك الأفراد مدى الارتباط بين مؤهلاتهم و قدراتهم و الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زادت رغبتهم في الرفع من أدائهم.

و اعتمادا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية و ما أثر تخطيط المسار الوظيفي

(الترقية) على الأداء الوظيفي لأفرادها ؟

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ما المقصود بالموارد البشري (الموظف) و إدارته ؟

✓ ما هو التكوين و خطواته، وهل يحقق أهدافا للأفراد والمؤسسة ؟

✓ و هل تعتمد المؤسسة في ترقية أفرادها على طرق علمية تحفز على الرفع من الأداء

الوظيفي لهم ؟

2- الفرضيات :

و يندرج ضمن هذه التساؤلات الفرضيات التالية :

1. يمكن القول أن الموارد البشرية هم الأفراد العاملون بالمؤسسة كما يمكن تعريف إدارته بمجموعة السياسات التي تهدف إلى جلبه و تطويره والمحافظة عليه بما يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة .

2. لعل التكوين هو ذلك النشاط المستمر والمبرمج الذي يسعى لإكساب المعارف والمهارات اللازمة يساعد الأفراد على حسن التكيف مع التغيرات التكنولوجية من جهة وتحسين جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة .

3. ربما توجد مجموعة من الخطوات الأساسية و المتتابعة لترقية الأفراد داخل المؤسسة ترتكز على الأداء الوظيفي لهم مما يحفزهم و يزيد من فعاليتهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع، نذكر منها:

- سبب ذاتي: رغبة في تنمية الرصيد المعرفي و العلمي، خاصة و أن الموضوع يندرج ضمن الوظيفة التي نمارسها.

- سبب موضوعي: يعتبر هذا الموضوع من بين المواضيع المهمة في البحوث الأكاديمية و
حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على طريقة التوظيف في المؤسسات العمومية و حقوق و واجبات الموظف.
- الطرق المتبعة في الترقية و مدى اعتمادها على الأداء الوظيفي للفرد و بل الرفع منه.

5- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة العامة و التي تتعلق بتسيير
المسار الوظيفي للموظف، حيث أن استخدام المسار الوظيفي كأداة في تسيير الموارد
البشرية من أجل الرفع من أدائهم يعتبر حديثا نوعا ما. كما أن الدراسة تسعى إلى التعرف
على السبل التي تساهم في توفير مناخ وظيفي مناسب للموظفين بالتركيز على أهم شيء في
حياتهم المهنية ألا و هو المسار الوظيفي و الذي يرتبط نموه أساسا في أهمية الترقية التي
تشكل نقطة جوهرية مهمة بالنسبة للموظف.

6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية التربية لولاية سطيف.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2020 - 2021

7- هيكل البحث:

لقد تناولنا في بحثنا هذا فصلين اثنين يتمثلان في:

فصل نظري : كان حول مفهوم الموظف في ظل التشريع الجزائري، حقوقه و واجباته و بعض الوضعيات القانونية الخاصة به إضافة إلى الترقية، أنواعها و المعايير المعتمدة، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي و تأثيره بالمعايير المعتمدة للترقية.

أما الجانب التطبيقي فخصص له فصل تضمن دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية سطيف.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموظف ، الترقية و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : الموظف، حقوقه و واجباته و وضعياته القانونية.

المطلب الأول : تعريف الموظف

إن الموظف هو الشخص الذي يشغل الوظيفة بالتزام واجباتها و حقوقها كما يعد هو العنصر الحازم بنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها.

ولقد حاول المشرع الجزائري تعريف الموظف العمومي لكنه اقتصر على تحديد العناصر الأساسية الواجب توافرها في الموظف العمومي ورجع إلى العناصر التي حددها القضاء الفرنسي .

وقد نص على ما يلي : " يعتبر الموظف الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التسلسل الإداري في الإدارات المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية و كذلك المؤسسات و الهيئات العمومية حسب الكيفيات محددة بمرسوم ولا يسري هذا القانون على القضاة و القائمين بشعائر الدين و أفراد الجيش الوطني الشعبي.

وقد استبدل الأمر رقم 66-133 بأمر آخر و هو الساري المفعول به ألا و هو الأمر رقم 06-03 المتضمن تعريف الموظف كما يلي : "يعتبر أي فرد موظفا على أساس أنه كل

عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في سلم إداري"¹

أو بتعريف آخر: " إن الموظف هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ، ذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري ، ويركز هذا التعريف على عناصر أساسية حتى نعتبر فردا معيناً موظفا عاما و هي :

- أن يعين الشخص في وظيفة عامة دائمة، و معنى ذلك أن تكون الوظيفة العامة دائمة و مستمرة .

ص 04-المادتين 03-04 من الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية¹

-تكون عارضا فجائيا أو مؤقتا بحكم طبيعتها كأن طبيعتها كأن يكون استمرارها أسبوعا أو شهرا أو غير ذلك.

-أن تكون الوظيفة ضمن إحدى الإدارات و المؤسسات العمومية و هي المحددة و المنظمة بنص عام سواء كان نصا قانونيا أم تنظيميا¹.

المطلب الثاني: حقوق و واجبات الموظف

1- حقوق الموظف:

تأميننا لفاعلية الوظيفة العامة، ولتوفير الاطمئنان للموظف العام فقد عدد المشرع جملة من الحقوق التي يجب أن يتمتع بها الموظف:²

أ-الحقوق الدستورية :

تتمثل في مبدئين أساسيين :

- **مبدأ المساواة :** و يتمثل هذا الحق في المساواة، وبمقتضاه يحق لجميع أفراد الجمهور ولوج وظائف المرفق العام دون أية تفرقة لا تستند إلى مبرر قانوني.
- **مبدأ الحقوق و الحريات الأساسية:** حيث يتمتع الموظف بالحريات أساسية العامة و الحقوق المدنية و السياسية كسائر الموظفين كحرية التجوال و الاستقرار و حرية الرأي و التعبير و تأسيس الجمعيات و الانخراط في المنظمات النقابية و السياسية و الترشيح لمختلف المجالس المنتخبة المحلية و التشريعية إلا من استثنى بنص خاص كالعسكريين و رجال القضاء ورجال الشرطة وكل من يحمل السلاح أثناء مزاولته لعمله³.

ب-الحقوق الإدارية و الاجتماعية :

أحمد ماهرو علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية. مكتبة غريب، ط 1983، ص 30. ¹
عادل حروش و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، جديد الكتاب العلمي، ط 2006، ص 195. ²
<http://manchora school hoos.com/montada3> ³

• **الحق في الراتب و ملحقاته:** تنص المادة 32 من قانون الوظيفة العمومية " للموظف الحق، بعد أداء الخدمة الوطنية، في الراتب، يتكون الراتب من الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات، و يستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

ويتقاضى الموظف مهما تكن رتبته راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا¹ ويعد حق الموظف في تقاضي الراتب من أهم حقوقه لأنه السبب الرئيسي في إتحاقه بالوظيفة غالبا ولأهميته تلك فقد أضفى عليه المشرع حماية خاصة، فمن جهة تختص دوائر القضاء الإداري دون غيرها النظر في المنازعات المتعلقة بالرواتب التي يتقاضاها الموظفون، و تنقسم تلك العلاوات إلى قسمين :

- **العلاوات الدورية:** وتمنح للموظف سنويا اعتبارا من أول الشهر لانقضاء سنة من تاريخ التعيين أو منح العلاوات السنوية المقررة له، ويستحق الموظف علاوة سنوية بصفة اعتيادية إذا تمت ترقيته إلى درجة أخرى.

- **العلاوات التشجيعية:** أجاز المشرع منح الموظف مكافأة تشجيعية على بذل أقصى قدر ممكن من الجهد في العمل تعادل العلاوة الدورية المقررة له، ولا يؤثر منح هذه العلاوات على منح العلاوات الدورية في موعدها السنوي.

• الإجازات:

كل موظف لا بد له من الراحة من عناء العمل لتجديد نشاطه كما أن الظروف الصحية و الاجتماعية قد تضطره لطلب الإجازة، كما أن المصلحة العامة تقتضي في كثير من الأحيان منح الموظف فترة من الراحة ليعود بعدها نشيطا و كفاً لممارسة عمله و تنقسم هذه الاجازات إلى:

المواد 106-107-106-119 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 10¹

1- الإجازات السنوية: و هي الإجازات التي تقرر سنويا من أجل الراحة من عناء العمل و لتجديد نشاط الموظف ممّا ينعكس على كفاءته في تأدية وظيفته.

2- الإجازات الطارئة: و هي التي ينقطع فيها الموظف عن عمله لأسباب تملئها عليه الضروريات، و يجب أن يستأذن الموظف رؤسائه للترخيص له بالغياب.

3- الإجازات المرضية: من المهم الحفاظ على صحة الموظف العام ليتمكن من القيام بمهامه الوظيفية على أكمل وجه و على ذلك كان من الواجب على المشرع أن يوفر العناية اللازمة للموظف من خلال منحه إجازة إذا لحق به مرض يحول دون قيامه بعمله على الوجه المطلوب.

4- الإجازات الاستثنائية: و قد سماها المشرع استثنائية لأنها لا تمنح لكل الموظفين و في كل الحالات كما هو الحال في العطل السنوية الاستثنائية و هي :

✓ وفاة أحد فروع أو أصول الموظف أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

✓ ازدياد طفل للموظف.

✓ ختان أحد أبناء الموظف ، زواج الموظف أو أحد فروع.

✓ وفاة زوج الموظف¹.

• و مدة هذه العطلة لا تتجاوز (03) أيام.

• الترقية :

يقصد بها كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه

تقديمه و تمييزه عن أقرانه.

و الترقية تحقق للموظف مزايا مادية و معنوية فهي تفتح المجال للموظف في الوصول إلى مناصب عليا فيحقق بذلك طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر و اختصاصات أكثر أهمية.

-المادتين 212-146 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية¹.

تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، و الترقية في الرتبة هي انتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة في نفس السلك، و هذا يعتبر حق من حقوق الموظف مما يزيد في تشجيعه على العمل في وظيفته¹.

• الحق في التأمين:

تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفون و كذلك تتراوح أهمية أنواعها و مدى الحاجة لبعضها من بلد لآخر سواء كانت لأسباب اجتماعية أو اقتصادية أو دينية و من أهم أنواع التأمينات الشائعة في المنظمات هي: التأمين ضد الحوادث و التأمين الصحي.

• الحق في الانتقال و التعيين: إن حركات نقل الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار رغبات المعنيين ووضعياتهم العائلية و أقدمتهم ،و حق الانتقال مخول للسلطة التي لها حق التعيين و كل انتقال يجب أن تراعى فيه المصلحة العامة و المصالح الخاصة قبل كل شيء مع مراعاة الحالة العائلية للموظفين ،و في هذا الإطار فإن حق إلتحاق الزوجة بالزوج ليس حقا من الحقوق الأساسية بل هو عرف إداري كما أن ما يسمى بالإنقال التأديبي يعتبر تدبيرا غير قانوني يمكن الطعن فيه إذا ثبتت الحجة ،ما عدا بالنسبة لبعض الأسلاك التي تشير صراحة الإنقال التأديبي كعقوبة تأديبية قانونية .

• الإستقالة:

الإستقالة حق معترف به للموظف ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية، و يرسل الموظف طلبه إلى السلطة المخولة صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري و يتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة.

المواد 107-106-119 من الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 111

إن قبول الإستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها¹

2- واجبات الموظف

في مقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام يجب أن يؤدي مهاماً معينة ضماناً لحسن سير الوظيفة العامة و قد تعرض المشرع لواجبات الموظفين و لا بد من الإشارة إلى أن هذه الواجبات ليست محددة على سبيل الحصر، و إنما هي واجبات عامة ناتجة عن طبيعة الوظيفة العامة و قد نص المشرع على الأساسية منها و التي سننبينها تباعاً:

1- أداء العمل : الواجب الأول و الجوهرى الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل نفسه و في الوقت و المكان المخصصين لذلك و هذا الواجب من النظام العام لا يجوز للموظف أن يتنازل عنه أو ينيب غيره فيه تعلقه بقواعد الاختصاص المحددة قانوناً.

و يتفرع من هذا الواجب أن يقوم الموظف بالعمل بدقة و أن يبذل غاية جهده فيه تحقيقاً للمصلحة، و يلزم أن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل فلا يعني هذا الواجب أن يتواجد الموظف بمقر وظيفته دون أن يؤدي عملاً، كما يجوز للموظف أن يكلف بعمل في غير الأوقات الزمنية المحددة سلفاً إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك و له أن يحصل على أجر إضافي مقابل ذلك.

و الواجب هو قيام الموظف بعمله، و هو أول واجب يقع على الموظف المعين لخدمة

الإدارة

و المصلحة العامة و الذي من أجله يتقاضى مرتباً شهرياً، و هذا الواجب يحتم على الموظف على قبول المنصب المسند إليه عند التعيين، و هو يستلزم احترام سلطة الإدارة و قبول ضمنى للنظام الأساسى و النظام الخاص.

2- طاعة الرؤساء : و يمثل وجوب طاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الموظف العام و يتوقف نجاح التنظيم الإدارى على كيفية تلقي الأوامر و التوجيهات إذا كان الأمر الصادر من الرئيس الإدارى يتماشى في موضعه مع مقتضيات

المواد 217-218-219 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسى للوظيفة العمومية ص 19¹

القانون، فلا شك أن طاعة المرؤوس له واجب غير أن ذلك لا يمنع المرؤوس من أن يناقش رئيسه الإداري و يراجعه بشأن مسألة معينة في حدود أخلاقيات الوظيفة¹.

و إذا كان الأمر الصادر عن الرئيس مخالفا للقانون فهنا تكمن الخلافات لأن مثل هذه الأوامر أثارت جدلا على المستوى الفقهي و نوجز الخلافات في ما يلي:

- أوامر الرئيس الغير مشروعة ليست ملزمة للمرؤوس:

رأي الفقيه دوجي DOGUIT إذا بادر الرئيس الإداري إلى اتخاذ أوامر منافية في مضمونها للقانون فلا يلزم المرؤوس بتنفيذها (إذا خالف الرئيس القانون فليس للمرؤوس أن يتبعه).

النقد: ينتج عنه خيانة مبدأ المشروعية و السعي إلى إبطال مفعول الأوامر المخالفة للقانون، غير أنه يؤدي إلى تعطيل الجهاز الإداري و عرقلة سيره.

- أوامر الرئيس الغير مشروعة ملزمة للمرؤوس:

رأي الفقيه هوريو (أعطى الأولوية لعنصر الطاعة على الإلتزام بالمشروعية).

النقد: انتشار الفوضى في المرافق و المؤسسات العامة.

- رأي القضاء الفرنسي: وضع مبدأ عام يقضي بتنفيذ أوامر الرئيس متى كانت مكتوبة واضحة دقيقة محددة، عندها يلزم بتنفيذها على أن الأمر الصادر إليه من سلطة مختصة و أن يدخل في نطاق اختصاصه.

النقد: الأضرار الناجمة عن تطبيق هذا الأمر يتحملها المرفق العام.

- احترام القوانين و اللوائح: يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه فيشمل ذلك احترام الدستور

و اللوائح و التعليمات و الأوامر الراسية.

أما فيما يتعلق بالمحظورات على الموظف العام أن يحظر على الموظف بالذات أو بالواسطة أن يقوم بأي عمل من الأعمال المحظورة أو المحرمة بمقتضى القوانين أو اللوائح أو الأنظمة المعمول بها.

3-عدم إفشاء أسرار الوظيفة: يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور و أسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة كالأسرار العسكرية و الإقتصادية و السياسية و بعضها متعلق بمصلحة الأفراد و حياتهم الخاصة، و في الحالتين يلتزم الموظف بعد إفشاء هذه الأسرار و يبقى هذا الإلتزام سايرا حتى بعد خدمة الموظف العام و يزول هذا الواجب إذا فقد الموضوع سرية أو صار معروفا بطبيعة أو إلغاء الأمر الذي يفرض هذه السرية أو سمحت السلطات المختصة بإفشاء السر و يترتب على مخالفة الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسؤولية التأديبية الجنائية، إذ يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة قانون العقوبات.

4-المحافظة على الشرف و كرامة الوظيفة: صرحت التشريعات على عدم حصر مسؤولية الموظف على الإخلال بواجباته في داخل نطاق الوظيفة، و إنما أخذت تتدخل في سلوكه و تصرفاته في الحياة الخاصة و العامة لتخضع كل ما يخل بشرف و كرامة الوظيفة العامة.

و غاية المشرع من هذه المحظورات أن يبعد الموظف عن المواطن الشبهات و الربا، و هي محظورات وردت على سبيل المثال لا الحصر.

5- عدم جواز الجمع بين الوظيفة و أي عمل آخر: حفاظا على نشاط الموظف و أداء عمله بدقة و كفاءة حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بين الوظيفة و أي عمل

إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية و العلمية مزاولة هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي¹.

المطلب الثالث: وضعيات الموظف القانونية.

نص المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مجموعة من الوضعيات القانونية الأساسية التي يتعرض لها الموظف العام في حياته المهنية وهي:²

- القيام بالخدمة.
- الانتداب.
- خارج الإطار.
- الإحالة على الإستيداع .
- الخدمة الوطنية .

1- الإحالة على الإستيداع

تعد المرافق العامة أحد مظاهر الدولة الحديثة، تسمح لها بالسهر على حسن تدبير شؤون المجتمع و ضمان تلبية حاجاته المتنوعة بانتظام حتى لا تختل التزاماته اتجاه الجماعة، ومن أجل ضمان استمرارية المرفق العام في تأدية خدماته المختلفة لابد من إيجاد تنظيم خاص يحكم علاقات الموظفين بالمرفق من جهة و علاقاتهم ببعضهم البعض، ومن ثم ضمان حسن سير الحياة المهنية للعنصر البشري في المرفق العام.

يقصد بحالة الإستيداع توقف الموظف عن العمل مؤقتا بناءا على طلبه ، الأمر الذي ينجر عليه توقيف راتبه الشهري و حقوقه في الأقدمية و الحق في الترقية في الدرجات و في التقاعد.

مع الإشارة إلى أن الموظف في هذه الحالة يبقى محتفظا بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الإستيداع .

وتتم عملية الإحالة بناء على طلب المعني وبموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك في حدود 05% من العدد الحقيقي للسلك، وذلك في الحالات التالية :

- السماح للموظف الإلتحاق بزوجه إذا اضطر لتحويل إقامته بحكم مهنته.
- للقيام بدراسات فيها فائدة عامة.

- لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية ضمن المؤسسة المستخدمة.

- حالات وضعية طلب الإستيداع : ولقد نص عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية وهي :

- بقوة القانون : وذلك في حالة :

- تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير.

- السماح للموظفة بتربية طفل يقل عمره عن 05 سنوات.

- السماح للموظف بالإلتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.

- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي و بقوة القانون دائما، فإذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الإستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الإستيداع بقوة القانون، و أن مدة هذه الوضعية تساوي مدة مهمة زوج الموظف¹.

- حالات أخرى : وتتمثل في :

لأغراض شخصية، لا سيما القيام بدراسات أو أعمال بحث بطلب من الموظف، وذلك بعد سنتين من الخدمة الفعلية .

- مدة حالات الإستيداع : تمنح حالة الإستيداع طبقا لما جاء في نص القانون لمدة دنيا قدرها ستة أشهر قابلة للتجديد أقصاها خمس سنوات خلال الحياة المهنية للموظف .

أما إذا كان طلب الإستيداع لأغراض شخصية فمدتها الدنيا لابد أن تتجاوز ستة أشهر قابلة للتجديد أقصاها سنتين خلال الحياة المهنية للموظف .

- أحكام حالة الإستيداع :

-نص القانون الأساسي للوظيفة العمومية صراحة بأن يمنع الموظف طالب الإستيداع من ممارسة نشاط مربح مهما كانت طبيعته، ذلك أن حالات طلب الإستيداع قد نص عليها على سبيل الحصر.

-كما يحق للإدارة المختصة أن تحقق للتأكد من تطابق إحالة الإستيداع مع الأسباب التي من أجلها أحيل الموظف على الوضعيات.

-بعد انتهاء مدة الإستيداع يعاد بقوة القانون إدماج الموظف في رتبته الأصلية ولو كان زائدا على العدد.

2- الإحالة على الإنتداب

ويقصد بالإنتداب تلك الحالة التي يوضع الموظف فيها خارج السلك الأصلي أو إرادته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات و في التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها .
مع الإشارة إلى أن الإنتداب قابل للإلغاء ، و عليه فالموظف المنتدب :
-يبقى تابعا لإدارته الأصلية .

-يحفظ بمختلف حقوقه كتلك المتعلقة بالأقدمية، الترقية،التقاعد .

يشير الإنتداب إلى حالة الموظف المثبت في منصب عمله والذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة، وفي هذه الحالة، يستمر المعني بالإستفادة من مؤسسته الأصلية من كامل حقوقه، ويكون الإنتداب بقرار وزاري مشترك بين السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة المستقبلية في حدود اختصاصات كل منهما وذلك لمدة أقصاها خمس سنوات، كما يمكن انتداب موظف تلقائيا بناء على ثبوت الضرورة الملحة للخدمة العامة وذلك بعد استشارة لجنة الموظفين المختصة .

ولا يجب بأي حال من الأحوال أن يتجاوز عدد المنتدبين 5% من العدد الحقيقي للسلك، وتعد مدة الإنتداب وقتاً مقضياً في الخدمة الفعلية لدى الهيئة المستخدمة الأصلية، إثر انتهاء المدة التي قرر لها الإنتداب أو خلال المدة ذاتها بناء على طلب الموظف المنتدب بعد موافقة الهيئة الأصلية والهيئة المستقبلية.

- **بقوة القانون :** وذلك من أجل :

- ✓ ممارسة وظيفة في الحكومة .
- ✓ عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعية إقليمية .
- ✓ وظيفة عليا للدولة أو منصب عال في المؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها.
- ✓ عهدة نقابية دائمة وفق شروط التي يحددها التشريع المعمول بها.
- ✓ متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة .
- ✓ تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية.
- ✓ متابعة تكوين أو دراسات ، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.¹

- **بناء على طلب الموظف :** وذلك من أجل :

- ✓ نشاطات لدى المؤسسة أو إدارة عمومية أخرى أو في رتبة غير رتبته الأصلية .
- ✓ وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه.
- ✓ مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية .

- **مدة الإنتداب :**

-المواد 133-134-137 الأمر 06/03/ المؤرخة في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 12-13¹

يكرس الإنتداب بقرار إداري فردي من السلطة المختصة بالتعيين أو المؤهلة ، وذلك لمدة ستة أشهر كأدنى مدة و خمس سنوات كأقصى مدة.

غير أنه كاستثناء تكون مدة الإنتداب في الحالات التي تكون بقوة القانون المشار أعلاه كالإنتداب من أجل شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات تساوي نفس المدة التي انتدب من أجلها .

وأثناء مدة الإنتداب يصبح الموظف المنتدب خاضعا للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه وذلك من أجل ضمان استمرار المرفق في تأدية خدماته بانتظام و أما التقييم هذا الموظف وتقاضي أجره، فيكون من طرف الإدارة التي انتدب إليها، الموظف الذي يكون في حالة الإنتداب من أجل الدراسة أو التكوين فإن راتبه يكون على عاتق إدارته الأصلية.

3- وضعية خارج الإطار و الخدمة الوطنية

أولاً: وضعية خارج الإطار :

وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن وضع فيها الموظف بطلب منه بعد إستقاء حقوقه في الإنتداب ،في إطار أحكام المادة 135 من الأمر 06/03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- **الموظفين المعنيين بوضعية خارج الإطار:** فهي فقط تختص بالموظفين المنتمين إلى الفوج - أ- الذي نص عليه القانون و هم المجموعة الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم،البحث و الدراسة أو كل مستوى تأهيلي مماثل و يستفيد الموظف بهذه الوضعية بموجب قرار إداري فردي من السلطة القانونية المختصة لفترة لا تتجاوز خمس سنوات كما أنه غير معني بالترقية في الدرجات.

-**حقوق الموظف خارج الإطار:** من بين الحقوق التي يتمتع بها الموظف في وضعية خارج الإطار على راتبه كما يتم نقله من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية كما له حق إعادة الإدماج في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة وضعية خارج الإطار و ذلك بقوة القانون و لو كان زائد عن العدد.

ثانيا :وضعية الخدمة الوطنية :

يستفيد الموظف أثناء و بعد الإحالة على الخدمة الوطنية على مجموعة من الحقوق و الإمتيازات بإستثناء الأجر الذي يوقف مؤقتا خلال هذه الفترة،والتي تكون على النحو التالي:

-الإستفادة من كل الإمتيازات في العمل قبل فترة الخدمة الوطنية.

-حق و أولوية الموظف في العودة إلى منصب عمله بعد إنتهاء فترة التجنيد وهذا ما جاء به القانون في المادة 68 على أنه بمجرد إنهاء الخدمة الوطنية بصفة نهائية،يحق للمواطن إعادة الإدماج بصفة فورية في منصب عمله الأصلي أو في منصب معادل حتى ولو كان خارج حدود المناصب المتوفرة بقوة القانون¹.

-الإستفادة من الأقدمية و الترقية و غيرها من الحقوق الإجتماعية الأخرى.

-حسب المادة 70 من قانون الخدمة الوطنية تدخل مدة الخدمة الوطنية الفعلية في حساب أقدمية الخدمة المطلوبة في الترقية و التقاعد، طبقا للتشريع المعمول به، و تعتبر هذه المدة كفترة خبرة مهنية من أجل التوظيف.

المبحث الثاني : المسار الوظيفي (الترقية)، شروطها، مصادرها، أنواعها و معاييرها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية:

1- تعريف الترقية

لغويا: تفيد معنى الصعود و الإرتقاء.

و الترقية في الإصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث و الدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه و اتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط و قد تختلف في أخرى و في ما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الترقية.

-القانون 06/14 المؤرخ في 09 أوت 2014 المتعلق بالخدمة الوطنية¹

مجمع العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية : هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية

و السلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور و المراتب¹.

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية و معنوية و يرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات و الصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية.

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل و ترفيع شبكة عمله و ذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية وتعرف الترقية أيضا على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات و تغيير في الواجبات و زيادة في المسؤوليات و يصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر².

و يعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مؤسسة أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها و تصاحبها زيادة في المسؤوليات و السلطات في المظاهر المختلفة مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرار، و زيادة المزايا المادية و زيادة المسؤولية.

و منه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية : " على أنها هي اختيار أكفاء العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم

أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ط1978 ، ص332¹
-محمد أنس قاسم جعفر نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص22-23

الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة".

2- أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية و حيوية لكل من المنظمة و الموظفين فيها و هذا نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين، و فيما يلي سنذكر بعض النقاط التي توضح أهمية هذه العملية:

- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام و المسؤوليات المنوطة به، فالموظف و في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي و إنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق ما كان أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة و تضمن له الإستقرار و الأمن الوظيفيين و استمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم و الإرتقاء إلى مستويات مادية و اجتماعية أفضل، و بالتالي تقديم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

يمكن برنامج الترقية الواضح و الجيد من التواصل إلى مستوى عال من الرضا بين الموظفين عن الجوانب التالية:

- الرضا الوظيفة.
- الرضا عن الراتب.
- الرضا عن فرص النمو و الإرتقاء الوظيفي.
- الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة.
- الرضا عن النواحي الإجتماعية.¹

د-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ط3، دار الشروق و التوزيع، عمان 2005، ص 1.276

كما تعتبر الترقية مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، التي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع و الكم، كما أن وجود نظام مخطط و معروف للترقية في المنظمة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق في سياسة التوظيف و ذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنظمة من أجل الإستفادة من الميزات الجاذبية للعمل فيها و التي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

-بما أن للترقية أهمية بالغة تساهم في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها، كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني و عدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته و إلى غاية نهايته لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات تحقيق الملائمة بين أهداف الموظفين من جهة و أهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المنصب المناسب.

-إن وجود و تطبيق برنامج واضح وحيث للترقية و الإبتعاد عن المحسوبية و التحيز والمحاباة سيفسح فرض الترقية و التقدم أمام الموظفين المجددين ،و بالتالي يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم و تقوية روح الولاء و الإخلاص للمنظمة أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.

و أخيرا نخلص أن الترقية تبقى هدفا و غاية يسعى الموظفون دائما لنيلها و هذا نظرا لما تنطوي عليه الأخيرة من مزايا، و تتعدد أنواع و أنظمة الترقية من منظمة إلى أخرى و كما سبق و أشرنا فإن المشرع الجزائري أخذ بنظام الترقية كنمط للتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية، و ميز بين عدة أنواع لأنظمة الترقية.

3- أهداف الترقية

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سببا لوجوده يخدم على أثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية اقتصادية، اجتماعية، حضارية، ثقافية،

سياسية... إلخ) تبعا لمبادئها وشروطها وتتمثل أهدافها فيما يلي:.

➤ جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، و معارف عملية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

➤ تحفيز العمال على الموظفين بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات الموظفين، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز موظفيهم.

➤ شعور الموظف بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع.

➤ استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة.

➤ أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور الموظف بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الإبتكار و إيجاد المهارة الفنية.

➤ أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب و التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للموظف وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.

➤ أهداف اجتماعية: من خلال التنافس على تطوير الكفاءة الإنتاجية و حسن الأداء، يجعل الموظف يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية و إيجاد موظفين مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات¹.

يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الإعتبارات الشخصية، وكافة الطرق اللا موضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج و الإنتاجية.

ولا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته.

المطلب الثاني: شروط الترقية في الرتبة، مصادرها و آثارها.

1- شروط الترقية

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والموظفين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي :

➤ وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.

➤ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة

التي يرقى إليها الشخص، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا¹.

-سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، ط 1987، ص578.

➤ اجتياز الإختبار بنجاح.

➤ استيفاء شروط الوظيفة المرقى إليها و يشترط :

- 1- أن تكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها و هذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- 2- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري².

➤ قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل ترقيته إلى الفئة الأعلى.

➤ اجتياز البرامج التدريبية بنجاح :يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبع الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات والمهارات و معدلات الأداء و طرق العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهنيين لمسؤوليات عملهم أكثر.

2- مصادر الترقية

أ-الترقية من الخارج :ويتم الإختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبا للجمود³.

ب-الترقية في الداخل : وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية الموظف إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا،ومن مميزات الترقية من الداخل :

- تحفز أكثر عن العمل وتدفع الموظفين إلى زيادة إنتاجيتهم و رفع روح المعنوية.

د-عاطف محمد عبيد إدارة الأفراد و العائلات الإنسانية،دار الجامعات المصرية الإسكندرية، ص 421¹

د-محمدأنس قاسم جعفر،مرجع سابق،ص312.²

د-محمدأنس قاسم جعفر مرجع سابق،ص312.³

- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل و الوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف و تحمل المسؤوليات،ومن ثم التقدير المادي المقرون وبالتقدير المعنوي و الأدبي بترك في نفوسهم إحساس بالرضا.

3- آثار الترقية

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية الموظفين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للموظف المرقى وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر و المستقبل.
 - يمنح للموظف المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
 - زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، و بين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى هدفين :
 - أ-خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل قصارى جهدهم، وشعورهم بالإستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.
 - ب-ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء الكفاءات العائلية و عدم تركها للوظيفة بحثا عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى.
- ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية :

- ضرورة وجود وصف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات والشروط الواجب توافرها في من يشغلها،لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، و أن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل الموظفين و ضرورة وجود برامج تدريبية وتنمية الموظفين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف الموظفين بمجالات أخرى، المتاحة مستقبلاً¹.
- ومن خلال عرض آثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر والمكانة الإجتماعية، لهما الأثر الكبير على الموظف، حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية و النفسية.

المطلب الثالث : أنواع الترقية، معاييرها و موانعها.

1- أنواع الترقية و الإجراءات التي تلحق كل نوع

❖ الترقية في الدرجة و شروطها:

ويقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، و تبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين أو الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية و لكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال من درجة إلى أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.

نشير إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وفضلا عن كون أن الترقية حق من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الأمر 06/03 حيث نصت على ما يلي: " تتمثل الترقية في الدرجات الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"².

د.صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 312.¹
1- الأمر 06/03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، ص 10.

و إذا كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر هي : المدة الوسطى، المدة القصوى، المدة الدنيا، هذه التوائر تتوزع على إثني عشر درجة، وفيما يلي جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية :

الجدول رقم (1) : وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و ستة أشهر (2 سنة و 6 أشهر)	ثلاث سنوات (3 سنوات)	ثلاث سنوات و ستة أشهر (3 سنوات و 6 أشهر) (أشهر)
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر، ص 12.

❖ شروط الترقية في الدرجة :

يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية، ويشترط على الموظفين من أجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى و ثلاث سنوات و ستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة، وسنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وتائر هي : المدة الدنيا، المدة الوسطى أو المدة القصوى وتكون تبعا حسب النسب: أربعة، أربعة ، اثنان من ضمن 10 موظفين، وهذا يعني ترقية 04 موظفين على

أساس المدة الدنيا، و 04 موظفين على أساس المدة الوسطى، و 02 على أساس المدة القصوى.

وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 12 من المرسوم رقم 07-304 التي كان نصها كما يلي :
" يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الوسطى الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا، الوسطى، القصوى، تكون تبعا حسب النسب 04 و 04 و 02 من ضمن 10 موظفين ..."¹.

كما نشير إلى أنه في حالة ما أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة، فإن النسب تكون بستة (06) موظفين على أساس المدة الدنيا، وأربعة (04) موظفين على أساس المدة الوسطى، وهذا ما يؤكد نص الفقرة الثانية حيث نصت على: "... وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (02) للترقية في الدرجة فإن النسب تحدد على التوالي ستة (06) و أربعة (04) ضمن (10) موظفين"².

وتكون الترقية من درجة إلى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى ..."³

يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض المناطق من التراب الوطني، تخفيضا في الأقدمية bonification de sud الإلتحاق بالمنصب الأعلى والترقية في الدرجات، وهذا تطبيقا للمرسوم رقم 72-199 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة الجماعات المحلية و المؤسسات والهيئات العمومية في الخدمة بولايات الساورة و الواحات، وعملا بالمرسوم السالف الذكر صدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ 21 جانفي 1974 يحدد شروط أعمالهم في الواحات و الساورة، حقا في الزيادة السنوية بالأقدمية على الوجه التالي :

1- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، المحددة للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007 ص 12.

3- الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية ص 102

-شهرين بالنسبة للمنطقة الأولى (الأغواط).

-3 أشهر بالنسبة للمنطقة الثانية (بشار).

-4 أشهر بالنسبة للمنطقة الرابعة (أدرار، تمنراست، إليزي، تندوف).

هذه الزيادة في الأقدمية تحتسب في الترقية في الدرجة كاملة أما في الترقية إلى رتبة أعلى تحتسب في تخفيض الأقدمية المشروطة للإلتحاق بالمنصب المعني في حدود الزيادة المذكورة أعلاه.

هذا الإمتياز يجوز استعماله في الترقية في الدرجات في كل تعيين أو ترقية إلى رتبة أعلى أو منصب عالي. و تتم ترقية الموظف الذي يوجد في عطلة مرضية طويلة المدى على أساس المدة المتوسطة خارج جدول الترقية.

كما يمكن أيضا للموظف المنتدب طول مدة انتدابه أن يرقى في رتبته الأصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة و هذا طبقا لما نصت عليه المادة 96 من الأمر 06/03 حيث نصت على: "الإنتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استقاداته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات.."

وكما سبق و أشرنا فإن الموظفين الذين تابعوا دورات تكوينية يمكن ترقيةهم في الدرجة، بحيث أنه تمنح درجة إضافية للموظفين الذين خضعوا لدورة تكوينية بغرض تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لمدة تسعة أشهر أو أكثر في الجزائر أو خارج الجزائر وهذا طبقا لما جاء في نص المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عالي، ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية و هذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من

المرسوم رقم 07-304 حيث نصت على: " يستعيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الدرجة في الترقية بقوة القانون حسب المدة الدنيا...¹".

❖ إجراءات الترقية في الدرجة:

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل و إجراءات نذكر فيما يلي:

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين و إرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف و طريقة أدائه لمهام و واجبات وظيفته.
- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط و يمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم في اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.
- بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بأخر مستخرج أو مقرر ترقية الموظف في الرتبة، و كذا بقرار منحه أقدمية الجنوب أو قرار الإحالة على الاستيداع إن وجد و ترتب حسب الأسلاك و الرتب، و داخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة، و يحدد عدد كل درجة لوحدها، و ترتب حسب النقاط المحصل عليها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.
- يقوم رئيس اللجنة متساوية الأعضاء، و يحدد جدول أعمال اللجنة و اليوم الذي تجتمع فيه.
- تعمل اللجنة متساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، و على إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر الإجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية

-المرسوم رقم 304/07، مرجع سابق ذكره، ص 12.¹

الأعضاء، بعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، و عند انتهاء هذه العملية يتم استخراج نسخ من مقررات الترقية الفردية لكل موظف و إبلاغها للمعنيين.

تتم الترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة و الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في رتبهم الأصلية على المدة الدنيا بقرار أو مقرر فردي 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 المدة الدنيا، و هذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية يتم إعداده من طرف الإدارة الأصلية للمعني.

كما تكون أيضا الترقية في الدرجة للموظف الموجود في عطلة مرضية طويلة المدى (congé maladie longue durée) على أساس المدة المتوسطة و هذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية.

كما نذكر أنه يتم منح درجة إضافية للموظف الذي تابع تكويننا متخصصا بعد انتهاء فترة التكوين و إعادة إدماجه إلى منصب عمله بقرار فردي و تكون الإستفادة من الترقية من تاريخ إعادة إدماجه.

و في الأخير و بعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الإستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الإستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية، و يحتفظ بباقي الأقدمية و تؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

أما في حالة ما إذا كان الموظفين الذين توفرت فيهم شرط الأقدمية للانتقال إلى الدرجة الأعلى مباشرة، على نفس العلامة في بطاقة التنقيط الخاصة، ولتوضيح كيفية التعامل في هذه الحالة نقدم المثال التالي:

مثال: الترقية في الدرجة للانتقال من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة :

لدينا 15 موظف فيهم الاقدمية المطلوبة للانتقال من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة مع العلم أن هؤلاء الموظفين حصلوا في البطاقة الخاصة بهم على علامة مقدرة بـ 20/15.5.

الجدول رقم(02): مثال عن الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	40% المدة الدنيا	40% المدة الوسطى	20 % المدة القصوى
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	06 موظفين	06 موظفين	03 موظفين

المصدر: من إعداد موظف

وكما أشرنا في المثال أن جميع الموظفين قد حصلوا على 20/15.5 فيتم الفصل في هذه الحالة هناك معايير تستخدمها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للفصل بين الموظفين وتتمثل هذه المعايير على التوالي فيما يلي :

- الأقدمية في الرتبة.
- الأقدمية في آخر درجة.
- الشهادات و المؤهلات.
- الحالة العائلية متزوج أو أعزب.
- السن.

- عدد الأولاد.

- وفي الحالة التي يتوفر فيها الموظفين غلي نفس المواصفات السابقة الذكر يتم اللجوء إلي إجراء عملية القرعة للفصل بينهم.

❖ الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و حقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات¹.

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية و منها الأمر رقم 06/03 الذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته 107 التي نصت على : " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة من نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية:

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

- بعد تكوين متخصص.

- عن طريق الإمتحان المهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة متساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين... "

¹-دين احمد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة المالية العامة، جامعة الجزائر، 2003/2004 ص 17

وعليه يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الانتقال من سلك إلى سلك آخر أو رتبة إلى رتبة أخرى في نفس السلك، هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها و حسب القوانين الخاصة.

وتتم الترقية بمقرر إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد و التحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة و تسبقه و تفضيله لشغل المناصب العليا، ويكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة و المواظبة...، لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي في إطار مبدأ المشروعية و العدالة و حماية الصالح العام، و أن لا يختلط مدلوله ببعض الأساليب و الممارسات السلمية القائمة على أساس البيروقراطية، مثل: المحاباة و المحسوبية و الجهوية و الربح غير المشروع...

و من أجل تفادي هذا النوع من الممارسات السلبية حدد المشرع الجزائري مجموعة الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف حتى يكون مؤهلا للإستفادة من الترقية في الرتبة، ولهذا نجد أن هناك أنواع عديدة لهذا النوع من الترقية نذكرها فيما يلي :

أ- الترقية عن طريق الإختيار :

لقد نص البند الرابع من المادة 107 من الأمر رقم 06/03 على هذا النوع من الترقية، ولكن ما نلاحظ أن هذه المادة تعرضت لموضوع الترقية الإختيارية و لكن من جانبه الإجرائي أي من جانب الشروط الواجب تحقيقها للإستفادة منها، ولكنها في المقابل لم تقدم لنا تعريفا نظريا واضح المعالم لهذه العملية. ومهما يكن الأمر فإننا نقصد بالترقية الإختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الإستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقق بعض الشروط و المعايير المنصوص عليها قانونا، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك، وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين لتطوير حياتهم المهنية.

تخضع الترقية الإختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة، وكذا التأهيل الوظيفي و أخيرا الكفاءة المهنية،و تعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها.

وهكذا يأتي على رأس هذه الشروط شرط الأقدمية، ويعني هذا الشرط أن الإستفادة من الترقية الإختيارية، مشروطة بعدد سنوات مطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف حتى يطمح للترقية الإختيارية إلى رتبة أعلى مباشرة و بما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية، فقد ترك مهمة تحديد الأقدمية المطلوبة للقوانين الأساسية الخاصة، ومن بينها المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ 05ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ 25 جويلية 1990 و المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، والتي حددت الأقدمية الواجب توافرها قصد الإستفادة من الترقية الإختيارية حسب الرتبة و تقدر الأقدمية في الرتبة بعشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية¹.

أما العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الأقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود عشرة بالمائة بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

وهذا كما نصت التعليمات رقم 86 المؤرخة في 10مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للإلتحاق برتبة أعلى على ما يلي :

* الأقدمية المكتسبة.

*يمكن الأخذ بعين الإعتبار الأقدمية العامة.

*شغل منصب عالي و الذي يمثل أيضا معيار امتياز.

*دورات التكوين وتحسين المستوى.

-الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ،ص10.¹

وإذا كان هناك دراسات أو أشغال بحث منجزة من طرف المعني، فيأخذ بعين الإعتبار إضافة إلى هذه المعايير هناك معايير أخرى تأخذ بعين الإعتبار من طرف اللجنة متساوية الأعضاء وهي: المميزات و المؤهلات، روح المبادرة، اللياقة البدنية، الإنضباط، الوضعية الإجتماعية...

- إجراءات الترقية على أساس الإختيار: تمر عملية الترقية الإختيارية بعدة إجراءات :

* تتم عملية الترقية الإختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود عشرة بالمائة من المناصب الشاغرة.
* تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتبة *ancienneté dans le grade* والتي تقدر بـ : 10 سنوات، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أجل استخراج مقررات التعيين، منح أقدمية الجنوب، الإحالة على الإستيداع، بطاقة التتقيط السنوية خلال الخمس السنوات الأخيرة.

* وبعد جمع كل ملفات المرشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية، وإشهارها عن طريق نشر القوائم الإسمية حسب الرتبة و السلم في مواقع العمل المناسبة، نشير إلى أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار لمدة كافية، حيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين.

* ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظف غير المسجل على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.

* يجب إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك و الرتب فوق ترتيب المعنيين حسب درجة الإستحقاقو يأخذ بعين الإعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية و خلال هذه الفترة يتم استدعاء أعضاء اللجنة متساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال و يوم الإجتماع.

* تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع الأخذ بعين الإعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية، تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء

و يتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه كافة أعضاء اللجنة و الذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع المقررات المتضمنة ترقية الموظفين في رتبة أعلى، وبعد إمضاء المحضر يصدر مقرر المصادقة على محضر اللجنة و يمضى من طرف المسؤول الذي له صلاحية التعيين وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بإعداد نقرر المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من أول الشهر الذي اجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة.

ب- الترقية على أساس الشهادات :

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

❖ شروط الترقية على أساس الشهادات :

لترقية الموظفين على أساس الشهادات، يشترط أن يتحصلوا على شهادات أو مؤهلات في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالإلتحاق برتبة أعلى من رتبتهم الأصلية، وهذا في إطار المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996، المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى والذي يقر بأنه يسمح للموظفين الذين تحصلوا على شهادة بعد توظيفهم الأولي للإلتحاق برتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضع لها، ومهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة للإلتحاق بالرتبة المعنية بإمكان هؤلاء الموظفين للإلتحاق مباشرة على أساس الشهادة برتبة أعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

❖ إجراءات الترقية على أساس الشهادات :

يعين الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الإحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية.

ج- الترقية عن طريق التكوين المتخصص :

لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الذين خضعوا لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر رقم 06/03 التي نصت بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص، وهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والإحتياجات الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية لهذا الغرض، وفي هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق هذه العمليات لتحديد المعاهد المتخصصة والمناصب الخاصة لاسيما التكوين المتخصص حسب المخطط السنوي، و لتنظيم هذا النوع من الترقية أحدث المرسوم التنفيذي رقم 92/26 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، هذا المرسوم يمنح امتيازات للموظفين الذين تابعوا تكوينا متخصصا، وتتمثل هذه الإمتيازات في الإلتحاق بسلك أو رتبة عليا، يمكن أن يدوم هذا التكوين ثلاث سنوات، ويتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع التخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية .

❖ شروط الترقية عن طرق التكوين المتخصص :

تتمثل الشروط الأساسية للترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي:

- إعداد المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادقة عليه.

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والمصادقة عليه.

- إعداد مقرر فتح تكوين متخصص للإلتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.

- إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم.

- إعداد قرار التعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

❖ إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص :

بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص، تقوم الإدارة المعنية و المعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين بإعداد محضر يمضي عليه مدير المعهد والمسؤول عن الإدارة المعنية على إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى، وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بمقررات فردية مع الإحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية .

د- الترقية عن طريق الإمتحان المهني :

نظرا لأهمية هذا النوع من الترقية فقد اهتم المشرع الجزائري بتنظيمه و حسن سيره ولهذا الغرض صدر المرسوم رقم 293/95¹، و في هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية تعليمية وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، تحدد كيفية تنظيم المسابقات،الإمتحانات و الإختبارات المهنية، تهدف هذه التعليمات إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني الساري المعمول به مع الإحترام الصارم للأحكام التنظيمية المنصوص عليها في هذا المجال و هذا قصد إعطاء امتيازات للموظفين الذين لهم الإمكانيات والمؤهلات التي تسمح لهم بالإستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى.

❖ شروط الترقية عن طريق الإمتحان المهني :

يتعين على الموظفين الذين يخضعون للإمتحان المهني أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط وعلى رأسها شرط الأقدمية في الرتبة والتي يجب أن تبلغ 05 خمس سنوات من الخدمة الفعلية وهذا حسب القوانين الأساسية المعمول بها في حدود ثلاثين بالمائة من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي.

❖ إجراءات الترقية عن طريق الإمتحان المهني :

تمر عملية الترقية عن طريق الإمتحان المهني بعدة إجراءات نذكرها فيما يلي:

-بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تحديد نسب المناصب المالية الشاغرة حسب ما نصت عليه القوانين الأساسية الخاصة لمختلف طرق التوظيف تكون المناصب المالية المخصصة بالمسابقات و الإختبارات المهنية مدرجة ضمن الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة و الإدارة العمومية المعنية، و استعمالها إجباريا خلال السنة المالية الجارية.

¹-المرسوم رقم 293/95 المؤرخ في 30ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية

- يجب أن تفتح المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالإمتحانات المهنية بمقرر في أجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، حيث ترسل نسخة منه إلى مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، و هذا من أجل ضمان مشروعية العملية و مدى مطابقتها للتنظيم المعمول به.

- ينبغي إشهار الإمتحان المهني على شكل ملصقات بجدول النشر الموجودة داخل الإدارة عن طريق مذكرة عملية مرفوقة بمقرر فتح الإمتحانات المهنية.

- تتم بعد ذلك إيداع ملفات الترشح ابتداء من صدور أول إصاق، هذه العملية يجب أن تختتم قبل 45 يوم أو 30 يوم مبادرة من مسؤول الإدارة المعنية وهذا تبعا لما نصت عليه الرسالة المنشورة رقم 11 المؤرخ في 29 أبريل 2006.

- يجب أن تسجل ملفات الترشح طبقا لأحكام المادة 07 من المرسوم رقم 293/95 حسب تاريخ استلامها في دفاتر تفتح خصيصا لهذا الغرض عند كل مؤسسة أو إدارة عمومية معنية أو لدى المصالح التابعة لها.

- ترسل نسخة من محضر اللجنة التقنية لمصالح الوظيفة العمومية في أجل 08 أيام من تاريخ التوقيع عليه، من أجل تمكين مصالح الوظيفة العمومية من التأكد من مشروعية الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات أو الإدارات العمومية يجب أن يتضمن هذا المحضر الملفات المقبولة، والملفات المرفوضة مع بيان سبب الرفض، بعدها يتم تبليغ المترشحين المستوفين للشروط القانونية، بموجب رسالة موصى عليها في ظرف 15 يوم على الأقل قبل تاريخ إجراء الإمتحان المهني، أما فيما يتعلق بالمترشحين غير المقبولين فيجب تبليغهم بواسطة رسالة موصى عليها يذكر فيها سبب رفض ملفاتهم.

-يمكن للمتشحين المرفوضة ملفاتهم تقديم الطعن وذلك في حدود 10 أيام قبل تاريخ إجراء الإمتحان المهني أمام لجنة الطعن،تقوم اللجنة بدراسة الطعون للتأكد من صحة الطعن من عدمه و تتخذ الإجراءات اللازمة قبل حلول موعد الإمتحان المهني.

-بعد إتمام عملية الطعون تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية و بالتنسيق مع المؤسسة المؤهلة لإجراء المسابقات و الإمتحانات بتحديد موعد الإمتحانات المهنية، و بعد إجراء الإمتحانات المهنية يتم إعلام المترشحين بالنتائج التي تحصلوا عليها و تنشر هذه النتائج عن طريق الإلصاق بمركز الإمتحان وكذا المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، و يتم استدعاؤهم لإجراء الإختبار الشفهي.

-يرسل محضر الإعلان عن نتائج الإختبارات الكتابية، و كذا كشف نقاط الإختبار الشفهي إلى المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية (حسب الحالة)، ل يتم بعدها تحديد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في الإمتحان المهني حسب درجة الإستحقاق طبقا للمناصب المالية المفتوحة لهذا الغرض، ويتم إعلامهم بواسطة برقية مباشرة، بعد الإمضاء على محاضر الإعلان عن النتائج النهائية من قبل مصالح الوظيفة العمومية والسلطة التي لها صلاحية التعيين وتتنشر النتائج عن طريق الإلصاق على مستوى مركز الإمتحان.

نشير إلى أن الناجحين في الإمتحانات المهنية في بعض الرتب و بالنسبة لبعض الأسلاك يتم إخضاعهم لدورة تكوينية قبل تعيينهم في وظائفهم الجديدة و تتراوح مدة التكوين ما بين ستة و تسعة أشهر.

❖ الترقية في الفئة :

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوى الصعوبة و المسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر و غيره من أوجه شؤون الأفراد¹.

وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات، و تستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة و في الرتبة لذا فالاختبار يتم وفق درجة كفاءة العامل و لا تصاحبها زيادة في المسؤوليات و الواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالاختبار يتم وفقاً لدرجة كفاءة العامل و لا تصاحبها الزيادة في المؤسسات و الواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة في ذلك.

❖ الترقية الجافة :

يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، و هي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم².

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر و المرتبات³.

❖ الترقية السائلة :

د. عادل حسن مصطفى زهير : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية بيروت ، ب ط ، ب سنة ، ص 132. 1 -
-صلاح الشناوي : غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية بيروت ، ب ط ، 1973 ، ص 96
محمد أنس جعفر : مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1989 ، 2، ص 25. 3

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات و الإختصاصات، و يترتب عليها تحسين المركز الأدبي و الإجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته و يكسبه شعورا بالرضا و الإطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، و يتفرغ لوظيفته فيقتنها.

❖ الترقية الإجتماعية :

ويتضح مفهومها كما يلي : يجب اعتبار الترقية الإجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل، مهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة و متعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الإجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو الإختبارات المتخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، و تتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، و بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

رغم تعدد أنواع الترقية و اختلافها فإنها تتحصر أساسا بين زيادة في الأجر، و رفع تحسين المركز الإجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات

و الإختصاصات، و قد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى آخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، و هذا تبعا للقوانين و النصوص المعمول بها في المؤسسات و الوحدات.¹

¹-محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص125.

2- معايير الترقية

يثير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية و تفصيلات ذاتية و صلات و روابط القرابة،بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية و الحزبية و إن كان على حساب المصلحة العامة.

وهذا فإن الترقية لم تخضع لإعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري و اجتماعي يهدف إلى تحقيق الصالح العام.

و من أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، ثم البحث على أسس علمية تمكنه الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي :

➤ أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

➤ كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

➤ الجمع بين الأقدمية و الكفاءة.¹

أ-الترقية على أساس الأقدمية :

➤ هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة و خاصة في السنوات الأولى من الإلتحاق بالعمل، و لكن بعد ذلك يقل الإرتباط بين الخبرة و الكفاءة و طول فترة الخدمة، و في هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد المباشرة.

➤ هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال.

² د صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000 ، ص 323،322

➤ قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره و أهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف .

➤ خلق الولاء و الإنتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة على مهمتها بتدريب و تنمية كفاءة العاملين و نظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين و نقابتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبرزين ذلك بما يلي :

-استبعاد الإعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.

-بساطة و وضوح هذا الأسلوب حيث يعطى الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.

-بعث الرضا و الإطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.

-إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية إلتحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معنا أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.

-تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرة الشخص و كفاءته، فالمفروض أن الشخص الأقدم أكبر خبرة و تجربة، مما يزيد من أهمية لشغل ووظيفة أعلى.

-مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.

-إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الإهتمام بهؤلاء الأشخاص و تنمية كفاءتهم.

-إن أساس الأقدمية موضوع يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تفترض قضاء العامل لمدة محددة و مناسبة في العمل لإكتساب الخبرة و المهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره.

غير أن الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، و هو بذلك يقتل الإستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية و إذا سلمنا أن العامل قد اكتسبته أقدمية في الخدمة خبرة و مهارة، فهذا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات و الخبرات المكتسبة خلال العمل السابق.

و بالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين و إحلال الجهود في الجهاز الإداري و عليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، و هذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، و يمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيه، و هذا المعيار هو معيار الكفاءة.

ب- الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر و صفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الإدارية، و غير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة و يعتمد هذا الأساس على مبدئين:

➤ القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها و مسؤولياتها و سلطاتها و ظروف العمل.

➤ تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، و هذا يستند إلى معيارين:

❖ تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل .

❖ مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، و هذا يستند إلى واجبات الوظيفة و قدرات و إمكانية الموظفين المتعلقة بالخلف و الإبتكار و القيادة في وظيفته الحالية.

و مما لاشك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية و الفوضى لدى العمال، و يخلق لديهم نوع من الحماس و التفاني في مضاعفة جهودهم، رفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين و رفع مستواهم، فالترقية وفقا لهذا الأساس هامة جدا إذا روعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه¹.

والأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي :

➤ **التقارير الدورية:** هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دوريا، و فيها يبرز قدرات و إمكانيات مرؤوسيته، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة وضع ضمانات تكفل موضوعيتها وعدالتها و يجب استبعاد العوامل الشخصية و إطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.

➤ **الإمتحانات:** وهي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته لشغل المناصب العليا سواء خطية أو شفهوية أو عملية. إن مبدأ استخدام الإمتحانات يحقق استكشاف قدرات و خبرات و معارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحيانا تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين المتقدمين للترقية كبير.

➤ **الوضع تحت التجربة بحسب المؤهلات :** أما ما يسمى بقدرة الاختبار العملي حيث تعتبر من الأسس الهامة و المفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، وذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة، وتحت الإختبار، طريقة ذات قيمة في تحديد صلاحية الترقية مستقبلا².

فوزي حبش مرجع سابق، ص 83¹
فوزي حبش : مرجع سابق، ص 90،89²

و قد يتولى العامل وظيفة المنصب المرشح للنقد أثناء غياب الموظف الأصلي، أو لما تكون الوظيفة الشاغرة أصلاً، ويوضع تحت المراقبة والتقييم و على العامل إثبات كفاءته في ذلك، إلا أعيد إلى الوظيفة السابقة و قد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية و الشركات الكبرى في صور تدريب عملي سابق على التعيين.

➤ **تحليل العوامل المكونة لقدرات و كفاءات العامل:** و قد استخدم هذا الأسلوب في الو. م.أ حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني، و يتضمن تحليلاً لقدرات العامل و إمكانيته، بما في ذلك مقدرته اللغوية و أسلوبه في الكتابة و التفكير و مرونته و قيادته، وقوة شخصيته و إلتزامه و خلقه... إلخ. وهذا التقرير يكشف مواطن القوة و الضعف لدى الموظف، حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتبوء الوظيفة العليا الشاغرة له.

➤ **تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية:** و يتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء و كبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة و وظائفهم القيادية و هذا ما يطلق عليه اسم الإدارة **بالأهداف.** حيث إن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة و المسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة، يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها ويتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف.

بإمكاننا اعتبار معيار الكفاءة من أفضل وسائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم، الحالية و هذا لكونه يستهدف الموظفين الأكفاء للوظائف الشاغرة، فيزرع لديهم روح التنافس بينهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية، ولا يأتي ذلك إلا بالعمل الجاد الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة في فاعلية الإدارة و رفع الكفاية الإنتاجية.

ورغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف و الإعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها و يبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن نشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن اعتبار هذا الأخير أساس جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة.

ج- الجمع بين الأقدمية و الكفاءة :

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية و الكفاءة المهنية، فمثلا المؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، ويفضل الشخص الأطول خدمة فالوظائف الصغرى في الإدارة الصغرى لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة و الممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الإستحقاق¹.

3- موانع الترقية

هنا كعدة حالات معينة يكون الموظف مستوفيا لكل الشروط المطلوبة، تتم الترقية إلى السلك أو الدرجة الأعلى، و لكن لا تتم ترقيته و ذلك بسبب مانع أو عائق يحول دون ذلك، و قد تضمنت معظم التشريعات عدة موانع منها:

أولاً: إحالة الموظف على الإحالة التأديبية :

وقد نص القانون الأساسي النموذجي على مانع وحيد قانوني للترقية و اعتباره عقوبة تأديبية من الدرجة الأولى و هو أنشط من جدول التنقيط السنوي، كما يتضمن نفس القانون

صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 323¹.

أحكام تتعلق بتوقيف الموظف من الوظيفة في حالات تعرضه للمتابعة الجزائية، و لكن القانون الجزائري لم يوضح إذا كان التوقيف يعد مانعا للترقية، وعليه سنعالج هذين المانعين¹:

أ- الشطب من جدول الترقية:

نصت المادة 234 من المرسوم 58/59 الصادر في 23 مارس 1985 على أنه قد تم تصنيف العقوبات التي يمكن أن يعاقب عليها الموظفون تبعا لخطورة الأخطاء المرتكبة في ثلاث درجات :

• الدرجة الأولى:

- الإنذار الشفوي.

- الإنذار الكتابي.

- التوبيخ.

• الدرجة الثانية:

- الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام.

- الشطب من جدول الترقية.

• الدرجة الثالثة:

- النقل الإجباري.

- التنزيل.

- التسريح مع الإشعار المسبق و التعويضات.

-محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، مصر، طبعة 1966، ص 585¹

-التسريح دون الإشعار المسبق و من غير تعويضات.

*يجوز توقيع عقوبة الشطب من جدول الترقية للموظفين بعد تحقق الشروط التالية:

1- يجب أن يكون الموظف قد ارتكب خطأ مهني، مكيفا من الدرجة الثانية مستوجبا الشطب من جدول الترقية وبالتالي لا يجوز للإدارة شطب اسم الموظف من تلقاء نفسها بسبب خطأ مهني من الدرجة الأولى أو لأسباب أخرى.

2- يجب أن يتخذ القرار من قبل السلطة المختصة بالتعيين بإعتبارها السلطة المختصة في التأديب و الترقية و أن يكون القرار معللا بأسباب موضوعية لإتخاذ هذه العقوبة.

3- يجب أن تتوفر كافة الضمانات للموظف المحروم من الترقية لعرض القضية أمام لجنة الموظفين المختصة و كذلك الدفاع عن نفسه كحقه في الإطلاع على ملفه التأديبي و الوثائق الملحقة به و الحق بالإستعانة بمدافع أو استحضار الشهود.

إلى جانب الضمانات القضائية المكفولة قانونا بالطعن في قرار الشطب من جدول الترقية يترتب حذف اسم الموظف و عدم ترقيته بالرغم من توفر الشروط.

و الجدير بالملاحظة أن القانون الأساسي النموذجي قانون الوظيفة العمومية الجزائري لم يحدد مدة حرمان الموظف من الترقية هي مدة الصلاحية للترقية، وعادة ما تكون هذه المدة سنة واحدة فقط بتاريخ صور قرار الشطب.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتبر الوسائل المادية و البشرية المسخرة للإدارة من عوامل نجاعتها، و يتجلى ذلك في عوامل الإنتاج المتطورة و القدرات المالية المخزونة بالإضافة إلى الموارد البشرية المتوفرة من حيث الكم و النوع. و بالرغم من إدارة المسار المهني من ضمن أحسن الوسائل التي تضمن نجاح الإدارة، غير أن عنصر الأداء يضل العامل الأقوى و الأهم في النشاط الإداري، فقد بينت التجارب أن هناك مؤسسات ذات وسائل مادية و بشرية عالية، غير أن نتائج عملها محتشمة بسبب قلة أداء موظفيها، و عدم الاهتمام به أو السعي لرفعه.

و السؤال المطروح؛ ماذا نقصد بالأداء الوظيفي؟ و ما هي سبل الرفع منه؟

المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يستخدم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط له و ذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، و قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب أولاً عرض مفهوم الأداء .

أ- تعريف الأداء :

يعرفه توماس جيلبرت بأنه: "التفاعل بين السلوك و الانجاز، و أنه السلوك و النتائج معا، و هو اتحاد السلوك و نتائجه، و ما تسعى المنظمة للوصول إليه".

كما يعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص¹.

- عصمت سليم القرالة: 2009، ص 48¹

ب- تعريف الأداء الوظيفي:

تختلف تعاريف الأداء الوظيفي باختلاف الأساتذة والباحثين، و هذا الاختلاف يدور حول مصطلح الأداء من جهة، و ربط الأداء بالوظيفة "الأداء الوظيفي" من جهة أخرى، غير أنه من أبرز التعاريف نجد:

تعريف راوية حسن: يعرف على " أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن نقيس بها أداء الفرد و هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء"¹.

تعريف محمد سعيد سلطان: " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"².

عموما يمكن تعريف الأداء الوظيفي مما سبق بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن الأهمية البالغة للأداء في أي منظمة من خلال النقاط التالية:

- 1- هي عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري، و بذلك تحقيق الربح.

- راوية حسن: 2000، ص 2016¹

- محمد سعيد سلطان: 2003، ص 219²

ب- إن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربح.

ج- إن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هي قدرات الرؤساء و القادة أيضا.

د- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادية).

هـ- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة. (محجوبي أسامة: أثر الإبداع التنظيمي على الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

3- أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن حصر أبعاد الأداء في الأبعاد التي ترسم الحدود التي يصل بها من خلال عمل الفرد في المنظمات، و هي كما يلي:

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء.

- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، جوان 2014، ص 07¹

ج- **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

4- عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في القدرة و الرغبة في الأداء²

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

أ- **القدرة على الأداء**: تعرف على أنها "إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم و التدريب و الخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي يمنحها التعليم و التدريب و بالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة و المهارة".

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه و قبل أن يجري العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها و تركيبها، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة و الإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب- **الرغبة في الأداء**: و يقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، و تنعكس هذه القوى بكثافة الجهد الذي يبذله و في درجة المثابرة و

- محمد سعيد سلطان: 2003، ص 220¹

- محمد سعيد سلطان: 2003، ص 220²

الإتقان، و تتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية و الاجتماعية، حاجات و رغبات الموظف.

محددات الأداء :

الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر و تعتبر هذه العناصر محددات الأداء و التي تتمثل في بعدين رئيسيين هما الفعالية و الالتزام.

أولاً: الفعالية

تشمل الفعالية ذلك التفاعل الحاصل بين الجهد و القدرات.

أ- **الجهد:** و هو الناتج من حصول الفرد على التدعيم " الترقية و الحوافز " إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية و الطاقات الجسمانية و العقلية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ثانياً: الالتزام

و هو مدى تقيد الموظف بالإجراءات الإدارية المتفق عليها مع الإدارة، و تتمثل في إدراك الدور أو المهمة، و تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و يقوم بالأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة و الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، و الملاحظة هنا أن عناصر الأداء تنحصر في:

- عناصر تتعلق بالموظف: الجهد، القدرات، نمط الأداء، و تخضع لسيطرة الموظف.

- عناصر تتعلق بمتطلبات العمل و ما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

بعد استعراض الأداء الوظيفي و محدداته و مختلف العوامل المؤثرة فيه، يجب أن نتناول تقييم الأداء الوظيفي، فالأداء قد يكون غير فعال أو بدرجة أقل مما هو منتظر، و هذا عائد لغياب التقييم، و هذا الأخير يمثل في الإدارات مسار تصحيحي لإعادة ضبط الأداء.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة"².

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"³.

و يمكن تعريفه أيضا أنه: " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتها بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل ".

- راوية حسن، 2000 ، ص 210¹

- حمداوي وسيلة، 2004، ص 123²

- صلاح الدين عبد الباقي 2002، ص 257³

2- أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة و الإنتاجية و استعداد الأفراد التقدم، فانه يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم الترقية بناء عليها أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، و تشجيعهم على بذل جهود أكبر كي يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتهم.
- إمكانية قياس إنتاجية الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد و الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى مستقبلا.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط، الرقابة و اتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية و موضوعية.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة و تحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها¹.

- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ص 239¹

3- عناصر تقييم الأداء

هناك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف و السلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، و من أهم هذه العناصر ما يلي:

أ- عوامل الأداء

و هي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و تقييم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج و نوعية الكفاءة.

وتغيير عوامل الأداء المعبر عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة¹.

ب- معايير قياس الأداء

من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، و تستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة. و تستعمل في الحكم على كفاءة العمال و المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية.

ج- تحديد مواعيد التقييم

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة كما تستطيع أن تقرر إجراءاته عن ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

- حمداوي وسيلة، مرجع سابق ص 125¹

د- الإشراف على تقييم الأداء

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر و مدير الإدارة التي تنتمي إليها إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج و اقتراح الإجراءات اللازمة للأفراد¹.

4- معايير تقييم أداء العاملين

يوجد العديد من التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين الا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين هما:

أولاً: معايير موضوعية أو كمية

و تشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة و جودة و درجة معرفته بتفاصيل العمل و إجراءاته.

ثانياً: معايير سلوكية

و هي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل و منها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة و معاملاته مع الزملاء.

لذلك فانه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين على أن تتوفر في هذه المعايير شروط مهمة منها:

أ- الصدق: يقصد به الإمكانية في تقييم و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و

التشويه، و قد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

ب- الثبات: يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر.

ج- التمييز: إمكانية القياس على تميز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة لإصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير¹.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية

- سطيف -

الفصل الثاني : دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية -سطيف-.

المبحث الأول :بطاقة فنية عن مديرية التربية للولاية

المطلب الأول :التعريف بمديرية التربية :

*مديرية التربية في مرحلة الإستقلال :

بعدها استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962 م عرفت الإدارة المدرسية على مستوى الولاية عدة تغيرات حيث أسست وزارة التربية الأولى في 25 سبتمبر 1962 م و تغير نظام (الركتورا) الذي ورثناه من العهد القديم فخضعت كلمة (ركتورا) لرئيس الجامعة و حولت جميع صلاحياته الخاصة بالتعليم الابتدائي، المتوسط و الثانوي إلى المديريات المركزية بالوزارة من سنة 1962 م إلى غاية 1969 م كانت الإدارة المدرسية الولائية تسمى مفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية و يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا) يشرف إداريا و تربويا على جميع المؤسسات التعليمية و التكوينية عمومية كانت أو خاصة،و في 23 مايو 1969 أصدرت الأمرية رقم : 69/38 المتضمنة قانون الولاية، و بذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة ممرزة لها مجلس شعبي ولائي و مجلس تنفيذي يرأسه مجلس شعبي ولائي و مجلس تنفيذي يرأسه الوالي.

حولت المجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات،و عليه حولت مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية ثم من 1986م إلى 1990م غير اسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 04 قطاعات وهي :

-التربية.

-التكوين المهني.

-الشبيبة و الرياضة.

-الثقافة.

***مديرية التربية في المرحلة الحالية :**

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 90/174 المؤرخ في 09 يوليو 1990م الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية و أطلق اسم مديرية التربية على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية و اسم مدير التربية هو المسؤول على هذه المديرية.

يتم تعيين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير (ة) التربية. يعتبر مدير التربية الأمر بالصرف، ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية في الولاية و إفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه.

المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي

يتضمن الهيكل عدة فروع و منها الفرع الأساسي و الرئيسي لهيكل مديرية التربية و الذي هو العنصر الرئيسي و الهام لمدير التربية و له عدة صلاحيات و مهام يقوم بها و منها يتولى مدير التربية تحت سلطة وزير التربية الوصية و من هذه الصلاحيات ما يلي :

- إنعاش مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و الثانوي و تنسيقها و متابعتها.

- السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية.

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالإتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.

- جمع الإحصائيات المدرسية و معالجتها، تحليلها و القيام بالتحقيقات في هذا المجال.

- السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية.

- السهر على تطبيق البرامج و المواقيت الرسمية و التنظيم المدرسي.

- تسيير شؤون الموظفين التربويين و الإداريين و التقنيين و الأعوان في المؤسسات.
 - تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي.
 - القيام بعمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم.
 - تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.
 - إنعاش الأنشطة التربوية، الثقافية و الرياضية في الوسط المدرسي.
 - السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في المؤسسات التعليمية.
- ويساعد مدير التربية و الذي يعين بموجب القرار من مديرية التربية من بين الموظفين الحائزين على شهادة الليسانس و مارسوا العمل لمدة عشر سنوات في الهيئات الإدارية و العمومية.
- و يكون من الموظفين المنتمين إلى سلك السادس عشر فأكثر و مارسوا العملة عشر سنوات ضمن التربية الوطنية و يرتب سلك العاملين في الصنف 03/20.
- 1- مصلحة البرمجة و المتابعة :** تضم مصلحة البرمجة ما يلي :
- أ- مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية :** و تضم دراسة الخريطة المدرسية تقسيم المناصب حسب احتياجات المؤسسة من عمال و إداريين كل حسب اختصاصه و المهام المسندة إليه.
- ب- مكتب متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية :** و يضم جميع تجهيزات المؤسسات من بناء ووسائل الإعلام ومكاتب وطاولات و كل متطلبات المؤسسة .
- 2- مصلحة التمدرس و الإمتحانات :** و تضم أربعة مكاتب و هي :
- أ- مكتب التعليم الأساسي :** و يضم جميع أساتذة التعليم الأساسي حسب كل مادة و يقوم بمتابعة جميع وضعياتهم خلال المسار المهني و القيام بجميع متطلباتهم من بداية التوظيف إلى غاية الإحالة على التقاعد.

ب-مكتب التعليم الثانوي : و يضم جميع أساتذة التعليم الثانوي حسب كل مادة و يقوم بمتابعة جميع وضعياتهم خلال المسار المهني و القيام بجميع متطلباتهم من بداية التوظيف إلى غاية الإحالة على التقاعد.

ج- مكتب الإمتحانات و المسابقات : و يقوم بالسهر على الإعلام عن المسابقات و الإمتحانات و استلام ملفات المعنيين بالمسابقات حسب المؤهلات و الشروط المطلوبة لإجراء امتحان التوظيف و كذلك يقوم بتعيين المراكز التي ستجرى فيها المسابقات والإعلان عن النتائج النهائية الخاصة بالمسابقة المعلن عنها.

د-مكتب لنشاط الثقافي و الرياضي : و يقوم هذا الأخير بإعداد نشاطات ترفيهية و تثقيفية تخص جميع أطوار التعليم،منها الإبتدائي و الأساسي و الثانوي و ذلك بإجراء مسابقة أحسن مؤسسة من حيث التلاميذ النجباء و مدى ثقافتهم و كذلك إجراء مسابقات رياضية بين المؤسسات في جو تنافسي.

3-مصلحة الموظفين (المستخدمين) : وتضم أربعة مكاتب و هي:

أ-مكتب التعليم الإبتدائي :ويخص جميع ما يحتاجه المعلمين من بداية تعيينهم حتى إحالتهم على التقاعد وكذلك دراسة وضعيتهم خلال المسار المهني.

ب-مكتب التعليم المتوسط و الثانوي : و يخص جميع أساتذة التعليم المتوسط والثانويمن بداية تعيينهم حتى إحالتهم على التقاعد.

ج-مكتب المستخدمين و الإداريين و أعوان الخدمة : و يضم جميع عمال الإدارة التي تخص المؤسسة و تسهر على السير الحسن بتقديم جميع الخدمات من أعوان الإدارة و العمال المهنيين مثل :حاجب المؤسسة و عمال النظافة و كاتبة المدير و عمال الإدارة.

د-مكتب المعاشات و التقاعد و المنازعات : ويختص بدراسة ملفات قطاع التربية المحالين على التقاعد و الذين أصبح سنهم 60 سنة و المجبرين على التقاعد و هذا بوضع ملفاتهم على مستوى المكتب و دراسة المشاكل و المنازعات التي تقع على مستوى المؤسسة.

4-مصلحة التكوين و التفتيش :و تضم أربعة مكاتب هي :

- أ- مكتب التكوين.
- ب- مكتب التفتيش.
- ت- مكتب التوجيه و التقييم.
- ث- مكتب الوثائق و الأرشيف.

5-مصلحة تسيير نفقات المستخدمين : وتضم أربعة مكاتب و هي:

- أ- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول و الثاني من التعليم الأساسي.
- ب- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي.
- ت- مكتب تسيير نفقات التعليم الثانوي.
- ث- مكتب تسيير نفقات المستخدمين و الإداريين و أعوان الخدمة.

6-مصلحة المالية و الوسائل:وتضم ثلاث مكاتب و هي :

- أ- مكتب مراقبة لتسيير المالي للمؤسسات.
- ب- مكتب المحاسبة والمالية.
- ت- مكتب النشاط الإجتماعي و الصحة العمومية.

المبحث الثاني: معايير و خطوات الترقية بمديرية التربية.

المطلب الأول :ترقية أستاذ في الدرجة :

أ-المعايير المعتمدة للترقية في الدرجة:

تعتمد مديرية التربية في ترقية أستاذ على المعايير الآتية:

- **النقطة الإدارية:** و هي نقطة تقييمية تمنح من طرف مدير الثانوية التابع لها هذا الموظف.
- **نقطة المفتش:** و هي نقطة تقييمية تمنح من طرف مفتش المادة.
- **الأقدمية في الدرجة:** و هي مدة مقدرة بسنتين و نصف كمدة دنيا.
- **العقوبات:** التي حددها قانون الوظيفة العمومية و العمول بها في مديرية التربية.

ب-خطوات ترقية أستاذ :

-دراسة ترقية حالة الأستاذ م ح إلى الدرجة الأولى:

تعتمد مديرية التربية بإتباع إجراءات خاصة من أجل ترقية أستاذ من درجة إلى درجة أعلى وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

الخطوة الأولى: مراقبة البطاقة المهنية مع بطاقة الترقية للتأكد من مدة الترقية للموظف

الاسم: م

اللقب: ح

الرتبة: أستاذ التعليم الثانوي

الحالة العائلية: أعزب

الشهادات: خريجي مدرسة عليا في الأدب العربي

العنوان: مقر بلدية عين أرناط

تاريخ التنصيب: 2012/09/12 (ملحق رقم 1)

تاريخ الترسيم: 2013/09/12 (ملحق رقم 2)

النقاط المحصل عليها:

*نقطة التفتيش:10.

*النقطة الإدارية 12. يستعين المدير بجدول التنقيط الخاص (ملحق رقم 3)

العقوبات : لا شيء.

الخطوة الثانية: حجز وتعيين النقطة التربوية في الحاسوب حيث هناك برنامج خاص بالترقية الذي يقوم بترتيب الترقيات حسب :

-النقطة (النقطة الإدارية+نقطة التفتيش /2) و إسقاطا للمعادلة الحاسبة للمعني نجد
2/(10+12) أي نتيجة 11.

- مراقبة الأقدمية في الدرجة.

-مراقبةالعقوبات.

الخطوة الثالثة: طباعة جداول الترقية والتي يجب أن تتوقف في 31 ديسمبر من السنة الماضية و التي تسمى (السنة المالية).

حيث ترقت الأستاذة م ح بالمدة الوسطى أي 3 سنوات.

الخطوة الرابعة: يقوم رئيس المصلحة بإستدعاء اللجنة متساوية الأعضاء مع تحديد اليوم الذي تجتمع فيه.

الخطوة الخامسة: في خضم الإجتماع تقوم اللجنة بمراقبة جداول الترقية مع ملفات الأساتذة وبعد التأكد من صحة نسب الأساتذة المؤهلين للترقية يتم إعداد محضر الإجتماع و يقوم إمضاؤه جميع أعضاء اللجنة مع إمضاء جداول الترقية.

الخطوة السادسة: بعد مراقبة اللجنة و إعطاء الموافقة يتم طبع المقرر الخاص بالأستاذ م.ح (ملحق رقم 4)

الخطوة السابعة: يتم إمضاء المقررات من طرف مدير التربية.

الخطوة الثامنة: توزيع المقررات الفردية بتسليم نسخة إلى المعني عن طريق السلم الإداري.

الخطوة التاسعة: إرسال نسختين إلى مصلحة تسيير نفقات المستخدمين (الأجور) و باقي المقررات تحفظ في الملف المهني.

ملاحظات:

- إن الأستاذة المعنية م.ح ترقى بالمدة الوسطى مع الرصيد الباقي المقدر بـ 3 أشهر و 19 يوم تعويض خبرة.

- وفي حالة التساوي بين الأستاذة يتم ترقيتهم حسب الأقدمية ثم الأكبر سناً، أما نسبة الأستاذة المستفيدين من الترقية تتمثل في 80 بالمائة في المدة الدنيا (2 سنة و 6 أشهر) و 20 بالمائة في المدة الوسطى (3 سنوات).

تكون ترقية الأستاذ بالمدة القصوى حقا أساسيا، حيث عند بلوغ المدة المطلوبة و المتمثلة في 3 سنوات و نصف يكون له الحق في الإستفادة من الترقية.

- في حالة أستاذ في عطلة مرضية طويلة المدى فتقوم مديرية التربية بترقية هذا الأستاذ بالمدة الوسطى أي 3 سنوات و هذا خارج جدول الترقية.

- في حالة أستاذ منتدب يرقى في رتبته الأصلية في الدرجة على أساس المدة الوسطى.

و إذا تعرض الأستاذ إلى عقوبة من الدرجة الثانية إلى الدرجة الرابعة يحرم من الترقية، أما إذا كانت العقوبة من الدرجة الأولى فإن مرتبة الأستاذ تكون الأخيرة في جدول الترقية و تكون ترقيته بالمدة الوسطى أي ثلاث سنوات.

أما الأستاذ عند إحالته على الإستيداع فليس له الحق في الإستفادة من الترقية.

المطلب الثاني: ترقية أستاذ في الرتبة :

أ-دراسة حالة أستاذ التعليم المتوسط ترقى إلى أستاذ رئيسي عن طريق التأهيل:

- من أجل ترقية الأستاذ ه.ش إلى أستاذ رئيسي اعتمدنا على الإجراءات التالية :
- تحديد المناصب المالية المفتوحة و ذلك حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- مراقبة البطاقة المهنية الخاصة بالمعني .

الإسم:هـ

اللقب:ش

الرتبة :أستاذ التعليم المتوسط

الحالة العائلية:أعزب

تاريخ التنصيب:2001/09/26

تاريخ التثبيت:2002/06/26

-حجز معلومات الأستاذ و تاريخ التعيين في المنصب.

تم ترقية الأستاذ ه.ش من أستاذ التعليم المتوسط إلى أستاذ رئيسي في التعليم المتوسط عن طريق التأهيل الذي يتمثل في 10 سنوات خدمة فعلية في المنصب إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة و تحسب هذه المدة من بداية تاريخ التعيين (تاريخ التسمية) أي (من تاريخ تعيين الأستاذ ه.ش 2002/06/26 إلى غاية 2012/06/03 تاريخ ترقيته كأستاذ رئيسي).

و نستعين بالبرنامج الذي يحدد المقياس الذي على أساسه يتم حساب كل رتبة:

*الخبرة في الرتبة السابقة 0.25 ن

*الخبرة في الوظيفة الحالية 1 ن

*التكليف في منصب عالي من 0 إلى 5 نقاط

*المؤهلات العلمية

*النقطة التربوية +نقطة التفتيش

*الإستيداع (-)

*العقوبات (-)

*التشجيعات (+)

-بعد التأكد من توفر الشروط في الأستاذ ه.ش طبعنا مقرره الخاص بالترقية(ملحق رقم 5)

-يرسل ملفه مع المقررات الفردية إلى الرقابة المالية قصد تأشيرها.

-بعد تأشير المقررات يتم المصادقة عليها من طرف مدير التربية.

-تقوم المكاتب حسب كل دائرة بتوزيع المقررات، نسختان إلى مصلحة تسيير نفقات

المستخدمين و نسخة إلى المعني عن طريق السلم الإداري، و باقي النسخ تحفظ في الملف

المهني للمعن.

المطلب الثالث: المعايير العامة لترقية عون إداري في الدرجة والرتبة

أ- الترقية في الدرجة :

تعتمد مديرية التربية في ترقية هذا النوع من الإداريين على المعايير التالية:

• **النقطة الإدارية:** وهي نقطة تقييمية تمنح من طرف مدير المؤسسة التابع لها الموظف

• **الأقدمية في الدرجة:** وهي مدة مقدرة بسنتين و نصف كمدة دنيا.

• **العقوبات:** التي حددها قانون الوظيفة العمومية و المعمول بها في مديرية التربية.

ب- **الترقية في الرتبة:**

هناك معيارين أساسيين لترقية عون إدارة رئيسي و هما:

-التأهيل الذي يتمثل في 10 سنوات خدمة فعلية في المنصب، كما يمكن ترقية عون إداري عن طريق الإمتحان المهني و ذلك شرط أن تكون له مدة 5 سنوات خدمة فعلية بالإضافة إلى الإمتحان

-**خطوات ترقية عون إداري:** حيث اتبعت مديرية التربية إجراءات خاصة من أجل ترقية أعوان إدارة في الدرجة و تتمثل هذه الإجراءات في :

❖ مراقبة البطاقة المهنية مع بطاقة الترقية للتأكد من مدة الترقية للموظف.

❖ حجز و تحيين النقطة الإدارية في الحاسوب حيث هناك برنامج خاص بالترقية الذي

يقوم بترتيب الترقيات حسب:

-النقطة الإدارية.

-الأقدمية في الدرجة.

-العقوبات: كل موظف يتعرض إلى عقوبة و لم تسحب له لعدم انقضاء مدتها يرتب

في القصوى مهما كانت أقدميته أو نقطته الإدارية.

و في حالة التساوي بين أعوان الإدارة يتم ترقية الأكبر سنا، أما نسبة هذا النوع من الإداريين المستفيدين من الترقية تتمثل في 40 بالمائة في المدة الدنيا سنتين و نصف، و 40 بالمائة في المدة الوسطى 3 سنوات، و 20 بالمائة المدة القصوى 3 سنوات و نصف.

أي 04 أعوان إدارة من ضمن 10 يترقون حسب المدة الدنيا و 04 في المدة الوسطى، و 02 أعوان إدارة من ضمن 10 يترقون بالمدة القصوى.

❖ طباعة جداول الترقية حيث تحدد الأقدمية إلى غاية نهاية السنة الميلادية 12/31 من كل سنة.

❖ يقوم رئيس المصلحة بإستدعاء لجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد اليوم الذي تجتمع فيه.

❖ تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء بمراقبة جداول الترقية مع ملفات الموظفين و بعد التأكد من صحة ترتيبهم حسب الإستحقاق و المحددة أعلاه يتم إعداد محضر الإجتماع و يقوم بالمصادقة عليه من طرف جميع أعضاء اللجنة مع إمضاء جداول الترقية.

❖ بعد مراقبتها و التأكد من صحتها نقوم بطبع المقررات الفردية.

❖ يتم إمضاء هذه المقررات من طرف مدير التربية.

❖ توزيع المقررات الفردية بتسليم نسخة إلى المعني عن طريق السلم الإداري و المتمثل في مدير المؤسسة.

❖ إرسال نسختين إلى مصلحة تسيير نفقات المستخدمين (مصلحة الأجور) و باقي المقررات تحفظ في الملف المهني.

علما أن المتنافسين الذين تدرج أسماؤهم في جداول الترقية حسب نمط توزيع النسب الثلاث مهما كان، لا الذين يستوفون الأقدمية المطلوبة و الكاملة.

أما حالة عون إداري في عطلة مرضية طويلة المدى فتتم ترقيته بحق مكتسب على أساس المدة الوسطى أي مدة 3 سنوات و هذا خارج جدول الترقية .

وفي حالة وجود الموظف في وضعية إنتداب فيرقى على أساس المدة الوسطى لكونه تم إنتدابه لضرورة المصلحة.

أما الموظف الذي يكون في وضعية إستيداع يحرم من الترقية لكون أن كل عطلة غير مدفوعة الأجر تخصم من الأقدمية العامة .

ب-الترقية في الرتبة:

لترقية عون إدارة إلى عون إدارة رئيسي نتبع ما يلي:

- تحديد المناصب المالية المفتوحة و ذلك حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- حجز معلومات الموظف و تاريخ التعيين في المنصب.
- ضرورة توفر الشروط في الموظف سواء المدة المطلوبة للتأهيل أو المدة المطلوبة للتأهيل.

- بعد التأكد من توفر الشروط في العون الإداري تطبع القرارات الفردية للترقية في الرتبة.
- ترسل الملفات مع المقررات الفردية إلى الرقابة المالية قصد تأشيرها.
- بعد تأشير المقررات يتم المصادقة عليها من طرف مدير التربية.
- توزع المقررات حيث ترسل نسختان إلى مصلحة تسيير نفقات المستخدمين، و نسخة إلى المعني و باقي النسخ توضع في الملف المهني للموظف.

الخاتمة

الخاتمة:

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الإعداد الجيد و التنبؤ السليم لمجموع المهام و الوظائف المتتالية التي يقوم بها الموظفون من خلال تدرجهم الوظيفي و تؤدي إلى إحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي، من أجل تلبية طموحاتهم الوظيفية، و تهدف أيضا إلى التحفيز و الرفع من مستوى أدائهم مستقبلا.

تلخصت مذكرتنا حول موضوع الترقية بمديرية التربية لولاية سطيف ذات الطابع العمومي كأحد مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية كونها ذات أهمية كبيرة الهدف منها هو تحقيق دفعة نوعية عملية لها و ضمان حقوق الموظفين و من خلال نوع نظام الترقية الذي يشكل اللبنة الأساسية في استقرار المسار الوظيفي وفق عواملها و كذا شروطها و أشكالها المعروفة بالنسبة للفرد و المنظمة، و قد تم استنباط الإجراءات الخاصة بالترقية من خلال دراسة الحالة التطبيقية ترقية أستاذ في الدرجة و الرتبة بعد دراسة الشروط الخاصة بها و مدى تجانسها مع معايير الإدارة.

و لقد حددت النصوص التشريعية و التنظيمية للوظيفة العمومية لا سيما الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 طرق و أنواع الترقية و إجراءاتها و شروطها و ذلك لإعطاء فرصة للموظف أن يرقى في وظيفته بأشكال متعددة.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول بأن مديرية التربية حققت هدفها ترقية مستخدميها مما يسمح بخلق الاستقرار المهني.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1_ الكتب.

1. أحمد ماهرو علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية. مكتبة غريب، ط 1983، ص 30.
2. عادل حرحوش و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، جديد الكتاب العلمي، ط 2006، ص 195.
3. أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ط1978 ،ص332.
4. محمد أنس قاسم جعفر نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ،دار النهضة العربية،القاهرة،1973ص22-23
5. د-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ط3، دار الشروق و التوزيع، عمان2005، ص 276.
6. سليمان محمد الطماوي :مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ،عين الشمس ، ط 1987،ص578.
7. د-عاطف محمد عبيد إدارة الأفراد و العائلات الإنسانية،دار الجامعات المصرية الإسكندرية، ص 421
8. د.صلاح عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية،2000 ص312.
9. د.دين احمد المنعم ،علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري ،رسالة ماجيستار،فرع الإدارة المالية العامة،جامعة جزائر،2003/2004 ص 17.
10. د.عادل حسن مصطفى زهير : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية بيروت ،ب ط ،ب سنة ،ص 132.
11. صلاح الشناوي :غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية بيروت ، ب ط ، 1973، ص.96.

12. د صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000 ، ص 322،323.
13. فوزي حبش ، الموظف العام حقوقه و واجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ط 1982 ، ص 86.
14. عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار الجليس، عمان 2009.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
16. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
17. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

2- المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2014
2. لحوم نجوى، إدارة المسار الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2017

3- القوانين و المراسيم :

1. المادتين 03-04 من الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 04.
2. المواد 106-107-119 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 10
3. لمادتين 212-146 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية.

4. المواد 107-106-119 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 11
5. المواد 217-218-219 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 19.
6. المادة 127 الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 12.
7. المواد 145-148-149 الأمر 06/03 المؤرخة في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 13-14.
8. المواد 133-134-137 الأمر 06/03 المؤرخة في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ص 12-13.
9. القانون 06/14 المؤرخ في 09 أوت 2014 المتعلق بالخدمة الوطنية.
10. الأمر 06/03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، ص 10
11. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، المحددة للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام 91 إتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007 ص 12.
12. المرسوم رقم 293/95 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

3- مواقع الإنترنت:

1. <http://manchora school hooxs.com/montada>

2. [www. Mountada- echouroukonline.com](http://www.Mountada- echouroukonline.com)

الملاحق

ملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

ثانوية الإمام مالك بن أنس

مديرية التربية

العلمة

سطيف

محضر تنصيب

الرقم : 231 / 2012

السيدة : **جندارمية حنان**
في الوظيفة : أستاذة التعليم الثانوي (علوم فيزيائية)

نحن رئيس المؤسسة : **فرحات عباس**
نظرا للتعيين رقم : 848 المؤرخ في : 2012/09/09

السيدة : **جندارمية حنان**
المعين في الوظيفة : أستاذة التعليم الثانوي (علوم فيزيائية)

نحن رئيس المؤسسة نشهد على تنصيب السيدة : **جندارمية حنان**
ابتداء من : 12 سبتمبر 2012

بالعلمة في : 2012/09/12

المدير

ع. فرحات

إمضاء المعني

ع. فرحات

تأشيرة المراقب العالي للدولة
رقم 11687
تاريخ: 21 سبتمبر 2014

قرار
ترسيم

وزارة التربية الوطنية
وزارة التربية لولاية سطيف
لجنة المستخدمين
1620 / م. ت /

ان مدير التربية
الامر رقم: 03/06 المؤرخ في: 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 و المتضمن
القتولن الاساسي لعام للتوظيفة العمومية.
والمقتضى
المرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي
يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
والمقتضى
المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: اول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق
بسلطة التعيين والتسيير الاداري بالنسبة للموظفين و احوال الادارة المركزية و الولايات و البلديات
و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري.
والمقتضى
المرسوم التنفيذي رقم: 174/90 المؤرخ في: 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي
يحدد كفايات تعليم مساح التربية على مستوى لولاية، و غيرها .
والمقتضى
المرسوم التنفيذي رقم: 346-08 المؤرخ في: 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 المعدل و المتمم
بالمرسوم التنفيذي رقم: 240-12 المؤرخ في: 8 رجب عام 1433 الموافق 29 مايو سنة 2012. و المتضمن
القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين الى الاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية
لاسيما المادة: 71 منه

و يتساءل
على القرار رقم: 1871 المؤرخ في: 2012/12/05 المتضمن تعيين
السيد (ة): [REDACTED] في رتبة: [REDACTED] استاذ التعليم الثانوي
الرقم الاستدلالي: 578 ابتداء من: 2012/09/12

و يتساءل
على تقرير التثبيت لجنة المكلف بالاختبارات التطبيقية والشقوية لامتحان الترسيم بتاريخ: 2013/11/20
و يتساءل
على محضر لجنة الادارية المتساوية الاعضاء المجتمعة في لجنة ترسيم بتاريخ: 2014/06/29
و بالتفصيح
من السيد رئيس مصلحة المستخدمين

يقرر

المادة الأولى: (ت) يرسم السيد(ة): [REDACTED]

في رتبة: [REDACTED] استاذة التعليم الثانوي

الصف: [REDACTED] 13 الرقم الاستدلالي: 578 ابتداء من: 2013/09/12

المادة الثانية: يكلف السيد رئيس مصلحة المستخدمين بتفويض هذا القرار

حور بسطيف في: 19 نوفمبر 2014

مدير التربية

بوالسيد عبد الحميد

جدول التنقيط خاص بجميع الأسلاك

الدرجات	الأسلاك			
	دون الوسط	متوسط	جيد	جيد جدا
الدرجة 1	09.50—09	10.50—10	11.50—11	12.50—12
الدرجة 2	10—09.50	11—10.50	12—11.50	13—12.50
الدرجة 3	10.50—10	11.50—11	12.50—12	13.50—13
الدرجة 4	11—10.50	12—11.50	13—12.50	14—13.50
الدرجة 5	11.50—11	12.50—12	13.50—13	14.50—14
الدرجة 6	12—11.50	13—12.50	14—13.50	15—14.50
الدرجة 7	12.50—12	13.50—13	14.50—14	15.50—15
الدرجة 8	13—12.50	14—13.50	15—14.50	16—15.50
الدرجة 9	13.50—13	14.50—14	15.50—15	16.50—16
الدرجة 10	14—13.50	15—14.50	16—15.50	17—16.50
الدرجة 11	14.50—14	15.50—15	16.50—16	17.50—17
الدرجة 12	15—14.50	16—15.50	17—16.50	18—17.50

ملحق رقم 4

11171532:٤٧٤

قرار الترقية في الدرجات

وزارة التربية الوطنية
دولة التربية لولاية سطيف
لمصلحة المستخدمين
16/24/1036

ان مدير التربية
الأسر رقم : 03/06 المؤرخ في : 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن
القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
مقتضى
المرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي
يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
مقتضى
المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق
بسلطة التجهيز و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعاون الإدارة المركزية و الولايات و البلديات
و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
مقتضى
المرسوم التنفيذي رقم : 174/90 المؤرخ في : 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي
يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية ، و سيرها.
مقتضى
المرسوم التنفيذي رقم : 315-08 المؤرخ في: 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 المعدل و المتمم
بالمرسوم التنفيذي رقم : 240-12 المؤرخ في: 8 رجب عام 1433 الموافق 29 مايو سنة 2012 ، والمتضمن
القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتعلمين إلى الاستدالة الخاصة بالتربية الوطنية

سأ على المحضر رقم : 494 المؤرخ في : 2016/04/20 للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء
تسراج من السيد رئيس مصلحة المستخدمين .

يقرر

بإدانة الأولى : (ت) بوقسي السيد () :

الرتبة : استاذ التعليم الثانوي

على أساس المادة : وعلى وفقا للجدول الآتي

رقم	الصف	الدرجة	الترقيم الاستدلالي			التاريخ السابق	الرصيد إلى غاية : 2015/12/31
			الاجمالي	تعويض الخبرة المهنية	الامني		
21	13	1	607	29	578	2015/09/12	سنة 0 شهورا 3 يوما 19

ة الثانية : يكلف السيد رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مصلحة تسيير نطقات المستخدمين كل في مجال اختصاصه بتنفيذ هذا القرار

2016/04/26

حريستيف في :

الوزير
الوزير
الوزير



11171532



تصريح شرقي

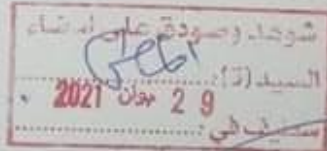
بالالتزام بمعايير الأمانة والتزام العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): مراد بليلة المولود(ة) بتاريخ: 01 05 1979 عيادته ان
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس): رقم: 8934 / 19 الصادرة بتاريخ: 14/12/18 عيادته ان
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسويق تخصص: إدارة الأعمال والتسويق خلال السنة الجامعية 2021/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر تخطيط مسار الوظيفي على الاداء
الوظيفي للوظائف دراسة ميدانية
مدى الترتيب لسطيف

أصرح بشرقي اني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزام العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/29



التوقيع و البصمة

[Signature]



