



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة مولاي طاهر – سعيدة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة – بلدية سعيدة -

تخصص سياسات عامة و تنمية

إشراف الأستاذ:

أ. شاربي محمد

إعداد الطالب :

شادلي خالد

لجنة المناقشة

د خنفوسي عبد العزيز..... رئيسا

أ. شاربي محمد مشرفا و مقورا

أ. بن زايد أمحمد عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْغَيْثِ
شُكْرًا وَيُؤْتِي الْأَمْثَالَ
حُكْمًا وَالَّذِي يُضَوِّتُ
لِلْغَيْثِ شُكْرًا وَيُؤْتِي
الْأَمْثَالَ حُكْمًا

ءادهلإا

يبيلقى لء نيقولخم زعأى لىلإى حاجنو يلمعة رمثى دها
فى فطنيد ذخأ املكلملأا عاعشدى لخادى ففتدقوأى تلا اللها مهظفد قىللاغلا يما
اهتيا عرو اهبحبى نتطاحأو .

حاجنلا لىلإى رارصلإا و تميزعلا امئاد هنم دمتسأ يذلا زيزعلا يذلاو .

ي توخأ لىلإى وسندى فى الحياة: "محمد نور الدين" "صلاح الدين"

لىلإى كل أخواتى وأبنائهم

لىلإى لك قافر راوشملا نيزلا زعدي لىلإى مهقار فنم ي نولمحتا اولمحتو يعمبعث اذه
ي حاجنو ي حارفا ي نوكراشو لمعلا

تقليط مهتفرع نيزلا علامزلا لكى سنأ نأ نود ستة تاونسدنم تسار دلا

امود صرحو قىئاهنلا متروصدى فثحبلا جارخا ي فلضفلا ملنا كنم لى سنأ لامك
قودق لعفلا بنكو انتدافو انهيجوتى لىلإى رارصلإا اولمعلا ي فاندلا لثم ، الأستاذ

لضافلا

" شاربى محمد "

مهتفرعو مهتفد اصدنم لكى لىلإى ، بيلقب ولو حاجنلا يلى نمندنم لكى لىلإى

لىلإى لك بحم تفرعملا عاسو اهيلإ .

تملك ركش

دمحلا الله يذلا انتقو زاجنلا اذهل معلا انحنمو ربصلا تمميز علاو مجار خلاي لارونلا

اما دعبن اقول وانمق حنسيه ركشلا عانثلاو دعبن الله يلاعتوه ذاتسلا لضافلا يذلا
فرشأ يلع اذهل معلا ناكوانا ادنسامهم مهتايجوتب .

امك مدقتا ليزجد ركشلا نانتلاو يلا ل ك ص اخشلا ن يذلا ل ضفب مهتايجوت
مهتدعاسمو ن كما انلا جار خا اذهل معلا يلا ربن املا .

تعماجه ذاتاسا لك يلا ي نانتما ن عربعا امك سعيدة ن يذلا اوبعتا نعمه تليطت اونسد
تسار دلاو الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم و آرائهم البناءة ودعمنا نفسيا ومعنويا

امك ركشأ لك علامزلا عاقدصلا او ن يذلا انودعاسد اوفقوو يلا انبناج انومعدو ي ف
ي ناديملا ثحبلا زاجنلا ، امك لا انتوفين اربعن عانريدقتل كل ن يثوحبملا ن يذلا
اونواعت انعم ملو يا ولخب انيلع مهتارآب .

يلا لك علاوهل يزجد ركشلا مبطعو ريدقتلا .

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل و مدى توفيقها في وضع العنصر المناسب في المكان المناسب تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة المورد البشري ، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم والترقية و كل ما له صلة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

و الترقية من بين أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية و من بين أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبّر مساره الوظيفي يسعى الفرد للترقية و التدرج في السلم الإداري تدرج ايجابي و فعال.

فالترقية و لما لها من أهمية في زيادة المركز الأدبي للموظف و المادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية إذ أصبح الموظف يرتقب الترقية لزيادة في الراتب أو الأجر .

بحيث شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات و تطورات كبيرة في جميع المجالات فكلها أدت إلى بروز ما يعرف بالإدارة على مختلف فروعها و مناهجها و تخصصاتها ولعل المدخل الإستراتيجي من بين المداخل الأنفة الذكر هو الإهتمام بالمورد البشري وضرورة الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها الإدارة نظراً لطاقتها أو قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة سواء كانت سلبية أو إيجابية ، و قد عرفت إدارة هذه الموارد نقلة نوعية من مجرد القيام بالمهام التقليدية لإدارة الأفراد من إختيار و تعيين و تدريب و توجيه إلى البعد الأكثر إستراتيجية للعنصر البشري و الإستثمار في هذا الأخير و البعد الأخلاقي للتعامل مع المورد البشري بالإضافة الى محاولة تنمية هذه الطاقات و كله من أجل مساعدة موظفي الإدارات على مواجهة التحديات التي تعرفها التطورات التكنولوجية بالإضافة الى التركيز على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق الأهداف المرجوة .

مقدمة

وقد عملت الإدارة على محاولة إيجاد الطرق الأنجع من أجل تحقيق الأهداف ، فكان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال الإدارة الى أهدافها ، حيث عمدت الإدارة إلى محاولة تحفيز العمال و الموظفين من أجل الإستمرارية في الأداء الجيد و الفعال و حتى تتحقق التنمية الشاملة فقد بات من الضروري على الإدارة العامة بصفة خاصة على الإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي الى تحسين مستوى الموظفين و العاملين و ذلك من خلال الترقية الوظيفية و تطوير مسارهم ، إضافة الى تمديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية الترقية على أداء الموظفين ، التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري.

حيث أن الإدارة العامة تحتل مكانة هامة في الدولة المعاصرة يتسع مجالها بقدر إتساع الوظائف التي هي مطالبة للقيام بها و ترجع أهمية هذا الدور الى عناصر أساسية تتمثل في إزدياد دور الدولة بصفة شاملة و مستمرة كذلك الدور الأساسي الذي تلعبه الوظيفة العمومية في تحقيق أهداف ومشاريع الدولة بصفة عامة و الإدارة بصفة خاصة .

إن الإدارة العامة هي تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة .

ومن واقع التعريفات وما ترمي إليه يظهر أن مفهوم الإدارة العامة المعاصرة هي مجموعة النظم والتشريعات والقوانين والأساليب التي تمارسها الأجهزة العامة في الدولة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة وفق ما يتوفر فيها من موارد خلال فترة زمنية محددة بهدف الوصول إلى أقصى قدر يمكن الوصول إليه في خدمة المجتمع.

و بما أن الإدارة العامة تعمل على تفعيل نظام الترقية التي تعتبر من أهم الدعامات التي تقوم عليها نظم التوظيف التي تعتبر الوظيفة بمثابة مهنة يواجه الموظف كل إهتماماته نحوها ، فالترقية بالنسبة له هي الأمل في تحسين مستواه الإجتماعي و المهني والإقتصادي فقد سارعت الدول الى تفعيل نظم الترقية و تطويرها من حيث أنها تعتبر دافع هام في تحفيز الموظفين ماديا و معنويا.

الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف ، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها :

(إلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و تترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك) ، حيث تعتبر من بين أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة

ومن بين أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبّر مساره الوظيفي يسعى الفرد للترقية و التدرج في السلم الإداري تدرج ايجابي و فعال.

ولما لها من أهمية في زيادة المركز الأدبي للموظف و المادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية إذ أصبح الموظف يرتقب الترقية لزيادة في الراتب أو الأجر . ومن خلال هذه المتطلبات الأخيرة في الزيادة سعت الدولة منذ الاستقلال في محاولة لتلبية هذه الرغبات من خلال عدة قوانين و مراسيم و أوامر أصدرتها فيما يخص هذه الأخيرة. ولذلك فالإدارة الجزائرية مثل غيرها من الإدارات على مستوى العالم عرفت الكثير من التحولات و التغييرات الهيكلية و التنظيمية فرضتها عليها التحولات العالمية ، مما جعلها تحدث تطورات و تغييرات في أنظمتها الإدارية بما يتوافق مع هذه المستجدات.

نتيجة لهذه العلاقة التبادلية بين نظام الترقية و الإدارة العامة الجزائرية فإن الإشكالية الرئيسية للدراسة تتمحور حول التساؤل التالي :

- إلى أي مدى يمكن لنظام الترقية أن يساهم في تحسين و تفعيل دور الإدارة العامة الجزائرية ؟

ضمن هذه الإشكالية تدرج التساؤلات التالية :

- كيف يمكن للترقية أن تساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظف في الإدارات العامة ؟.

- إلى أي مدى يمكن للترقية أن تثبت الوجود الفعلي لدى الموظفين و العاملين في الإدارات العمومية ؟.

- كيف ساهمت الترقية في إبراز دور الكفاءات من خلال تحسين مردودهم المهني ببلدية سعيدة ؟.

الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية تم التطرق الى مجموعة من الفرضيات هي :

الفرضية الأولى : كلما ساهمت الترقية بدورها الفعال في تحفيز الموظفين ، كلما إرتقت بالإدارة العامة الجزائرية إلى أفضل المستويات .

الفرضية الثانية : بما أن نظام الترقية يعمل على الرفع من مستوى رضا العاملين بحيث ينعكس إيجابا على تحقيق أهدافهم و خططهم .

الفرضية الثالثة : كلما كان هناك نظاما للترقية كلما أسهمت هذه الأخيرة على ملء الوظائف الشاغرة في الإدارة العامة بأفضل الكفاءات .

مقدمة

الفرضية الرابعة : ساعدت الترقية في تحسين أداء الموظفين في بلدية سعيدة من خلال تحفيزهم ماديا و معنويا .

منهج الدراسة :

إن منهجية البحث تتوقف على طبيعة الموضوع بحد ذاته و خصائصه و الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه ، و نظرا لطبيعة الموضوع و في سبيل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة و التحقق من صحة فرضيات الدراسة ، تم الإعتماد على بعض المناهج و الإقترابات المتمثلة في :

المنهج الوصفي :

يهدف هذا المنهج الى جمع بيانات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع معين و تحليل ما تم جمعه ، حيث أن المنهج الوصفي يعتبر مظلة واسعة و مرنة تتضمن عددا من المناهج و الأساليب الفرعية . تم إعتماده في هذه الدراسة بهدف الإحاطة بجميع جوانب الترقية في بلدية سعيدة و التعمق فيها و كذا تحديد الدور الذي يلعبه نظام الترقية على صعيد الإدارة العامة في الجزائر .

منهج دراسة حالة :

يتميز هذا المنهج عن غيره بالتعمق و التركيز على ظاهرة أو موضوع محدد ، و الإهتمام بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة على الحالة موضوع الإهتمام ، و التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك ، و قد إعتمدنا هذا المنهج في دراستنا لنظام الترقية في بلدية سعيدة و الإضطلاع على مساهمته في تحسين أداء الموظفين فيها .

إقترابات الدراسة :

لقد تم إختيار هذه الإقترابات و فقلا لما يتناسب و الموضوع و منها :

المقرب القانوني :

تمت الإستعانة بهذا المدخل من خلال الرجوع الى النصوص القانونية و الدستورية المنظمة لعمل البلدية و نظام الترقية في الوظيفة العامة الجزائرية و ذلك لبيان أدوارها و

مقدمة

مهامها ، و أيضا ترتيب المسؤوليات فيها بهدف معرفة مدى تطابق المهام و القاعدة القانونية .

المقرب المؤسسي :

تم إستخدام هذا المقرب لأننا بصدد دراسة ميدانية لبلدية سعيدة و الذي تم الإعتماد عليه لأنه يهتم بدراسة البلدية من جانبها القانوني .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا أساسيا يتعلق بما للترقية من أهمية كبيرة في الإدارة العامة الجزائرية من خلال العمل على تحفيز الموظفين ماديا و معنويا و إبراز الكفاءات ذات المستوى و الخبرة في التسيير، و من ثم فهم ما لنظام الترقية من تأثير كبير على أداء الموظفين و العاملين بالإدارات العمومية الجزائرية .

إن الموضوع محل الدراسة يكتسب أهمية كبيرة كذلك من جانبين رئيسيين هما العلمية و العملية وسنتطرق لكل جانب على حدى :

أولا : الأهمية العلمية :

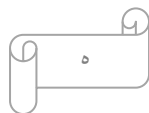
تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع كونه يتناول موضوع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية لما له من إنعكاسات كبيرة على حياة الإنسان من الناحية المادية و المعنوية.

أما من ناحية أخرى فإن موضوع الترقية لما فيه من محفزات يمكن الموظفين من تلقي الخدمات اللازمة ، كذلك التأكيد على حق الموظف في الترقية وصولا الى الهدف الأساسي المتمثل في إنعاش الإدارات العمومية الجزائرية و سيرها نحو الأفضل .

ثانيا : الأهمية العملية :

إن الشعور بالإستقرار الوظيفي و الحق في الإمتيازات التي تمنحها الوظيفة من متطلبات الوصول الى إدارة عامة أمثل ، و ذلك من خلال مساهمة الكل بجدية لتحقيق أهداف الإدارة العامة ، و إدخال إصلاحات قانونية من شأنها الرفع من كفاءة و أداء هذه الإدارات ، و من ضمنهم البلدية التي نحن بصدد دراسة واقع الترقية بها وهي بلدية سعيدة.

* مبررات إختيار الموضوع :



مقدمة

وقد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية سمحت بإختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى و تتمثل هذه المبررات في :

أولا : المبررات الذاتية :

تتبع رغبتنا الذاتية في اختيار موضوع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية من صميم تطلعاتنا العلمية و من عمق تخصصنا الأكاديمي ، كما يشكل الموضوع قيد الدراسة إهتماما خاصا في نفسيتنا و كذلك إرادتنا في معالجة مثل هذا الموضوع ، و الذي يعتبر الشغل الشاغل لكل موظفي الإدارة العامة الجزائرية أثناء مسيرتهم المهنية ، كذلك معاشتنا لواقع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية .

ثانيا : المبررات الموضوعية :

وقع الإختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته بالنسبة للإدارة العامة الجزائرية بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، كون أن كفاءة أداء أي إدارة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية ، و نظام الترقية هو الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن الإدارة من تحسين و تطوير أداء عاملها ، و إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه و تطويره ، من أجل الوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها ، و الإدارة العامة الجزائرية اليوم اكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة الى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها و من ثم أدائها، كذلك تمثلت الأسباب الموضوعية لإختيارنا للموضوع في :

- 1- النقص الواضح الذي تعانيه مكتبة العلوم السياسية في مجال الدراسات المتعلقة بنظام الترقية و خاصة في الإدارة العامة الجزائرية ، بالإضافة أيضا الى أهمية الموضوع .
- 2- تدعيم الدراسات السابقة حول موضوع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و تشخيص واقع الترقية لبلدية سعيدة .

* أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف إختيارنا للموضوع فيما يلي :

- 1- تسليط الضوء على مدى اهتمامات الإدارة العامة بموضوع الترقية .
- 2- تحقيق رضا الموظفين الذي يعتبر عاملا مهما في تحقيق السير الأمثل و الجيد للإدارة العامة الجزائرية .

مقدمة

- 3- تزويد الباحثين بمبادرة معرفية تتصل بالواقع المعاش حول موضوع الترقية ببلدية سعيدة.
- 4- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها و نقص الاهتمام بها .
- 5- تحليل سياسة الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و التعرف على مدى تأثيرها على مردود الموظفين داخل الإدارات العمومية في الجزائر .
- 6- الخروج بنتائج و إقتراحات حول موضوع الترقية ، و كيفية الإستفادة من تطبيقها من أجل تعظيم المكاسب سواء بالنسبة للإدارات العمومية أو الموظفين .
- 7- إبراز أهمية مدى تطبيق الترقية بالنسبة للموظفين .
- 8- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في الترقية ، و محاولة إسقاط تطبيقها على الإدارات العامة الجزائرية بصفة عامة وبلدية سعيدة بصفة خاصة .

* حدود الدراسة :

الحدود المكانية : يقتصر موضوع الدراسة على معالجة نظام الترقية و دوره على صعيد الإدارة العامة من خلال إبرازه كمتغير لا بد منه من أجل تحفيز الموظفين فيها ، من خلال تحديد الدور الذي لعبته بلدية سعيدة في إبراز الكفاءات الفعالة من خلال ترقيتها .

الحدود الزمانية : تم التركيز في دراستنا على نظام الترقية في بلدية سعيدة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2014 الى غاية النصف الأول من السنة الجارية 2016 ، و في بعض الأوقات سوف يتعذر علينا التقيد بهذه المدة بسبب غياب المعلومات أو لأسباب أخرى .

* صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي صادقتنا في إنجاز هذه الدراسة هي :

- 1- ضيق الوقت ، حيث أن هذه الدراسة محددة بوقت معين لا يجب تجاوزه و خاصة و أن لهذه الدراسة جانب ميداني يتطلب جهد و وقت كبير لإكمال الدراسة الميدانية .
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات و الإحصائيات الدقيقة و الكافية للدراسة ، نتيجة للعراقيل البيروقراطية إضافة الى تباين و إختلاف المعلومات و الإحصائيات من مصدر لآخر .

مقدمة

3- إمتناع بعض الإطارات عن منحنا المعلومات المتعلقة بذات الموضوع مما أدى بنا في بعض الأحيان الى محاولة الحصول على المعلومات و البيانات بطرق غير رسمية .

* الدراسات السابقة :

لا يخفى على أحد ان البحث العلمي عملية مستمرة لا تنتهي ، فالدراسات السابقة التي عالجت موضوع الترقية في الإدارة العامة تناولته من زوايا معينة و أبتت الباب مفتوح للمستجدات الحاصلة في هذا المجال ، و من بين هذه الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى : مذكرة الطالب " بن فرحات مولاي لحسن " بعنوان " إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري و إدارة الأعمال . حيث تطرق الطالب فيها الى إبراز طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية و أهم الإصلاحات التي شهدتها بالإضافة الى كيفية تنظيمها و هيكلتها و تسييرها ، حيث توصل الى أن الكفاءة تشكل أحد الشروط المسبقة و الهامة و رهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات و الإدارات العمومية بالإرتقاء الى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة و أنه لمن الخطأ القول بأن السلطات العمومية الجزائرية بقيت مكتوفة الأيدي و تقاعست عن محاولة إصلاح الوظيفة العمومية و الدليل على ذلك الإرادة السياسية البادية عبر مختلف مراحل تطور هذه الأخيرة منذ الإستقلال .

الدراسة الثانية : رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر " من إعداد للطالبة " نوال بوكعباش " حيث أن الهدف الأهم لهذه الدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية و أثرها على تنمية الإدارة المحلية (البلدية ، الولاية) ، و تقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية ، بالإضافة الى التطرق الى دور العنصر البشري في دفع عجلة التنمية .

الدراسة الثالثة : مذكرة الطالبة " نسيم أحمد الصيد " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية و تسيير الموارد البشرية بعنوان " الترقية و الفعالية التنظيمية " ، حيث سعت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الترقية و الفعالية التنظيمية ، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف النظرية و الميدانية ، و خلصت هذه الدراسة الى نتيجة تتمثل في محاولة تقصي واقع الترقية في علاقاتها بالفعالية التنظيمية

مقدمة

كـنـمـوـذـج يـعـكـس وـاقـع الإـدـارـة الجـزائـريـة ، و فـضـلا عـن هـذا أثـارت الـدراسـة مـسأـلة مـحـوريـة تـتـعـلـق بـالصـراع حـول التـرقـيـة و أثـرها عـلى تـحـقـيـق أهـداف الإـدـارـة .

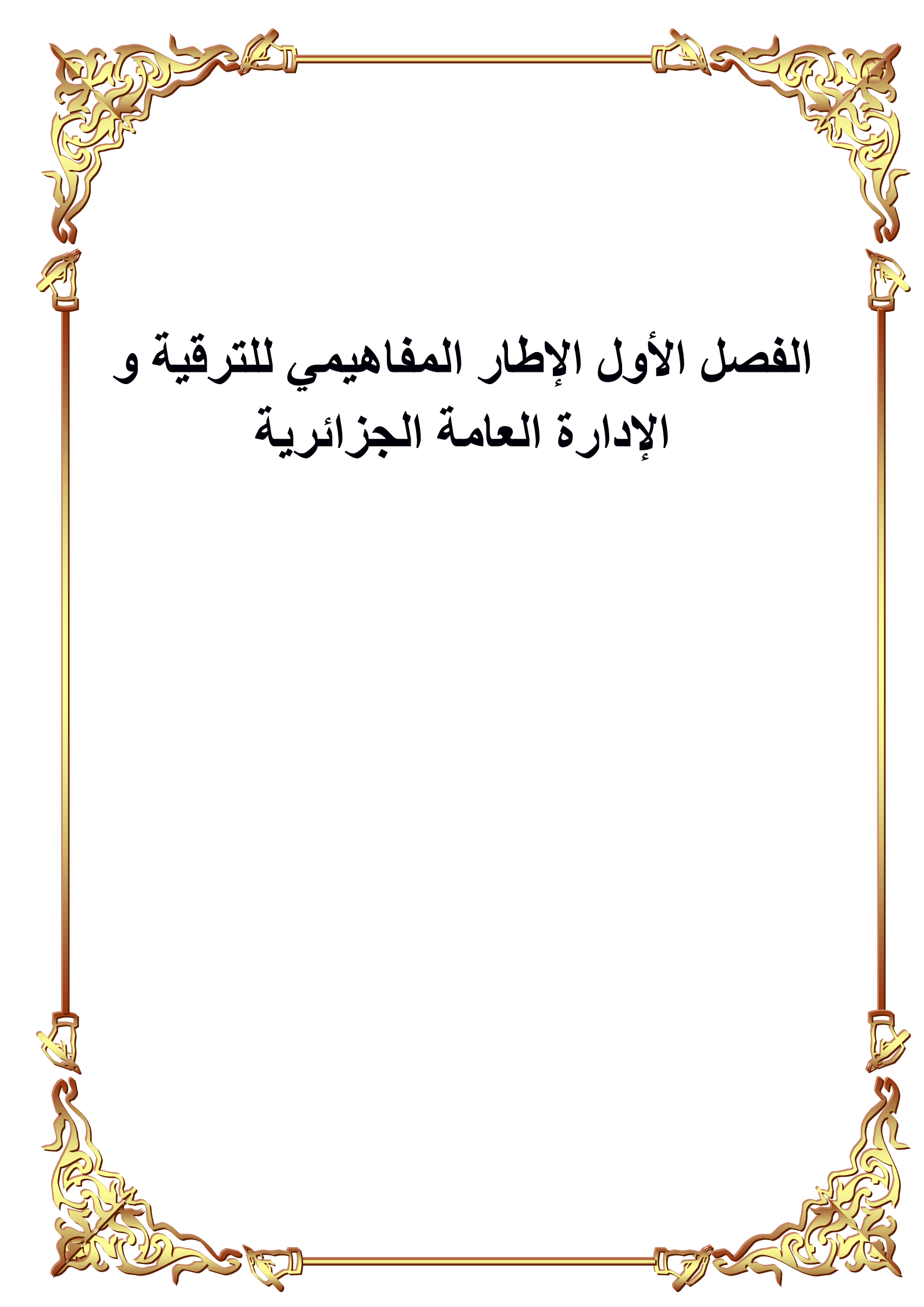
الدراسة الرابعة : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان " الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني " من إعداد الطالب " جبلي فاتح " حيث تناول كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة و ذلك على أصعدة توجيه ، الإنتقاء ، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب و هذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية ، حيث بينت هذه الدراسة بأن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي ، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافأة و العلاوات و تحسين المركز المهني و الإجتماعي بالإضافة الى الزيادة في المسؤوليات و الواجبات .

* تقسيم الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين ، كل فصل يتضمن مبحثين و في كل مبحث مجموعة من المطالب .

* تتكون الدراسة من فصلين يهتم **الفصل الأول** بالإطار النظري لنظام الترقية و الإدارة العامة الجزائرية حيث تم التطرق في **المبحث الأول** الى ماهية الترقية من خلال عرض : مفهوم الترقية و أنواعها و شروطها و كذا أهميتها ، و **المبحث الثاني** إهتم بالإدارة العامة في الجزائر من خلال عرض تطورها التاريخي قبل الإستقلال و بعده بالإضافة الى المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة في الجزائر .

* أما فيما يخص **الفصل الثاني** فقد تم التطرق فيه الى الترقية في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة بلدية سعيدة ، يتضمن هذا الفصل مبحثين عالجتنا من خلال **المبحث الأول** مفهوم البلدية و مراحل تطورها ، أما **المبحث الثاني** تناولنا فيه الترقية فلي بلدية سعيدة من حيث تقديم بلدية سعيدة و نظام الترقية فيها ، و التطرق الى أهم نتائج الدراسة الميدانية .



الفصل الأول الإطار المفاهيمي للترقية و
الإدارة العامة الجزائرية

تمهيد :

يعتبر نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و مدى علاقتها و تأثيرها ماديا و معنويا على الموظفين و على أداء العمال حيث أنه لا يوجد أي نظام أو أي برنامج أفضل من نظام الترقية يساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل بما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور الإدارات العمومية داخل المجتمعات حيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها .

كما انه يجدر الذكر و الإشارة إلى أن نظام الترقية يختلف من إدارة إلى أخرى و ذلك حسب الدور الذي تؤديه كل إدارة ، حيث أنها لا تختلف عن كونها إحدى أهم الحوافز المادية و المعنوية في الإدارات العمومية ، و هناك عدة طرق تتخذها كل إدارة لتوظيف هذه الترقيات للوصول بها الى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكل موظف .

و في هذا الشأن تعددت التعاريف حول موضوع نظام الترقية في الإدارة العامة باختلاف الباحثين و توجهاتهم و حسب إجتهد كل باحث . و من هنا سوف نتطرق في هذا الفصل الى أهم التعريفات و الأشكال و الخصائص المتعلقة بالموضوع .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للترقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لمفهوم الترقية من خلال التطرق الى تعريفها و أهدافها و أنواعها... حيث تعتبر الترقية حقا من الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفق شروط و إجراءات و ضوابط معينة و يستفيد منها الموظفون العاملون في إدارتهم الأصلية أو الملحقون لدى إدارات عمومية أخرى .

و المقصود بها أن يشغل الموظف منصبا أو رتبة أعلى من التي كان يشغلها و ذلك بعد إدراج إسمه في جدول الترقى و توفره على الشروط المتطلبية قانونا ، و إستشارة اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك الذي ينتمي إليه ، و تعتبر الترقية حافزا ماديا و معنويا هاما في أثناء سير الموظف لحياته المهنية .

المطلب الأول : تعريف الترقية و أنواعها :

أولا : تعريف الترقية :

يقصد بالترقية شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى و قد يصحب الترقية زيادة في أجر و الميزات الأخرى ، و هو الوضع السائد في أغلب الأحيان ، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معيار للترقية ما لم يكن مصحوبا بممارسة العامل المرقى ، و تعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية تنمية الأفراد ، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص ترقية ¹.

الترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة الأخرى يمكن أن تكون ذات أجر و مزايا أو إمتيازات أكثر، أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة ، و من ناحية أخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية .

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على الوظيفة ذات مستوى أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر و أكثر صعوبة من واجباته و مسؤولياته و سلطاته في الوظيفة السابقة ².

كما إنها إعادة قد ترتبط بزيادة في الراتب و الأجر، أو أنها تنقل الشخص من الوظيفة الى الوظيفة ذات درجة أرقى ، يتطلب القيام بها لتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر، على أن يقبل الموظف هذا النقل و يدرك بأن يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته .

إن الترقية تعني أن يشغل العامل الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعمال و زيادة إختصاصاته الوظيفية ، و الترقية هي إختيار أكفأ لعاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة ، أي

¹ زكي محمود هشام ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة و النشر ، 1972 ، ص 200 .

² محمود الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة : دار الفكر الغربي ، 1997 ، ص 396 .

شغل الوظيفة و يتحمل الواجبات و المسؤوليات أكبر على ما يقابل ذلك تمتعه بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في السابق.¹

كذلك تعرف الترقية على أنها: " تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته ، كما يندرج في مدلولها و ينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة أعلى بحكم طبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري ".²

كما عرفها آخرون على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني ، و هو تقييم دوري و مستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي الى الترقية في الدرجة و في الرتبة أو إلى منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.³

الترقية ماهي إلا تحرك العاملين الى أعمالأفضل و يقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات المسؤوليات و مراكز إجتماعية أكبر تحتاج الى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة و يصاحبها زيادة في الأجور و ملحقاتها.⁴

كما عرفها "عادل حسن" : " أنها نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات و واجبات أكبر و يدفع لها أجر أكبر ".⁵

كما يعرفها " فؤاد مهنا " بأن الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل و وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم ، بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف و لها إختصاص رئيسي و إشراف بالنسبة للوظيفة الأولى.⁶

في حين يعرفها "عاطف عبيد" : " أنها نقل الشخص من و وظيفة الى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر ، و في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في

¹ المرجع السابق ، ص 397.

² سعد نواف العتري ، النظام القانوني للموظف العام ، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، ب د ط ، 2007 ، ص 91 .

³ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 245 .

⁴ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1994 ، ص 357.

⁵ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1999 ، ص 224 .

⁶ أنس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، 1973 ، ص 21 .

المرتب أمامه أكبر ، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته " 1.

و هنا عاطف عبيد أضاف الى سابقه شرط قبول العامل لهذه النقلة الوظيفية لأنه قد يرفضها لعدم قدرته على القيام بمسؤولياتها أو وجود من يراه أحق منه في ذلك ، كما أشار إلى إحساس العامل بالتقدير لجهوده من طرف المؤسسة .

كما عرفها " مصطفى خاطر و آخرون " على أنها : " نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية و السلطة " .

إضافة إلى ذلك عرفها " زكي محمود هاشم " على أنها : " شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى عالي من الصعوبة و المسؤولية و المركز يفوق مستوى وظيفته الحالية ، وقد يصحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر و المزايا الأخرى " 2.

ثانيا : أنواع الترقية :

- الترقية في الدرجة :

إن ترقية الموظف من درجة الى الدرجة التي تعلوها مباشرة وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف ، وهذا النوع من الترقية يفترض زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار إنتمائه الى نفس الفئة و الى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد ان تتوافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا غير أن الترقية من الدرجة الأولى الى باقي الدرجات يختلف ، فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف 3.

الجدول (01) : يوضح الترقية في الدرجة :

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
-------------------	--------------	--------------	--------------

1 نبيل الحسين النجار و مدحت مصطفى راغب ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر ، 1992 ، ص 499 .

2 احمد مصطفى خاطر و آخرون ، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية ، الإسكندرية : المكتبة الجامعية للنشر ، 2001 ، ص 252 .

3 زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة : دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، 1979 ، ص 389 .

من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة	سنتان و 06 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ، و نظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61 لسنة 2007.

ب- الترقية في الرتبة :

يقصد بالترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ، إنتقال الموظف من وظيفه لمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق و واجبات معينة الى وظيفه أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة و تتميز هذه الأخيرة بإرتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر ، و كذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات .¹

هناك عدة طرق تنتهجها الإدارات للترقية تختلف في أساليبها لكنها لا تخرج عن معايير أساسية من أهم هذه المعايير ما يلي :

- معيار يقوم على أساس الشهادة :

من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاولة الموظف لوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له يتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة و المطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة .²

ب- معيار الترقية بواسطة إمتحان الكفاءة المهنية :

¹ بلمبروك عبد القادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 - 2014 ، ص 12.

² السعيد قارة ، نظام الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية ، قسم القانون العام ، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 1993-1994 ، ص 35 .

يهدف إجراء إمتحان الأهلية و المهنية دعوة تحفيز الموظفين على إبراز كفاءاتهم المعرفية و المهنية ، و يهتم جميع الموظفين المستوفين للشروط النظامية المطلوبة ، و تحدد خاصة في توفر على أقدمية معينة في الدرجة غير أن هذه الوسيلة تظل رهينة إختيارات الإدارة حول إجرائها بالإضافة الى ذلك فإنها غير معممة على جميع الأسلاك الإدارية ، مما يخل بمبدأ المساواة المنصوص عليه دستوريا ، و كذا مبدأ تكافؤ الفرص و التنافس الشريف ، و إلا كيف يعقل ان يتم التنصيب على هذه الإمكانية لفائدة إطار مهندسي الدولة و تحرم منه أطر مماثلة له كالمصرفين و الإعلاميين¹.

ج- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في عين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية. بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملائه ، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، و معنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق ، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على ترقية الموظفين على أساس الأقدمية ، و ترجع أسباب هذا التفضيل إلى:²

- 1- أن هذا الأساس يقلل من وجود خلاف بين الإدارة و الموظفين.
- 2- قد يصلح ذلك انطلاقا من تقاليد المجتمع و قيمه ، حيث يفضل أن تكون الوظائف العليا للشخص الأكبر سنا.
- 3- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة و مهتمة بتدريب و تنمية كفاءة العاملين.

ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية و أنه لا مكان لوجود تحيز ، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة ، و أن طول الخدمة هذا قد أكسبه خبرة و مهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها. و بهذا فإن الموظف قد أصبح أعلى كفاءة و أكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفية الأعلى المرقى إليها. إلا أن هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالأقدمية منها:

¹ محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت : دار النهضة ، ب د س ن ، ص 56 - 57 .

² مصطفى نجيب شويش ، المرجع السابق ، ص 279 - 282 .

- 1- قتل الطموح و روح الابتكار و الإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك. و نتيجة لذلك تظهر اللامبالاة و عدم الاكتراث عند الموظف و بالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.
- 2- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفؤ و الأقل كفاءة.
- 3- ضعف إجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى و العليا و الاحتفاظ بها في المنشأة , و بذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات و كفاءات جديدة.¹

المطلب الثاني : شروط و أهداف الترقية :

أولا : شروط الترقية :

هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها قبل حدوث الترقية نذكر منها مايلي :

- 1 - يشترط أن تكون هناك وظيفة خالية يرقى إليها الموظف .
- 2 - يجب أن يتوفر في الموظف المراد ترقيته الاشتراطات القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرقي إليها ومن أهم الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى درجة المالية الأعلى و هو ما يسمى بشرط قضاء المدة .
- 3 - يجب أن تكون من الدرجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة لأن القانون يمنع القفز على الدرجات .
- 4 - يجب أن تتم الترقية في الدرجة داخل المجموعة النوعية المعين فيها الموظف لأنه مع ترتيب و تصنيف الوظائف أصبح الموظف معيناً في مجموعة وظيفية تحتوي على الوظائف و الدرجات نفس المجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف و ما يكفله من تخصص .
- 5 - عدم جواز ترقية الموظف بسبب نقل تمويل الوظيفة ، و إذا لم يكن بين العاملين بالوحدة المنقول إليها من استوفى الشروط اللازمة التقنية خلال السنة.²

¹ المرجع السابق ، ص 282 .

² محمد أنيس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1989 ، ص 194 .

- 6 - لا يجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقف عن العمل و ذلك لمدة ، إلا إذا ما وقع عليه أمر بسيط مدته 05 خمسة أيام فأقل و جب عندها ترقيته مع احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة .
- 7 - لا يجوز ترقية موظف الذي تمت معاقبته تأديبيا إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها في القانون .
- 8 - تعتبر الترقية نافذة و نهائية بصدور القرار لها من السلطة المختصة¹.
- ثانيا : أهداف الترقية :**

إن أهمية الترقية على مستوى الإدارة العمومية و الدولة حقيقة مؤكدة و ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية ، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين و أصحاب الكفاءات إلى مغادرة الإدارات العمومية، لأن العامل منذ إلحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها و يحدد لنفسه أهدافا و مركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه و يصبح هذا الهدف غايته و أمله ليتمكن من تحسين دخله و مستوى معيشته و مركزه الإداري و الوظيفي داخل مجتمعه و بين زملائه و تتجلى هذه الأهداف فيما يلي²:

- 1 - تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود النظام مخطط و معروف للترقيات في الإدارة يعتمد على أسس و معايير موضوعية .
- 2 - ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها ، و من ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية .
- 3 - التكامل مع آليات التخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي في الإدارة العامة .
- 4 - خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم ، و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .

¹ محمد أنس قاسم ، المرجع السابق ، ص 195 .

² نبيل حسين النجار و مدحت مصطفى راغب ، المرجع السابق ، ص 503 .

5 - تدعيم سياسة الاختيار من داخل الإدارات و بالتالي دعم الشعور بالاستقلال لدى العاملين بها .

6 - تحقيق الملائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف العاملين¹ .

7 - ضمان بقاء العدد الكافي في العاملين في خدمة الإدارة العامة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة .

8 - إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم ، فتوفر فرص الترقية في الإدارة العامة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها ، و عدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في باقي المنظمات الأخرى ، فالترقية تعمل على استغلال المهارات ، و قدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم و لتنمية قدراتهم ، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في الإدارة العامة² .

المطلب الثالث : مناهج و برامج الترقية :

- مناهج الترقية :

المنهج الأول : ترقية الموظفين العاملين داخل الإدارة و هذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لتحفيز الموظفين على مزيد من العمل و يشجعهم على الولاء للمنظمة ، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة لوظائف أعلى بحيث لا تبحث الإدارة عن أشخاص من الخارج إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة³ .

- لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالا للأفكار الجديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة تم اختصار فرص الترقية على الدخل ، يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني أنه قد لا يزيد من حدة المتنافسين بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون .

المنهج الثاني : فتح مجل للترقية أمام العاملين داخل الإدارة أو خارجها ، و في هذه الحالة فإن كثير من مأخذ الأسلوب الأول أن لم يكن كلها يمكن تجنبها ، إذ أن حق

¹ زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة : ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2 ، 1977 ، ص 32 .

² زكي محمود هاشم ، المرجع السابق ، ص 33 .

³ محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1988 ، ص 203 .

العاملين في الإدارة على التنافس على الوظائف المعلقة الموجودة ، و لكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا من حجم عينة أكثر، وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين و صلاحيتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية و عادة ما يتم اللجوء إلى إمتحانات أ إعتقاد على ما يسمى بالمراكز التقييم و هو نمط يعتمد على إمتحانات نظرية و ملاحظة أو إختيار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين و لعب الأدوار ، و ما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله بالوظيفة الشاغرة ¹.

المنهج الثالث : إعتقاد الترقية على لتدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة الترقية للإدارة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين و الموظفين لشغل الوظائف الأعلى التي قد تصبح شاغرة ، يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة و الإحتياجات و الخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية ، وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال و أنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من داخل الدرجات المختلفة من المهارات و الخبرات و التخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل الإدارة ذاتها ².

ب- برامج الترقية: 3

- 1- و مما يساعد في وضع الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها و مسؤولياتها و بين المستلزمات الإنسانية الواجب توفرها في من يشغلها ، كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يحصلون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم و زيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية .
- 2- كما يراعى ضرورة إعلان برنامج للترقية لجميع العاملين في المنشأة ، و الإلتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ظل أسس واضحة و محددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ماورد في برنامج الترقية هذه .
- 3- إن وجود و تطبيق برامج الترقية واضح و جيد ، بعيدا عن المحسوبية و التحيز ، و بالتالي إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي الى تحسين معنوياتهم ، و تؤدي الى إخلاصهم و إلتزامهم للمنشأة التي يعملون فيها ، و ذلك يكون

¹ محمد يوسف المعداوي ، المرجع السابق ، ص 204 .

² المرجع نفسه ، ص 254 .

³ عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة : المطبعة الكمالية ، 1987 ، ص 370.

من الضروري وضع برنامج الترقية المناسبة ، و التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة الى أخرى ، و مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو إدارات أخرى في المنشأة .

4- هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول عن إعداد هذه البرامج و من أهمها مشكلة تحديد الترقية أمام كل وظيفة داخل قسم واحد و يتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم و الشروط التي يتوافر فيها و في نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته إليها ، أن عملية التوظيف يمكن أن تصاغ للصفات المميزة في كل و وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في قسم ما ، بحيث تختلف عن بعضها في الأعباء و المسؤوليات حتى يكون هناك مجال للترقية .¹

5- لابد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية الى مدى أبعد من القسم الواحد ، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنشأة ، على ان تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه .

6- تحديد الأساس (النظام) الذي يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ قرار الترقية ، تعتمد المنشآت في تحديد أحقية بعض العاملين في الترقية على أسس ، مثل الأقدمية أو الجدارة أو الكفاءة أو مزيج منها .²

المطلب الرابع : الآثار الإيجابية و السلبية للترقية :

أولا : الآثار الإيجابية :³

تتمثل فيما تحمله من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب ، و تقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس ، و تعتمد على الترغيب و الأمل و التقائل .

و هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه ، و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة و لتتنوع لتشمل أكبر شريحة من العاملين .

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، المرجع السابق ، ص 370.

² المرجع نفسه ، ص 371 .

³ ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، القاهرة : دار قباء للنشر ، 2001 ، ص 121 .

و الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين ، لأنها تتلائم و رغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

و الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين ، و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه ، و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الأجور الأساسية ، منح الأكفاء علاوات إستثنائية ، ثبات العمل و إستقرار الفرد في عمله .

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء ، فإستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة الى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء ، و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان و هما :

- 1- أن تكون الحوافز مشروطة و متوقفة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي ، فكلما كان الإنتاج عاليا و جيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز .
- 2- أن تؤدي الحوافز الى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات و الرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية و تكون فائدته شبه منعدمة¹.

ثانيا : الآثار السلبية للترقية على أداء العاملين :2

وهي التي تهدف الى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب و الوعيد و التأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر او الحرمان من العلاوة و الترقية .

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب ، و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة ، و من الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل و إنما هو يحذر و لا يدفع للتعاون و لا يعلم الأداء ، و إنما يعلم كيف يتجنب العقاب ، و كيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية و لا تؤدي بذلك الى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل ، إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف ، أو التهديد بالعقاب ، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية

¹ ثابت زهير ، المرجع السابق ، ص 121 .

² المرجع نفسه ، ص 122 .

التي تحول إجبار الفرد على التصرف بصورة معينة ، و إلفإنهم سىخضعون لعقوبة ، و من أبرز صور هذه العقوبة التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل الى مكان بعيد و غير مرغوب .¹

المبحث الثاني : الإدارة العامة في الجزائر :

الإدارة العامة هي علم من العلوم الإجتماعية ، تعتبر هذه الوظيفة من إحدى أهم الوظائف الموجودة في الدول الحديثة ، و نشأت بسبب ضرورة وجود إدارة في المجتمعات التي تمتلك موارد مادية و فنية ، ترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدول الحديثة و سياسات الحكومات ، حيث تقوم الإدارة العامة بتنظيم و تنسيق و توجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق هدف معين .

لا تختص الإدارة العامة بالمنظمات الخاصة لكنها تعمل على تقديم خدمات تفيد كل أفراد المجتمع على حد سواء و ليس فئة معينة .

تقوم الإدارة العامة بتنفيذ سياسات الحكومات بكل دقة و فعالية عن طريق إستخدام نظم الإدارة الحديثة حتى تقدم خدمة لكل أفراد المجتمع بأفضل جودة و كفاءة و بأقل تكاليف ممكنة .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة العامة و أهم خصائصها :

يقصد بالإدارة العامة (PUBLIC ADMINISTRATION) جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة ، فهي موضوع متخصص من المواضيع الأكثر شمولاً و هو (الإدارة) ، و الإدارة هي تنفيذ الأعمال بإستخدام الجهود البشرية و الوسائل المادية إستخداماً يعتمد التخطيط و التنظيم و توجيهه ، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة و التغذية الراجعة في تصحيح مساراتها ، و ترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية و فعالية عاليتين ، و تفيد في ذلك من العلوم النظرية و التطبيقية و حين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة " الإدارة العامة " ² فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية و وظيفة تلبية الحاجات العامة ، على إختلاف صورها و زودتها بالوسائل اللازمة لذلك ، و تشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات و طابع علاقاتها فيما بينها و بين الأفراد . و من خلال هذا التعريف للإدارة العامة نخلص إلى جملة من الخصائص و هي :³

¹ ثابت زهير ، المرجع السابق ، ص 123 .

² بشير العلق ، تعريفات للإدارة ، مبادئ الإدارة ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص ص 17-18 .

³ سعود النمر و آخرون ، خصائص الإدارة العامة ، الرياض : مطابع الفرزدق ، 1993 ، ط3 ، ص 12 .

- 1- الإدارة و العمل الجماعي : توجد الإدارة بشكل واضح حينما يتفق جماعة معينة على تحقيق هدف ما ، و يقع على عاتق هذه الجماعة تحقيق التعاون فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي .
- 2- الإدارة عملية هادفة : أي أنها توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ، و من ثم فهي وسيلة و ليست غاية و تختلف المنظمات في الأهداف التي تطمح في الوصول إليها فهناك مجموعتان من الأهداف :
 - 1- الأهداف الإجتماعية : و تشمل العمل على تقديم الخدمات بأسعار تعادل التكلفة ، العمل على أن تكون المنظمة عضوا نافعا في المجتمع الذي تعمل فيه .
 - 2- الأهداف الإقتصادية : تتمثل في تحقيق ربحية معينة ، للوصول إلى مركز قيادي في السوق ، الإبتكار و تقديم المنتجات الجديدة .
 - 3- الإستخدام الفعال للموارد المتاحة : إن مهمة الإدارة الأساسية هي كيفية تنسيق الفعال للموارد المختلفة و المتاحة و هو ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة و يشار إلى ذلك بالفعالية أو الرقي في الأداء و تنقسم الموارد إلى :
 - الموارد البشرية : من حيث إعداد الأفراد اللازمين للعمل و مهاراتهم و خلفياتهم الأكاديمية .
 - الموارد المالية : من حيث الأموال المتوافرة للمنظمة و كيفية الحصول عليها و الوصول إلى الإستخدامات الصحيحة للوصول إلى تحقيق أهداف الربحية .
 - الموارد الإنتاجية : و هي الموارد التي تدخل في العمليات الإنتاجية المرتبطة بإنتاج منتجات المنظمة و تشمل الموارد الآلية و الأجزاء ... الخ .
 - الموارد الغير ملموسة : و تتمثل في الوقت للعمل داخل المنظمة و كيفية إستغلاله بطريقة تقلل من الفاقد في كافة العمليات الإدارية ، و يعتبر الوقت من الموارد النادرة حيث لا يمكن تخزينه لفترات أخرى و من ثم فإن إستغلاله بطريقة مثلى يعتبر من عوامل نجاح الإدارة ¹.
- 3- عموميات نشاط الإدارة : إن تحقيق التنسيق الفعال للموارد المتاحة يتم من خلال القيام بالوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و هي الوظائف التي تشكل في مجموعها العمليات الإدارية ، و هذه الأخيرة لها صفة العمومية الكافية بمعنى أنها قابلة للتطبيق مع كافة أنواع العمل الجماعي ².

¹ سعود النمر و آخرون ، المرجع السابق ، ص 13 .

² المرجع نفسه ، ص 14 .

المطلب الثاني : مجالات التغيير في إدارة الخدمات العامة وفق الإدارة العامة الحديثة :

قبل كل شيء، إن إدارة الخدمات العامة ليست مجرد قوانين و نظم، بل هي صيرورة مرتبطة بمجموعة من المبادئ و أسس علمية والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعميقها استنادا إلى القيم و التقاليد و العقائد و الاتجاهات و الطموحات التي نسعى إليها لتحقيق التنمية المطلوبة.¹

إن الإصلاح في إدارة الخدمة العمومية في العصر الحديث جزء من مشروع أوسع و أشمل يخضع بدوره إلى نظرية أخذت في الانتشار منذ الثمانينات في جميع أنحاء العالم و هي نظرية " إدارة شؤون الدولة " أو " الحكم الراشد " أو "إدارة الحكم الصالح من جهة، و إلى تأثير تحولات ما يسمى بالتأثير العالمي و المرتكزة على مقومات الاقتصاد الحر . فقد تنوعت مجالات التغيير التي تشهدها الدول و الحكومات حاليا في القطاع العام ، إلا أن جميعها تسعى إلى خلق ذلك التوازن بين الفعالية التي يتطلبها الاقتصاد الحر، و بين العدالة الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها" نظرية الحكم الراشد " . لهذا لا يمكننا تصور استمرار تطبيق نمط التسيير الكلاسيكي تبعات في تطور و تغيير مستمرين ، فحجم الظاهرة لا يمكن أن يرتبط بازدهار أو عدم ازدهار هيكله معينة (الدولة) و لا يمكن تصور أن القيادة المنفردة لهذه الأخيرة يمكن أن تحقق النتائج المرجوة بمعنى أن الحكومات بشكلها الكلاسيكي.²

وبمساعدة البرلمان لم تعد تستطيع حل الصعوبات و التعقيدات الموجودة سواء على المستوى المحلي و على مستوى الدولي .

ومن التحولات الغالبة التي يجب ذكرها هو أن العالم أصبح أحادي النظام و هو الاقتصاد الحر الذي يعتمد في توجيه الموارد على قوى السوق و يفضل و يحابي و يؤكد على رأس المال الخاص دون إنكار لدور الدولة و مؤسسات المانحة و المساعدة . إلا أن منبع التغيير واحد و هو ناجم عن استحواذ منطق الليبراليين الجدد على الساحة العالمية حيث يشهد العالم تحركا واضحا نحو اتفاقات تقود إلى رفع الحواجز بين الأسواق سعيا وراء السوق الواحدة. بمعنى هناك البحث عن تقسيم العمل بين الدول ، فالبقاء للمنتج وللخدمة الأفضل أينما يكون موقعها في العالم.³

¹ كرون وولش ، الخدمات العامة و آليات السوق، ترجمة : محسن إبراهيم الدسوقي، عمان :الإدارة العامة للطباعة والنشر ، 1991 ، ص 125 .

² كرون وولش ، المرجع السابق ، ص 126 .

³ المرجع نفسه ، ص 126 .

و بالتالي الاستمرارية تعني أن تعيد الدولة النظر في مناهج تسيير مؤسسات محاولة بذلك أن تنافس من تميز من قبل في المستخدمة في القطاع العام، يوضح الأهمية المعطاة للدور الذي يؤديه "التعلم المستمر هذا المطاف، تحليل نظريات الإصلاح الحديثة إلى معرفة مدى استعداد الأنظمة المختلفة على تقبل التعلم مع تأكيدها على أن المفهوم الكلاسيكي فمعظم الأبحاث الأخيرة لعقلانية المنظمات غير متواجد في الواقع، و تصميم التوجهات على أساس العقلانية فقط سوف لن ينجح في محيط ديناميكي منفتح، وتغير المنظمات و المؤسسات لها علاقة بدرجة ارتباط اتمعات بقيم معينة و المتواجدة خارج ميدان المنطق العلمي.

بالنظر إلى الإشكالات التي تعاني منها إدارة الخدمات العامة في القطاع العام ، تتلخص قضية الإصلاحات الحديثة في القطاع العام على التركيز على التعلم كيفية التعلم و تجاوز التيلورية. فبعكس التوجه بالإيديولوجية التي سبقت الإصلاح الإداري في الثمانينات، نجد أن الإصلاحات في التسعينات و المسماة بالإدارة العامة الحديثة ليست تحت تأثير لإيديولوجية معينة بل تحت تأثير أوتوماتيكي لمعايير توضح ضرورة لقيام بإصلاحات فورية، مثال حجم القطاع العام، جمود البيروقراطية، التوجيه عن طريق الصرامة في القوانين، الأزمات المالية... الخ.

في حين، تعتبر الإدارة العامة الحديثة، وليدة قناعة أن إصلاح إدارة الخدمات العامة لا بد أن يستمد من خارج البيروقراطية وباستخدام آليات القطاع الخاص و آليات السوق بشكل يعمل على زيادة كفاءة الخدمات العامة.¹

المطلب الثالث : مشاكل الإدارة العامة في الجزائر :

مما لا شك فيه أن الإدارة الجزائرية واجهت و عبر مختلف مراحلها و تطورها عدة مشاكل تسببت في نشوب عدة صراعات و أزمات إجتماعية خصوصا في ثمانينات القرن الماضي ، و لعل أهم هذه المشاكل و بإجماع الباحثين و المتخصصين في المجال الإداري كان مشكل البيروقراطية و التي لا تزال الى حد اليوم منتشرة في الجهاز الإداري الجزائري ، فلقد شهدت الجزائر بعض الإنفتاح في مجال الإدارة العمومية بعد 1996 و لكن هذا لم يخلص الإدارة العمومية الجزائرية من التناقضات التي كانت تعيش فيها بعد ما تداول الجهاز الإداري عدة جهات (قيادة عسكرية – قيادة سياسية – قيادة بيروقراطية) فقد جعلتها تعاني من مشكلات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي :²

1- بيروقراطية متصلبة .

¹ كرون وولش ، المرجع السابق ، ص 127 .

² فيرم فاطمة الزهراء ، المرجع السابق . ص 103 .

- 2- المركزية الشديدة .
- 3- التهرب من المسؤولية .
- 4- إستغلال النفوذ .
- 5- الولاء للرئيس و ليس للوظيفة .
- 6- هجرة الكفاءات من القطاع العام .

في النهاية يجدر بنا أن نؤكد أن الإدارة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها و أن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها و وضع مخطط علمي و واقعي يهدف الى وضع نهاية للتخلف الإداري و جعل إدارة الغد أكثر تكيفا مع جزئيات النظام الإقتصادي و الإجتماعي و حتى السياسي الحالي و المستقبلي للجزائر¹.

و من خلال التصريحات و الإجراءات و المشاريع المتخذة من طرف الدولة الجزائرية و ضرورة عصرنة الإدارة الجزائرية ، و تخليصها من البيروقراطية و الفساد الإداري و تجديد ثقة المواطن فيها و مواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة ، نرى أن الإدارة العمومية الجزائرية ربما تسير في الإتجاه الصحيح نحو العصرنة و التحول الى ما هو أفضل و أحسن و لعل أحداث السكر و الزيت في جانفي 2011 قد ذكرت الدولة بضرورة الإهتمام بالمواطن و إنشغالاته و حاجياته التي كانت مهملة على مر عقود من الزمن ، و من هذا فإن الإدارة الجزائرية مطالبة بالتعامل بالليونة للأزمة لإرضاء رغبات المواطنين و لتجنب أزمات و كوارث إجتماعية جديدة قد لا يحمدها².

خاتمة الفصل :

¹ المرجع نفسه ، ص 103 .

² فيرم فاطمة الزهراء ، المرجع السابق ، ص 105.

تمحور الفصل الأول من هذه الدراسة حول نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و من خلالها تم توضيح نظام الترقية من حيث المفهوم و الشروط و الأهداف و كذا المناهج و البرامج مرورا بالمشاكل التي تواجه الترقية .

وفي الجانب الثاني من الدراسة تم التطرق الى الإدارة العامة في الجزائر التي عرفت عدة تحولات و مرت بعدة أنظمة مختلفة منذ الإستقلال الى يومنا هذا بحيث خطت الإدارة العامة في ظل النظام الجزائري بخطوات هامة نتيجة التغييرات ، و التطورات التي طرأت على المجتمع بصفة عامة و على الإدارة العامة بصفة خاصة ، و إنطلاقا من التجارب التي مرت بها الجزائر عملت في كل مرة على تجاوز و تفادي الأخطاء .

و توصلنا من خلال الإطار المفاهيمي للترقية الى نقطة أساسية تتمثل في إهتمام الإدارة العامة الجزائرية بنظام الترقية نظرا لأهميته على إنعاش الإدارة العامة الجزائرية من خلال تحفيز الموظفين .



الفصل الثاني الترقية في الإدارة العامة
دراسة حالة بلدية سعيدة

تمهيد :

يمكن القول أن الجزائر كانت من بين الدول التي إتبعَت نظام الإدارة المحلية، و الذي يتخذ البلدية كوحدة أساسية في تقسيمه الإداري نتيجة التوسع الكمي الكبير في وظائف الدولة و تعقد و تشعب مسؤولياتها و مشكلاتها ، بالإضافة إلى التوسع الكيفي في حقوق المواطنين، و محاولة السلطات القائمة في البلاد ترسيخ مبدأ الديمقراطية لاسيما على المستوى المحلي. فإطلاقا من كون البلدية من أهم ركائز الديمقراطية الإدارية المحلية، و قربها من سكان الوحدات المحلية الإقليمية و الذي جعلها الأقدر على إدراك حاجياتهم المحلية، فإن البلدية عرفت تغيرات كثيرة و تطورات عديدة جراء الظروف السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و حتى التاريخية التي مرت بها الجزائر، و أثر ذلك على كيفية إنشائها و تشكيلها و سير عملها و حتى إختصاصاتها و صلاحياتها.

و نظرا لأهمية البلدية في التنظيم الإداري الجزائري، نجد أن المشرع خصها بمجموعة من النصوص التشريعية و التنظيمات التي ساعدتها على تلبية حاجيات مواطنيها و جعلتها حلقة وصل حقيقية بين الإدارة و المواطن.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية البلدية في الجزائر من خلال تحديد مفهومها في التشريع الجزائري و التعرض إلى تطورها التاريخي، و التعمق أكثر في القواعد القانونية التي يجب إتباعها عند تكوين مجالسها البلدية و طرق تسييرها و كذلك الإختصاصات و الصلاحيات الموكلة لها من طرف الدولة.

فسيخصص هذا الفصل بشكل عام للتعرف أكثر على طبيعة البلدية في الجزائر، لاسيما من جانبها القانوني و التنظيمي، مما سيثري أكثر الخلفية النظرية لموضوع دراستنا و يدعم المرجعية الفكرية في عملية التحليل.

المبحث الأول : مفهوم البلدية و مراحل تطورها.

إعتمدت الجزائر في تنظيمها الإداري على أسلوب اللامركزية الإدارية، و التي تشكل البلدية نواتها القاعدية، هذه الأخيرة مرت بعدة تغيرات و تطورات مست مفهومها و كيفية إنشائها و حددت صلاحياتها، نتيجة تزايد الضغوط الجماهيرية المطالبة بتحقيق الديمقراطية الشعبية، و تضخم وظائف الدولة و تشعب مسؤولياتها و ثقل أعباء التنمية و بروز حتمية المشاركة الشعبية في تنفيذ برامج التنمية المحلية.

فعرفت الجزائر عدة دساتير تطرقت إلى البلدية كهيئة إقليمية محلية تجسد أسلوب التنظيم اللامركزي الإداري، و تشرك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية. كما سن المشرع الجزائري عدة نصوص قانونية متعلقة بالبلدية ، حسب الظروف السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية السائدة في كل فترة.

كما أن للعامل التاريخي دور بارز في التطور الذي عرفته البلدية ، و الذي أثرت فيه الظروف التي مرت بها البلاد خلال الحقبة الإستعمارية و حتى فترة ما بعد الإستقلال.

المطلب الأول : تطورها التاريخي :

قبل تقديم أي مفهوم يجدر بنا إعطاء لمحة وجيزة عن تاريخ نشأة هذه المؤسسة و التي ترعرعت خارج التراب الوطني بحيث كان منشأها في فرنسا ثم انتقل هذا التنظيم الى جملة الدولة التي استعمرتها هذه الأخيرة و منها الاقليم الجزائري بداية سنة 1830.¹

أولا : البلدية في الجزائر قبل الاستقلال :

إن التنظيم الاقليمي الفرنسي لأرض الوطن كان يختلف من فترة إلى فترة و من منطقة على أخرى فأول تنظيم ظهر سنة 1944م حيث كانت المكاتب العربية تسيير الدائرة المحلية مباشرة من قبل ضباط جيش الاحتلال و ابتداء من سنة 1968 ظهرت البلديات المختلطة communes mixetes في مناطق تواجد الجزائريين و كانت تتشكل من دواوير و مراكز تعمير و أصبحت فيما بعد مراكز بلديات دون أدنى تجانس تدار من قبل الموظفين الفرنسيين. إلى جانب البلديات المختلطة هناك بلديات ذات التصرف التام أو المتمتعة بحق ملئ الممارسة Communes de Pleinexercices في المناطق التي يسكنها العدد الهام من الأوروبيين كانت تدار من قبل مجلس بلدي و رئيس بلدية منتخبين كما هو الحال في فرنسا و فق القانون البلدي الصادر في 05 أفريل 1884م.

ثانيا : البلدية في الجزائر بعد الإستقلال :

بمجرد حصول الجزائر على استقلالها غادر عدد كبير من الموظفين الأوروبيين للبلديات بصفة مفاجأة ، و لم تكن الدولة تتوفر على إطارات المتخصصة في الشؤون الإدارية للبلديات توجد أكثر من 1500 بلدية مشلولة عن العمل ماليا، تقنيا و إنسانيا. و لقد تم تعيين بصورة سريعة جدا ضمان حسن سير الخدمات الإدارية و الحد من الفساد و إعتبر هذا الإجراء تدخلا وقائيا للحد من هذا الخطر الذي كاد أن يعصف بجل البلديات جراء

¹ حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية ، الجزائر : ب د ن ، ط2 ، 1982 ، ص 21 .

تزايد الواجبات الاجتماعية و خاصة تلك المساعدات الممنوحة للمواطنين الذين تضرروا كثيرا من حرب التحرير. و كإجراء أولى عمدت الدولة إلى تزويد الجماعات المحلية بالتجهيزات الاجتماعية الأولية و التجهيزات الأساسية للقطاع الفلاحي على وجه الخصوص إن اللامركزية الإقليمية تعتبر أهم تطبيق لنظرية الامركزية الإدارية و نظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة فهي عادة ما تبني على أساس دستوري أو ما يسمى بالإدارة المحلية (Administration locale) أو المجموعات المحلية (Les collectivités locale) إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما البلدية و الولاية.¹

المطلب الثاني : مفهوم البلدية.

إن كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد، و هذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامرا كان أم خاليا. لقد اختلفت الآراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة و هي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية ، و البعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري. لقد تغير تعريف البلدية من دستور إلى آخر و من قانون إلى آخر، وسيظهر هذا التغيير خلال التعريفات التي سنتطرق لها.

عرفت الجزائر عدة دساتير إنطلاقا من دستور سنة 1963 ثم دستور سنة 1976 فدستور 1989 وصولا إلى دستور سنة 1996 ، حيث تطرقت هذه الدساتير إلى البلدية كخلية أساسية في الجماعات المحلية و اختلفت النصوص التعريفية لها.

- دستور سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 حيث نصت المادة 09 منه على : " تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها و إختصاصها و تعتبر البلدية أساسا لمجموعة الترابية و الإقتصادية و الإجتماعية ".²
- دستور سنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 حيث نصت المادة 36 منه على : " المجموعات الإقليمية هي الولاية و البلدية ، البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية في القاعدة ".³

¹ حسين مصطفى حسين ، المرجع السابق ، ص 22 .

² دستور الجزائر لسنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 ، الجريدة الرسمية، عدد 64 لسنة 1963 .

³ دستور الجزائر لسنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، الجريدة الرسمية ، عدد 94 الصادرة في 24 نوفمبر 1976 .

- دستور سنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989 حيث نصت المادة 15 منه على :
"الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية و البلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية "1.
 - دستور سنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 حيث نصت المادة 15 منه على :
الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية و البلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية "2.
إن المقصود بالإقليمية هي أنه لكل بلدية إقليم يبين حدودها الجغرافية و ترابها و التي لها الصلاحيات الكاملة في إستغلالها داخل الحدود المخصصة لها.
كما تعددت القوانين المنظمة للبلدية، و إختلف مفهومها فيها حسب الظروف السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية التي ميزت كل فترة جاء فيها كل قانون.
قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث عرف البلدية" : هي الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية الأساسية "3
و لا شك أن هذا التعريف يعكس الوظائف العديدة للبلدية في ظل الفلسفة الاشتراكية آنذاك.
قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 حيث عرف البلدية في المادة 01 منه " : هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و تحدث بموجب القانون "4 أي أن البلدية هي الوحدة اللامركزية الأساسية بإعتبارها مرفقا عموميا ، فقد منحها القانون الشخصية المعنوية و الذمة المالية أي أنها تتمتع بإستقلال مالي الذي هو من خصائص الشخصية المعنوية.
قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 حيث عرف البلدية في المادة 01: "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"5 .
و بإعتبار أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية المحلية فقد نص نفس القانون على : " البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية "6 .
- المطلب الثالث: إنشاء البلدية و مهامها :**
- أ- إنشاء البلدية:**

1 دستور الجزائر لسنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989 ، الجريدة الرسمية، عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989 .
2 دستور الجزائر لسنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 . الجريدة الرسمية، عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996

3 القانون 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، عدد 06 الصادرة بنفس التاريخ.

4 القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 . المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 15 الصادرة بنفس التاريخ.-

5 القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011 . المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011 .

6 المادة 02 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية .

تنشأ البلدية بموجب القانون، و ذلك ما نصت عليه المادة 01 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية صراحة " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة، و تحدث بموجب القانون".

و للبلدية إقليم جغرافي معين و لها مساحة و حدود معينة ، و يقطن بها عدد معين من السكان، و تختلف هذه المعايير من بلدية إلى أخرى، و يعود الاختلاف إلى مجموعة من العوامل الطبيعية و الإجتماعية ، بالإضافة إلى أن البلدية يجب أن يميزها إسم و مقر رئيسي، و ذلك ما نصت عليه المادة 06 من نفس القانون : " للبلدية إسم و إقليم و مقر رئيسي".

يمكن أن يتم تغيير إسم البلدية أو مقرها الرئيسي، و ذلك بمرسوم رئاسي صادر عن رئيس الجمهورية ، و ذلك ما نصت عليه المادة 07 من القانون 11-10 "بند تغند اسم بلدي أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي و مداولة المجلس الشعبي البلدي المعني، و يخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك".

في حالة ضم بلدية أو أكثر لبلدية أخرى، فإن البلدية الجديدة هي التي تستخلف البلدية أو البلديات السابقة في حقوقها و إلتزاماتها القانونية¹، و يكون ذلك بموجب مرسوم رئاسي 10 كمايلي - :كما نصت المادتين 09 و 10 من القانون المتعلق بالبلدية 11 المادة

" 09 يتم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي و رأي المجلس الشعبي الولائي و مداولة المجالس الشعبية البلدية المعنية".

المادة 10 "عندما تضم بلدية أو أكثر أو جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى، تحول جميع حقوقها و إلتزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها".

إن عدد البلديات في الجزائر يقدر ب 1540 : بلدية و ذلك ما نص عليه القانون 84 - 09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 و المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد².

و من خلال القوانين و التنظيمات المتعلقة بالبلدية، نجد أن البلدية تمتاز بمجموعة من الخصائص و الميزات من أهمها:

1- البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية و ليست مؤسسة لامركزية

فنية أو موضوعية ، كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و نصت المادة 01 من القانون 11-10 على ذلك كمايلي " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة..."

2- البلدية هي مجموعة لامركزية أنشأت بموجب القانون، و تمثل مقاطعة إدارية مكلفة

¹ عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1990، ص194 .

² المادة 03 من القانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري . 1984 المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، عدد 06 .

بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

- 3- نظام البلدية في الجزائر يعتبر تجسيدا للامركزية الإدارية المطلقة ، أين يعتمد على الانتخاب العام و المباشر في إختيار جميع أعضائها أعضاء لجانها و هيئاتها.
- 4- إنطلاقا من أن البلدية تجسيدا لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة، فإنها تعتمد على مواردها الذاتية لتغطية و تلبية حاجات سكانها إقليميا.
- 5- تتمتع البلدية بمجموعة كبيرة و واسعة من الإختصاصات في جميع القطاعات خولها المشرع لها من خلال القوانين و التنظيمات المتعلقة بالبلدية.
- 6- تخضع البلدية في الجزائر إلى نظام الوصاية السياسية و الإدارية و ذلك من خلال جميع المهام و الوظائف التي خولها المشرع لها في ظل المحافظة على الوحدة السياسية و الإدارية و الإجتماعية و الإقتصادية للدولة، و يجب أن تنفذ هذه الإختصاصات في الشروط و الإجراءات التي أقرتها الأجهزة و الأنظمة الرقابية الخاضعة لها، و إلا أعتبرت أعمال و تصرفات البلديات باطلة و غير مشروعة.¹
- 7- تتمتع البلدية بأهلية قانونية لإكتساب الحقوق و تحمل الإلتزامات .
- 8- تعتبر البلدية من وجهة نظر سوسيولوجية على أنها : " حقيقة طبيعية تضم مجموعة من الأفراد، تجمع بينهم روابط جغرافية و تاريخية و ثقافية ... بحيث تكون هذه الروابط مشتركة و متضامنة بشكل متجانس و لا يأتي القانون إلا ليكرسها."
- 9- البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي لإصلاحات تنفيذية لمشروعات تنموية، كما أنه أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على إستثمار مواردهم و طاقاتهم للمشاركة و المساهمة في العملية التنموية في المدى القصير و على المدى الطويل".²

ب- مهام البلدية :

يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون ، ويمكن في هذا المجال استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة.³

كما يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

¹ عمار عوابدي .دروس في القانون الإداري .مرجع سابق، ص195 .

² إسحاق يعقوب القطب .التطوير الإداري للمدن العربية، الكويت : مجلة المدين العربية ، العدد 10 ، أكتوبر 1983 ص09 .

³ قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية رقم 37 لـ 3 جويلية 2011).

قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوارى، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم. يتم تنظيم هذا الإطار طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستعين بصفة استشارية ، بكل شخصية محلية وكل خبير أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانوناً، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه¹.

يمكن كل شخص الإطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية، ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته، مع مراعاة الأحكام القانونية. تصبح مداورات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوماً من تاريخ إيداعها بالولاية.

المطلب الرابع : أدوار البلدية :

تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات :

- توزيع المياه الصالحة للشرب .
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها .
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها .
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة .
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور، صناعة طرقات البلدية.
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.

¹ قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية رقم 37 لـ 3 جويلية 2011).

تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء، ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.¹

التعليم والحماية الاجتماعية :

انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها، انجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ .

غير انه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي :

اتخاذ، عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدات الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني.

المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة، تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية، المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي، اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها، تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل، حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية، المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة، تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.²

¹ العيشاوي رابح، مداخلة في ملتقى رؤساء البلديات المنتمين إلى الحركة، تحت عنوان - تسيير الصفقات العمومية-، زرالدة، الجزائر، 2003/03/26.

² العيشاوي رابح، المرجع السابق .

المبحث الثاني : الترقية في بلدية سعيدة :

اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون الإدارية على الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية و البلدية ، و أولى اهتماما واسعا أقربها من المواطن باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا و إداريا و إجتماعيا في الدولة.

المطلب الأول: تقديم بلدية سعيدة :

سعيدة مدينة و بلدية تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة بولاية سعيدة ، جزائرية عدد سكانها حوالي 135.488 ألف نسمة حسب إحصائيات سنة 2011 ، تقع المدينة في جنوب الأطلس التلي في منطقة ذات أهمية ، تأسست المدينة كمعسكر فرنسي 1854 ، من بين النشاطات الرئيسية في المدينة الصناعة الجلدية و إنتاج المياه المعدنية و الزراعة¹.

و جدت منذ عصور ما قبل التاريخ و يشهد على ذلك محطات عديدة مثل المغارات ، المخابئ و الرسوم الحجرية مثل تلك الموجودة بمنطقة تيفريت ، أقام بها الإنسان منذ أكثر من 15 ألف سنة و قد كان يعيش تحت الصخور و في المغارات كمغارة "الإنسان" التي توجد بالضفة الشمالية لمصب واد سعيدة ، حيث تم إكتشافها عام 1891 و حسب الدراسات فإن هذه المغارة تعود إلى العصر الحجري الوسيط كما يوجد بمنطقة تيفريت 30 كلم شرق سعيدة ، مغارة أخرى تعود إلى العصر الحجري الحديث و حسب ابن خلدون يعتبر البرابرة أول سكان سعيدة ، مرت على سعيدة العديد من الحضارات منذ عصور ما قبل الميلاد ، ففي القرن الثالث الميلادي كانت تحت سيطرة الملك النوميدي "ماسينيسا" و قد كانت في عصره منطقة زراعية قوية ثم وقعت تحت سيطرة الإحتلال الروماني عام "40 ميلادي" (محل شك) ، أما عام 429 ميلادي فقد إحتلها الوندال في القرن السابع الميلادي ، ترسخت المسيحية في المنطقة مع الجدارين الفرنديين و معنى الجدارين هم المدافعون عن الله و هم البرابرة المسيحيون .

في القرن 8 الميلادي تم فتحها من قبل المسلمين بصعوبة بعد مقاومات إستمرت أكثر من نصف قرن ، ثم تم تأسيس مملكة تيهرت مابين "704 ميلادي إلى 858 ميلادي" ، و قد عرفت في هذه الفترة تطور و حضارة مميزتين في جميع الميادين بينما سيطر الفاطميون على المنطقة في القرن 10 الميلادي في عهد الخليفة الفاطمي المنتصر "1036 إلى 1094" أما في القرن الثاني عشر الميلادي سيطر المرابطون ثم الموحدون الذين إستقروا في سعيدة "1147 – 1269" ، ثم جاء الزيانيون و بقوا إلى غاية 1550 و هو تاريخ الفتح العثماني للشرق الأوسط و شمال إفريقيا كمعظم مدن شمال الجزائر ، و قد وقعت سعيدة تحت الحكم العثماني و ضمت إلى بايلك معسكر "1701 – 1791" تحت حكم الأغا .

¹ معلومات مقدمة من طرف إطار مكاف بلدية سعيدة .

إحتل الفرنسيون الجزائر العاصمة عام 1830 ، ثم إحتلوا وهران و مرسى الكبير و كذلك معسكر إبتداءا من 1835 حيث تنقل الأمير عبد القادر إلى سعيدة و أسس قاعدته العسكرية بغابة العقبان " vieux saida " و هي تحتوي على برج مراقبة روماني ، في 10/22 1841 بدأ الفرنسيون يدخلون سعيدة بقيادة الجنرال بيجو بعد أن تركها الأمير في حالة جيدة ، في هذه الفترة عرفت المنطقة العديد من المعارك ضد المحتل الفرنسي مثل معركة عين المانعة 24 أوت و 12 سبتمبر 1843 ، معركة تيرسين و سيدي يوسف في 22 سبتمبر 1881 ، تمت مبايعة الشيخ بوعمامة ، و في نوفمبر 1886 إستقرت في المنطقة الفرق العسكرية الأجنبية¹.

أولا : كرونولوجيا الأحداث في سعيدة ما بين 1945 إلى 1962 :

1945.05.02 مظاهرات بمدينة سعيدة .

1945.05.18 أعمال عنف تمثلت في حرق مقر البلدية و مستودع للقمح و قطع الأسلاك الهاتفية .

1947.06.27 نشأة أول نادي مسلم في المنطقة و هو نادي مولودية سعيدة .

1954.11.01 إندلاع الثورة التحريرية .

مارس 1956 إمتداد الثورة في المنطقة حيث في التنظيم السياسي و العسكري لمؤتمر الصومام تم تقسيم و لاية سعيدة بين منطقتين 06 و 08 للولاية الخامسة .

عام 1957 نشأة أول خلية لل فدائيين في سعيدة .

ديسمبر 1958 نقل العقيد المارشال بيجار إلى المنطقة .

05 جويلية 1962 الجزائر حرة مستقلة .

طيلة الثورة التحريرية كانت المنطقة شاهدة على العديد من العمليات المسلحة من طرف الثوريين إذ سجلت و قوع 1700 شهيد في ساحة الشرف لتعيش الجزائر حرة حيث تم تسجيل 81 عملية من معارك و إشتباكات عسكرية و أعمال تخريب و ذلك من 1956 إلى 1962 .

ثانيا : أصل تسمية سعيدة :

تذكر الروايات ان المدينة كانت تحمل الإسم الأمازيغي تير سيف ، كما حملت إسم زوجة عبد الله بن ربي عم مهدي العبد و هو الخليفة الذي حكم المنطقة في القرن التاسع الميلادي ، كما سميت " حاز سعيدة " و يعود للمياه المعدنية الساخنة لسيدي عيسى و ذلك في عهد الفاطميين ، كما سميت العقبان لوجودها في وسط الهضاب العليا و لإنتشار طائر العقاب فيها ، هذا و قد أسماها الأمير عبد القادر سعيدة نظرا لما حققه فيها من قوة و هو الإسم الذي بقيت إليه إلى غاية اليوم .

¹ معلومات مقدمة من طرف إذاعة سعيدة الجهوية .

الموقع الجغرافي : يحد بلدية سعيدة كل من 1:

- شمالا : أولاد خالد .
- جنوبا : عين الحجر .
- شرقا : الحساسنة .
- غربا : دوي ثابت .

ثالثا : تقديم المصلحة:

مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية.

و تضمن ثلاثة مكاتب:

1- مكتب الشؤون الإجتماعية: و يتولى ما يلي:

- إحصاء الفئات الاجتماعية (مكوفين، عجرة، شيوخ، ذوي العاهات).
- ضبط قائمة المحتاجين.
- ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف.
- احصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
- إعداد شهادة الكفالة و الحضانة و الانفصال عن الوالدين
- إنشاء و متابعة لجنة التحقيقات الاجتماعي.
- إعداد المحاضر و الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.

2- مكتب الثقافة و الرياضة: و يتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة و الرياضة، و في هذا الشأن يقوم خاصة بما يلي:

- التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات و الرابطات الثقافية و الرياضية من أجل دعم الثقافة و الرياضة.
- تنظيم التظاهرات الثقافية و الرياضية.
- تسيير المكتبات.
- إحصاء و ضبط مختلف الجمعيات.

3- مكتب النشاط الاجتماعي: و يتولى ما يلي:

- متابعة ملف الشبكة الاجتماعية.
- العمل و التنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل.
- إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجزافية.
- إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.

¹ معلومات مقدمة من طرف إذاعة سعيدة الجهوية .

- إحصاء الفئات الاجتماعية المحتاجة.

العراقيل التي تواجه المصلحة:

من جملة العراقيل التي تواجه مكتب النشاط الإجتماعي نذكر منها:

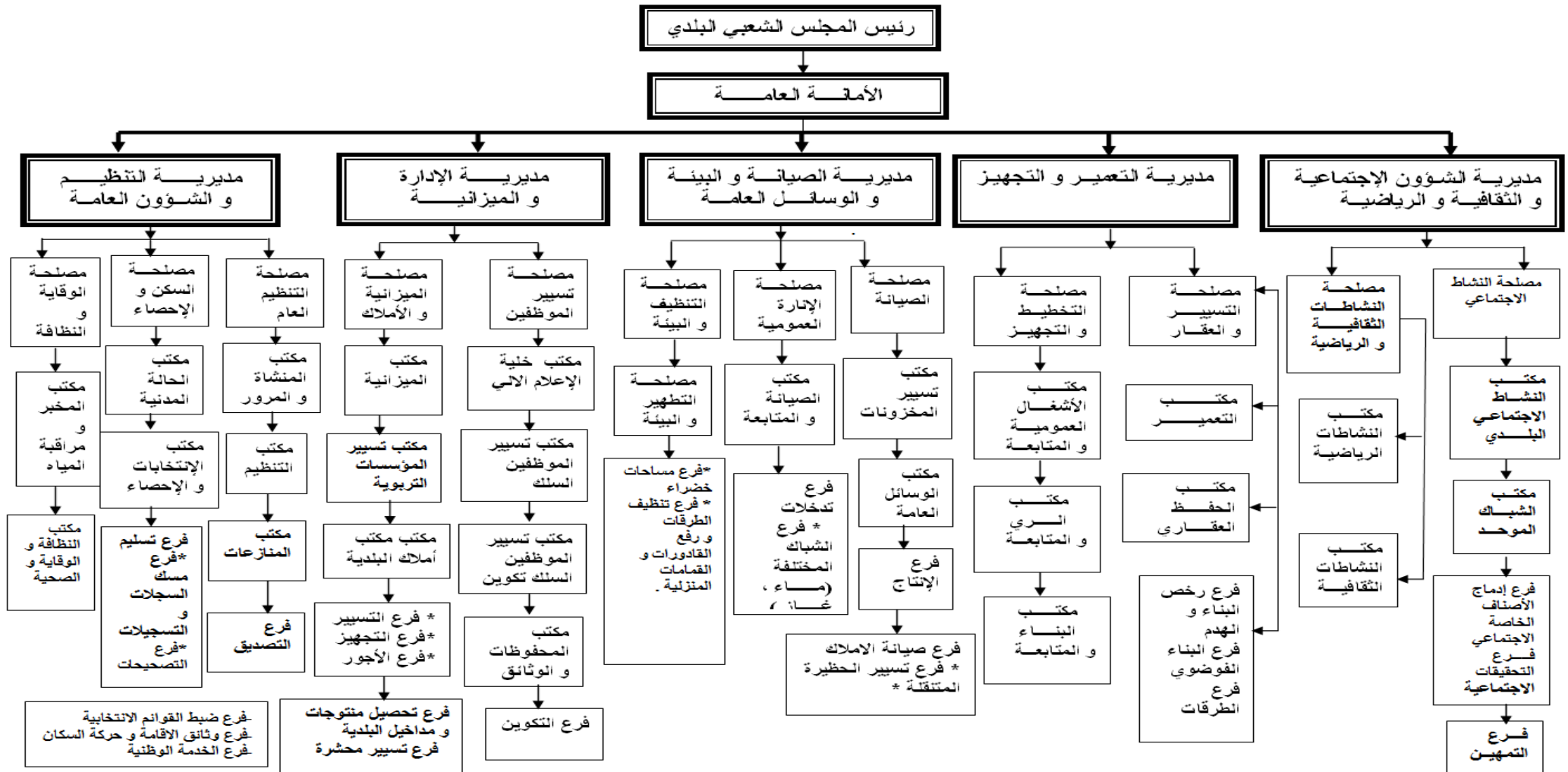
- كثرة طالبي الاستفادة من جهاز الشبكة الإجتماعية و المنحة الجرافية.
- نقص المرافق و المساحة المخصصة للمكتب مقارنة مع استقبال الكم الهائل من الملفات و المواطنين.
- نقص في الميزانية و تحصلهم على منحة قليلة لا توفر لهم أدنى مستويات العيش الكريم.
- عدم استفادة الكثير من التأمين.

رابعا : تقديم الهيكل.

يعمل بالبلدية حوالي 780 موظف حيث أنها متعاقدة مع 2174 موظف بعقود دائمة و 150 بعقود مؤقتة بما فيها عقود غير محددة المدة، و أخرى محددة المدة و 4179 عقد ما قبل التشغيل (CID-CIP-CIP)، و هم مقسمين على المديرية، الملاحق التابعة للبلدية، المدارس، و غيرها...

و من خلال الهيكل التنظيمي فالبلدية يتضح لنا مختلف المصالح و المكاتب و الفروع الخاصة ببلدية سعيدة:

مشروع الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة



خامسا : هيئات البلدية:

المجلس الشعبي البلدي: يعد المجلس الشعبي البلدي هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية، كجماعة إدارية لا مركزية إقليمية، ويتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات، و يختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية.

الناخب: شخص طبيعي يبلغ 19 سنة يتمتع جميع الحقوق السياسية و الاجتماعية و الجنسية الجزائرية.

المرشح: يشترط في الترشيح عدة عناصر منها الجنسية الجزائرية و بلوغ السن 25 سنة ، الإقامة بإقليم البلدية و الانتماء لحزب سياسي أو حر....

صلاحيات المجلس الشعبي البلدي: التهيئة و التنمية المحلية، السكن، التعليم الأساسي التحضيري، الصحة المحيط، الاستثمار الاقتصادي، التعمير و الهياكل الأساسية و التجهيز، الأجهزة الاجتماعية و الجماعية.

رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتم تعيينه من الفائزين من القوائم الانتخابية ذات أغلبية 5 سنوات، و بعد 8 أيام ينصب من طرف الوالي.

تشتمل البلدية على هيكل تنظيمي يتكون من:

☞ رئيس المجلس الشعبي البلدي.

☞ الأمانة العامة.

☞ مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية.

☞ مديرية التعمير و التجهيز.

☞ مديرية الصيانة و البيئة و الوسائل العامة .

☞ مديرية الإدارة و الميزانية.

☞ مديرية التنظيم و الشؤون العامة.

المطلب الثاني : نظام الترقية في بلدية سعيدة .

تحتوي بلدية سعيدة على 769 موظف حسب آخر الإحصائيات ، و ذلك بمختلف تصنيفاتهم و رتبهم في السلم الإداري ، مقسمون على عدد العمال الدائمين الذين يعملون بنظام 08 ساعات في اليوم ، 529 موظف و عدد العمال المتعاقدين الدائمين هو 33 موظف ، أما العمال المتعاقدين الغير الدائمين فتحتوي بلدية سعيدة 123 موظف يتم تجديد عقود عملهم كل سنة ، أما عدد العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي فهو 84 موظف يتم تجديد عقودهم كل سنة ، و هم مقسمون حسب الرتب على النحو الآتي :

- 03 مساعد مهندس و مهندس تطبيقي .

- 19 متصرف إقليمي .

- 109 عون مكتب .

- 19 كاتب إدارة إقليمية .
- 82 عون إدارة إقليمية .
- 22 عون رئيسي للإدارة زائد تقني سامي .
- 01 محاسب إدارة إقليمية .
- 18 ملحق إدارة إقليمية .
- 01 محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية .
- 16 ملحق رئيسي زائد تقني سامي للإعلام الآلي .
- 01 طبيب بيطري .
- 09 مهندس دولة .
- 05 مهندس رئيسي زائد متصرف رئيسي .
- أما بخصوص المناصب العليا فتشمل بلدية سعيدة على منصب واحد هو منصب الأمين العام .
- 201 عمال مهنيون بالإضافة الى الحراس و أعوان النظافة .
- 09 سائق مستوى أول .
- 169 عامل مستوى 02 بالإضافة الى سواق صنف 2.

المطلب الثالث : نماذج للترقية في بلدية سعيدة :

أ- مثال عن الترقية في الدرجة في بلدية سعيدة : لدينا عينة عن الترقية في الدرجة لموظف اقليمي ببلدية سعيدة من أجل التأكد من مدى تطبيق البلدية محل الدراسة للترقية و ذلك من خلال الأمر رقم 06-03 :

يرقى الموظفين في بلدية سعيدة رتبة متصرف إقليمي الصنف 12 متحصل على الدرجة 11 الرقم الاستدلالي 537 + 295 مثلا إلى الدرجة 12 كذلك المتحصلين على الدرجة 10 إلى الدرجة 11 و المتحصلين على الدرجة 9 إلى الدرجة 10 و هكذا دواليك ، و تتم هذه الترقية بعد استدفاثهم شرط الأقدمية المطلوبة المتمثلة في 02 سنوات و 06 أشهر كحد أدنى و 03 سنوات و 06 أشهر كحد أقصى ،للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة ، سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وتائر و هي المدة الدنيا ، المدة الوسطى ، المدة القصوى ، و تكون تباعا حسب النسب التالية :

أربعة (04) أربعة (04) إثنان (02) من ضمن 10 موظفين ، و هذا يعني ترقية (04) أربعة على أساس المدة الدنيا ، (04) أربعة على أساس المدة الوسطى ، (02) إثنان على أساس المدة القصوى ، الموظف الأول يرقى على أساس المدة المتوسطة لاحتفاظه بأقدمية تقدر بسنتين و إحدى عشرة شهرا ، و تمنح له أقدمية الجنوب و هي أربعة أشهر يحصل على أقدمية إجمالية تقدر بثلاث سنوات و أربعة (04) أشهر ، يراعى في النقطة في الدرجة

التنقيط السنوي و هي نقطة مرقمة يرقم بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف و قد تحصل بوعلام على علامة 5,18 أما عبد الكريم تحصل على نقطة 18 ، يضع هذه النقطة المسؤول و المشرف على الموظف بعد استلام بطاقات التنقيط السنوي من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء مع منحه أقدمية الجنوب و تقوم بإعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف في 31 ديسمبر من السنة الماضية ، تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بالجدول و على إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر الاجتماع الذي يتم إمضاه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء ، بعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه ، قامت اللجنة باختيار بوعلام من بين مجموعة من الموظفين الذين تتوفر فيهم نفس شروط الترقية من الدرجة 09 إلى 10 ، وكان معيار السن هو المعيار الفاصل في هذه الحالة ، تحصل عبد الكريم على ترقية في الدرجة فيعيد تصنيفه في الدرجة الموالية الموافقة للرقم الاستدلالي $269+537 = 806$ ، و هو الرقم الذي يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي كان يحوزها في رتبته الأصلية ، و يحتفظ بباقي الأقدمية و هي أربعة (04) أشهر .

نشير أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عنها فقط زيادة في الراتب بالنسبة إلى المتصرف الإقليمي الذي يرقى من الدرجة 09 إلى الدرجة 10 و الرقم الاستدلالي الجديد هو ناتج ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية و تحدد النقطة الاستدلالية ب 45 د ج ، و يكون الراتب 45×806 د ج = 36270 د ج .

ب- أمثلة عن الترقية في الرتبة :

تكون مقسمة على النحو الآتي :

- 60 % من المناصب عن طريق التوظيف الخارجي .
- 30 % من المناصب عن طريق الامتحان المهني .
- 10 % من المناصب عن طريق الترقية الاختيارية .

أما بخصوص الترقية بلدية سعيدة لدينا عينات من الترقية على أساس الشهادة تتمثل فيمايلي :

- عون مكتب للإدارة الإقليمية 01 منصب .
- عون إدارة إقليمية 04 منصب .
- متصرف الإدارة الإقليمية 01 منصب .
- ملحق إدارة إقليمية 01 منصب .

- عون حفظ بيانات 01 منصب .
- مساعد مهندس للإدارة الإقليمية 01 منصب .

أما بخصوص التوظيف الداخلي أو الترقية الداخلية ففي إنتظار المصادقة على تسيير الموارد البشرية .

الجدول رقم 02 يوضح الرتب و الأصناف و الأرقام الاستدلالية :

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصنف		
537	12	متصرف	المتصرفون
691	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
418	9	ملحق الإدارة	محقق الإدارة
153	10	ملحق رئيسي للإدارة	
288	5	عون مكتب	أعوان الإدارة
348	7	عون إدارة	
379	8	عون إدارة رئيسي	
288	5	عون حفظ البيانات	الكتاب
315	6	كاتب	
379	8	كاتب مديرية	
453	10	كاتب مديرية رئيسي	
288	5	مساعد محاسب إداري	المحاسبون الإداريون
379	8	محاسب إداري	
453	10	محاسب إداري رئيسي	

المطلب الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية لبلدية سعيدة :

بعد الفترة التي قضيناها في الدراسة الميدانية و من خلال دراستنا لواقع موظفي البلدية و إحتكاكنا بالميدان الوظيفي تمكنا من تحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة ، و من خلال

هذه الدراسة لاحظنا بعض النقائص و المشاكل التي تعاني منها البلدية إرتئينا إلى أنه يوجد مايلي :

- إعتقاد التوظيف في البلدية في كثير من الأحيان على نظام العقود محدودة الأجل مما يفقد هؤلاء الكثير من الإمتيازات و منها الحق في الترقية و التثبيت .
 - عدم شغور المناصب الحساسة في البلدية نتيجة تمسك بعض الافراد بمناصبهم رغم بلوغهم السن القانونية للتقاعد .
 - عدم ترقية بعض الموظفين بالرغم من حقهم في ذلك .
 - الترقية في الوظائف في البلدية في كثير من الأحيان تتم على أساس الولاءات السياسية و الحزبية أكثر منه على أساس الكفاءة و الأقدمية .
- و أخيرا ما يمكن قوله بعد هذا العمل المتواضع هو أننا استفدنا من هذه الدراسة حيث أضفنا معلومات جديدة و تعرفنا على نظام يبين لنا الجوانب القانونية و الإدارية للبلدية و الموظف ، و كذا عدد الموظفين في البلدية بالإضافة الى واقع الترقية فيها .

خاتمة الفصل :

من خلال التطرق إلى نظام الترقية ببلدية سعيدة ، و التعرف على مصالح البلدية و هياكلها و التطرق إلى الترقية بها و من خلال التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف الداخلي بحيث إلى جانب الاعتماد على المصادر الخارجية للتوظيف يتم أيضا الاعتماد على المصادر الداخلية و ذلك من خلال الأخذ بنظام الترقية في التوظيف من أجل تحقيق نوع من التوازن بين المصدرين الداخلي و الخارجي ، حيث تعتبر الترقية مطمح كل موظف لأنها تسمح لهم بالوصول إلى أسمى المراتب ، و تغرس فيهم الحوافز لبذل أقصى الجهود للظفر بالترقية و التمتع بمزاياها المادية و المعنوية .

و من حيث وضع المعايير السليمة للترقية بحيث تعتبر من الأمور الهامة التي يجب الإهتمام بها و إعطائها أهمية كبيرة ، لأنه إذا جعلت الترقية منوطة بالوساطة و المحسوبية و المحاباة فلن يعمل أحد لا أصحاب الوساطة و لا غيرهم ، ذلك أن الموظف لا وساطة له يعلم سلفا أنه لن يظفر بالترقية مهما بذل من جهد ، كما أن المحظوظ بالوساطة لن يعمل لأنه يعلم أن الترقية شيء آخر غير التفاني في العمل و هكذا تضيع مصالح الناس .

خاتمة

بعد دراستنا لموضوع نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية و جدنا أنها من المواضيع الحساسة و الدقيقة جدا ، و ذلك أن الترقية قائمة على معيار أساسي و هو أداء العامل ، غير أن الترقية فكرة مطاطة قد تقبل التوسيع و التطبيق ، و تجدر الإشارة في هذا الصدد بالجزم بأن الإدارة العامة و استمرار نشاطها رهين بمدى إهتمام إدارة الموارد البشرية بتنمية قدرات الأفراد و مؤهلاتهم المهنية و بالتطوير من نظام الترقية .

فقد أوردنا في ثنايا هذه الدراسة ما للترقية من أهمية في مجال التغطية الشخصية باعتبارها إحدى أهم الحوافز للرفع من مستوى أداء العامل و ذلك يترتب عليه تغيير النظرة للفرد إلى و وظيفة تسيير الموارد البشرية مما أدى إلى ظهور ديناميكية مهنية جديدة .

هذا و قد عرّجنا على بعض أنظمة الترقية و ما لها من أهمية في حياة العامل المهنية و كذلك تأثيرها على تحقيق أهداف الإدارة العامة ، فكلما وجد العامل حافزا يدفعه الى القيام بعمله على أكمل وجه و إتقانه و كذلك السرعة في العمل ، و بالتالي فإن الترقية من الأسباب و الدوافع التي تؤدي إلى بالإدارة العامة إلى الوصول إلى أهدافها و عليه فإن كلاهما مكمل للآخر من حيث الاعتراف الصريح على جدارة و مهارة العامل في قيامه بعمله و التشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد من حيث المستوى النفسي و المرودية المرتفعة .

ولتأكيد ذلك قمنا بدراسة ميدانية لمحاولة الكشف عن واقع نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية بإسقاط الدراسة على بلدية سعيدة باستطلاع مدى تطبيق نظام الترقية و مدى تأثيره على الموظفين و أدائهم في العمل و التي تستهدف الكشف عن كيفية استخدام هذا النظام و تطويره كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- عدم توافر السيمات القيادية في بعض الموظفين بحيث يرفضون الترقية لتهربهم من المسؤوليات .
- عدم وجود مؤهلات و تكوين للعمال مما يزيد خوفهم من الترقية .
- اعتماد نظام محدد في العمل و عدم محاولة تطويره مما يؤدي بالفرد العامل بتفضيل البقاء في منصبه على الترقية .
- احتمال فصل من الوظيفة لمعرفة العامل الذي شملته الترقية بحدود معرفته و إمكانياته و قدراته .
- عدم الرغبة في تغيير العمل بالنسبة للأشخاص الفنيين مثل المهندسين و الأطباء ..
- الاعتياد على الراحة في بعض المناصب يؤدي إلى رفض العامل للترقية في بعض المناصب القيادية .

خاتمة

من خلال ما سبق فقد اهتمت دراستنا في القول بأن الوظيفة التي تؤديها تسيير الموارد البشرية واسعة البحث في التطور مع الزمن و لها صلة بالمحيط و العاملون في الإدارات العمومية ، بحيث يتوقع أن يكفؤوا كلما زادت إنتاجيتهم او مساهمتهم في تحقيق أهداف الإدارات العمومية و ذلك بتربيتهم إلى وظائف تتيح لهم مزيدا من الرقى و التقدم من الناحية العملية و المهنية .

ب- التوصيات :

انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن القول ان نظام الترقية يعتبر من الأنظمة التي تخدم طموحات الإدارة العامة و طموحات أفرادها ، كما أنها توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم ، و تساهم في الكشف عن مهارات و قدرات أفرادها خاصة فئة الإطارات منهم ، و بناءا على هذا نقترح على الإدارة العامة للوصول الى نظام ترقية تضمن لها كل ما سبق ، و تحقق لها التنمية المستدامة لأفرادها ، مجموعة من الاقتراحات نراها ضرورية لتطوير أدائها و أداء أفرادها و لعل أهم هذه الاقتراحات ما يلي :

- وضع إطار تنظيمي و قانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام الترقية و يجعله أحد أسس ثقافة الإدارة العامة .
- يجب على الإدارة العامة و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل ، من أجل تحديد المسؤوليات و واجبات كل وظيفة و في جميع كل المستويات سواء الوظيفية أو الإدارية في الإدارة العامة ، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة ، و تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل .
- إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للإدارة العامة ، خاصة فئة الإطارات و هذا من خلال مقابلة تحديد الأهداف ، و محاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف ، مع ضرورة المتابعة و التوجيه من طرف المشرفين لضمان الوصول إلى نتائج يتم على ضوءها تقييم الموظف .
- نظام الترقية يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم المستوى الحقيقي يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم هذه المقابلات .
- ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخا لمبدأ المصادقية و الموضوعية .
- ضرورة مراجعة نتائج الترقية من طرف الإدارة العليا ، و عدم اقتصار على المشرف ، لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر ، مثلما أكده لنا بعض العاملين في بلدية سعيدة .
- توفير و تحسين ظروف العمل للوصول إلى الأفضل ، لان العامل وحده غير ادر على تحقيق أحسن أداء دون توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهامه .

(1) – الكتب :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر 1999.
- 2- إسحاق يعقوب القطب .التطوير الإداري للمدن العربية، الكويت : مجلة المدين العربية ، العدد 10 ، أكتوبر 1983 .
- 3- احمد مصطفى خاطر و آخرون ، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية ، الإسكندرية : المكتبة الجامعية للنشر ، 2001 .
- 4- أنيس محمد قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1989 ، ص 194 .
- 5- بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ ووظائف و تطبيقات ، ليبيا : الدار الجماهيرية للنشر ، 2004 .
- 6- ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، القاهرة : دار قباء للنشر 2001.
- 7- حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية ، الجزائر : ب د ن ، ط2 ، 1982.
- 8- كرون وولش ، الخدمات العامة و آليات السوق، ترجمة : محسن إبراهيم الدسوقي عمان :الإدارة العامة للطباعة والنشر ، 1991.
- 9- محمد أنس و جعفر قاسم ، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة دار النهضة العربية ، 2001 .
- 10- محمود الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة : دار الفكر الغربي ، 1997.
- 11- محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت : دار النهضة ، ب د س ن.
- 12- مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر و التوزيع 1994.
- 13- محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريعي الجزائري ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 1988.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000.
- 15- عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة : المطبعة الكمالية ، 1987.
- 16- عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1990 .
- 17- نبيل الحسين النجار و مدحت مصطفى راغب ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية القاهرة : الشركة العربية للنشر ، 1992 .
- 18- زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العلاقات الإنتاجية القاهرة : دار الكتاب الجامعي للنشر ، 1975 .

- 19- فوزي جيش ،الإدارة العامة و التنظيم الإداري ، بيروت : دار النهضة العربية
1991 .
- 20- بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ وظائف و تطبيقات ، ليبيا : الدار الجماهيرية
للنشر ، 2004 .
- 21- سعيد نواف العترى ، النظام القانوني للموظف العام ، الإسكندرية : دار
المطبوعات الجامعية ، ب د ط ، 2007.
- 22- سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية و
أخلاقيات المهنية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 23- سعود النمر و آخرون ، خصائص الإدارة العامة ، الرياض : مطابع الفرزدق
1993.

ب- مذكرات التخرج :

- 24- السعيد قارة ، نظام الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية دراسة مقارنة
مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية ، قسم القانون العام ، معهد الحقوق و
العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 1993-1994.
- 25- بلمبروك عبد القادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة لمتطلبات
نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، كلية الحقوق و العلوم
السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 – 2014.
- 26- فيرم فاطمة الزهراء ، الموظف العمومي و مبدأ حياد الإدارة في الجزائر ، مذكرة
لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

ج- المراسيم و القوانين :

- 27- دستور الجزائر لسنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر . 1963 الجريدة الرسمية عدد
64 لسنة 1963 .
- 28- دستور الجزائر لسنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر . 1976 الجريدة الرسمية
عدد 94 الصادرة في 24 نوفمبر 1976 .
- 29- دستور الجزائر لسنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري . 1989 الجريدة الرسمية
عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989 .
- 30- دستور الجزائر لسنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر . 1996 الجريدة الرسمية
عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996 .
- 31- القانون 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية
عدد 06 الصادرة بنفس التاريخ.

- 32- القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل . 1990 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية عدد 15 الصادرة بنفس التاريخ.
- 33- القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية . 2011 المتعلق بالبلدية .الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011 .
- 34- المادة 02 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية .
- 35- المادة 03 من القانون 09-84 المؤرخ في 04 فيفري . 1984 المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد .الجريدة الرسمية عدد 06 .
- 36- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر في 16 سبتمبر 2006.
- 37- المادة 01 المرسوم رقم 72-199 المؤرخ في 05 أكتوبر ، يتضمن منح ميزات خاصة لموظفي الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية القائمين بأعمالهم بولايات الساورة و الواحات ، الجريدة الرسمية ، العدد 86 ، الصادر في 27 أكتوبر 1972.

د- المجالات :

- 38- العيشاوي رابح، مداخله في ملتقى رؤساء البلديات المنتميين إلى الحركة، تحت عنوان - تسيير الصفقات العمومية-، زرالدة، الجزائر، 26/03/2003.

-	البسمة
-	التشكرات
-	الإهداء
أ. - ك	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للترقية و الإدارة العامة الجزائرية	
13	تمهيد الفصل
14	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للترقية
14	المطلب الأول: تعريف الترقية وأنواعها
21	المطلب الثاني: شروط و أهداف الترقية
24	المطلب الثالث: مناهج و برامج الترقية
27	المطلب الرابع: الآثار الإيجابية و السلبية للترقية
29	المبحث الثاني: الإدارة العامة في الجزائر
29	المطلب الأول : مفهوم الإدارة العامة و أهم خصائصها
31	المطلب الثاني : مجالات تغيير إدارة الخدمات العامة وفق الإدارة العامة الحديثة
33	المطلب الثالث : مشاكل الإدارة العامة في الجزائر
36	خاتمة الفصل الأول.
الفصل الثاني : الترقية في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة- بلدية سعيدة -	
38	تمهيد الفصل الثاني.
39	المبحث الأول: مفهوم البلدية ومراحل تطورها
39	المطلب الأول: التطور التاريخي للبلدية

الفهرس

41	المطلب الثاني : مفهوم البلدية
43	المطلب الثالث: إنشاء البلدية و مهامها
47	المطلب الرابع : أدوار البلدية
49	المبحث الثاني: الترقية في بلدية سعيدة
49	المطلب الأول: تقديم بلدية سعيدة
60	المطلب الثاني: نظام الترقية في بلدية سعيدة
61	المطلب الثالث : نماذج الترقية في بلدية سعيدة
65	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لبلدية سعيدة
66	خاتمة الفصل الثاني.
68	الخاتمة العامة
72	قائمة المصادر و المراجع