سياسة الترقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضى الوظيفي

الدكتورة/قاضي أمينة – جامعة سيدي بلعباس–

Email :kadi.amina1989@yahoo.com

تاريخ الإرسال:21-10-2021----تاريخ القبول/13-02-2021

ملخص:

إن نجاح المنظمات الحديثة، بما فيها المنظمات الجزائرية مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها لكسب ولائهم والذي يشكل مفتاح النجاح، وعليه فالتأثير على اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة،ويعتبر موضوع الترقية من أهم المواضيع التي لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي وتسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية وستتجلى الدراسة حول الأطر العامة لتنظيم الترقية كمفهوم قانوني ومدى أهميتها في تحفيز الموظف على تطوير المؤسسة او الإدارة التي ينتمي إليها وإبراز أهمية الترقية القانونية كمحفز للأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: الترقية ،الأداء البشري،القدرة ،الدافعية ،الفعالية ،الكفاءة

Abstract:

The success of modern organisations, including Algerian organisations, is linked to the extent of the success of their dealings with their members through the motivation processes that they undertake to gain their loyalty, which is the key to success. The topic of promotion is considered one of the most

important topics that have an effective role in improving job performance, running organisations and managing human resources. The study will be evident on the most important public aspects of organising promotion as a legal concept and its importance in motivating the employee to develop the institution or department to which he belongs and highlight the importance of legal promotion as a catalyst for job performance.

Keywords : promotion , humain, performance, ability, motivation, effecticiency

مقدمة:

نظرا لما يتسم به موضوع الترقية من أهمية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة فلقد حظي باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، فالبحث عن الحوافز التي تثير الأفراد وانتهاج الأساليب الفعالة لهذه الحوافز، أصبح الشغل الشاغل لمختلف علماء السلوك والإداريين، إذ أصبحت الترقية تشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية لاسيما وأن هذا الأخير هو المحرك الأساسي في كل المنظمات والمؤسسات الجزائرية، ويعتبر هذا الموضوع ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع وتدهور الأداء في هذه المؤسسات، إذ نجد وبالرغم من امتلاك معظمها موارد مالية ومادية هامة، إلا أنها تعاني من تراجع أداء أفرادها، ومع دخول الجزائر اقتصاد السوق والاحتكاك مع المنظمات الأجنبية أصبح من اللازم على المنظمات الجزائرية الشروع لتحسين الأداء والتخفيف من بعض المظاهر السلبية في الإدارة كالتأخر، والغيابات، الإهمال، عدم الجودة في العمل، هذه المظاهر التي يمكن محاربتها من خلال انتهاج تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سلمية تتوافق مع تركيبة العاملين الجزائريين،

وبالتالي خلق هاته التحفيزات التي تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه، من خلال خلق الرغبة في رفع الأداء، الأمر الذي تحتم معه قيام المؤسسات الى انتهاج سياسة الحوافز،لاسيما **الترقية** وعليه ،**ما هي أسس الترقية وما مدى نجاعتها في تحقيق الرضى الوظيفي ؟**

المبحث الأول:مفهوم الترقية

تعتبر سياسة أو نظام الترقية من التحفيزات الحديثة ومن أهم أسس ونجاح الموظف في الأداء وإخلاصه في عمله، فهي تحرص بالدرجة الأولى على غرس الحماس في نفسه للظفر بها، كما تشكّل أهم الحوافز الايجابية التي تنمّي الكفاءات والقدرات لإتقان العمل التي يحقق الموظف والعامل من خلالها مزايا مادية ومكانة معنوية أسمى، حيث وبالرجوع إلى المنظومة الجزائرية نجد أن القانون الجزائري لاسيما قانون الوظيفة العمومية اعتبر كلا من الترقية والأجر حق من حقوق الموظف نظمها ضمن أطر وشروط قانونية حدّدها موازيا في ذلك بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة بإعطائها أساسا قانونيا سواء كان ترقية في الدرجة أو الرتبة، أو اجر طبقا لقانون العمل وقبل التطرق إلى الإطار القانوني للترقية لا بد لنا من معرفة الإطار المفاهيمي لها.

ممّا لا شك فيه أن الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية في المسار المهني للموظف والتي تساهم في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، ويعتبر موضوع الترقية المهمة التي تشغل بال الموظفين، ذلك أن الموظف يبدأ اهتمامه وينصب على المستقبل الوظيفي الذي ينتظره وعلى المزايا والمكاسب التي سيحصل عليها خلال تدرجه عبر وظائفه.

وعليه يعرّف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني ويكون من شأنه تقدمه وتميزه عن أقرانه[1] ،حتى ولم لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، أو هي إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجّع حركة المستخدمين داخل المؤسسة أو هي مجموع القدرات التي تصدرها المؤسسة والتي تشكّل بدورها قرارات تحفيزية تشجع الموظف على الاهتمام والإتقان لتحقيق نتائج مرضية.

والترقية تعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى ينتج عنها زيادة في المهام والمسؤولية مع تحسن راتبه وتهدف أساسا لإرضاء الموظفين.

كما"يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة ا لأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر..."[2]

كما عرفها الدكتور مصطفى أبو زيد بأنها نقل الموظف من وضع وظيفي أقل **إلى** وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة. [3]

---

[1] كما عرفها الدكتور سليمان الطماوي أنها "تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية"، **الوجيز في القانون الإداري**، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص42.

[2] **يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع،2006، ص 496**.

[3] نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجرد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، عمان الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص494.

عرفت الترقية كذلك على أنها عملية **نقل** الفرد من وظيفته الحالية **إلى** وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شاغلها مسؤوليات أكبر ويتمتع بشروط أحسن في الرإتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي..[1]

والترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له عادة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة.[2]

كما يرى أحمد ماهر أن الترقية هي:" الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمّى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى" .[3]

ويعرف صلاح الدين عبد الباقي الترقية أنها نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها ،[4] كانت هذه بعض التعريفات الفقهية لمفهوم الترقية ولكن كيف نظمها المشرع الجزائري وهل اعتبرها تحفيز أم حق قانوني أصيل؟

---

[1] **مهدي حسن زويلف**، إدارة الموارد البشرية –مد خل كمي – ، **الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2001،ص172**.

[2] **نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2000، ص284**.

[3] **أحمد** ماهر، **إدارة ١لموارد البشرية، الدار** الجامعية، ١لإسكندرية مصر، **2007، ص224**.

[4] **صلاح الدين محمد عبد الباقي**، إدارة الموارد البشرية **–مدخل تطبيقي معاصر–، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر: 2005، ص292**.

المطلب الأول : الاطار القانوني للترقية

إن المتمعن لقانون الوظيفة العمومية يجد أن المشرع عالج نظام الترقية من خلال التطرق إلى معاييرها دون تحديد مفهوم صريح وواضح، فبالرجوع إلى الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.[1]

اعتبرها المشرع الجزائري **حق من حقوق الموظف العام**، وذلك في الباب الثاني في الفصل الأول تحت عنوان "ضمانات وحقوق الموظف وواجباته" التي جاء فيها:"للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية خلال حياته المهنية".

وفي هذا الصدد، تضمنت كذلك المادة 54 من المرسوم التنفيذي 59/85 [2] القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية على أن الترقية هي:"الالتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك".

كما وعرفت المادة 107 من الأمر 03/06 الترقية بأنها:"تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة وفي نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة..."

---

[1] الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، ج ر رقم 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

[2] المرسوم التنفيذي59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985، ج ر، عدد 13، الصادرة بتاريخ 25 مارس 1985.

المطلب الثاني :شروط الترقية

لقد خصص المشرع الجزائري العديد من النصوص التي تنظم الترقية من حيث أساسها القانوني وإجراءاتها بدءا بالأمر 06-133 [1]، أول قانون أساسي للوظيفة في الجزائر إلى غاية الأمر 06-03 كذلك الأمر 66-137 المتعلق بإنشاء السلالم الخاصة لمرتبات أسلاك الموظفين وتنظيم مهمتهم، التي بينت إجراءات الترقية ،كذلك القانون 78-12 [2]، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل بحيث يتضمن هو الآخر أهم أسس وشروط الترقية لاسيما المادة **45** منه والتي أكّدت على انه يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة شاغرة ،كما يتم اللجوء إلى إمكانيات الترقية الداخلية، والقانون 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدرارات العمومية، ميّز هذا القانون فئة من العمال فتضمن الحق في الترقية في المادة 16 تحت عنوان "الحقوق والواجبات" في الباب الثاني، كما تضمن الترقية المرسوم الرئاسي 07-304 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم [3] ، وذلك بالنص على الترقية في المادة **10** من هذا المرسوم.

المرسوم التنفيذي 08-04 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.[4]

---

[1] الأمر 66-133 المؤرخ في 1966.06.02 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، ج ر، العدد 46.

[2] القانون 78-12، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر، العدد 08، الصادرة في 1978/08/05.

[3] المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر، العدد 61، الصادرة بتاريخ 2007.09.30.

[4] المرسوم التنفيذي 04-08 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، العدد 03 الصادرة في 20 يناير 2007.

نصت المادة **12** من المرسوم الرئاسي 304/07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توافرت لديه في السنة معتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى".[1]

وعليه يشترط من أجل تكريس الترقية في المؤسسة ومن أجل الانتقال إلى الدرجة الأعلى مباشرة توافر شروط قانونية أهمها الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى وثلاث سنوات وستّة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة وهذه السنوات موزعة على مدة دنيا، مدة متوسطة وقصوى.

أما الترقية في الرتب فهي تختلف عن الترقية في الدرجة حيث تتمثل شروطها في حصول الموظفين خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة التي يكفل له القانون من خلالها الاستفادة من هذه الترقية والتي تتيح له تقلّد وظائف أعلى المطابقة لشهاداته.[2]

والملاحظ على التشريع الجزائري أنه اعتبر الترقية **حق** وعملية انتقال سواء في الدرجة أو الرتبة بالإضافة إلى كونها حافز مادي ومعنوي.

تتجلى أهمية دراسة الترقية كون هذا الموضوع مهم باتصاله بأهم شريحة من شرائح المجتمع ومن أهم مظاهر التحفيزات الحديثة في الإدارة ،وهذه الشريحة تتمثل في الموظفين العموميين فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في انتقاء

---

[1] المرسوم الرئاسي 304-07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ج ر، رقم 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

[2] نجد في هذا الإطار المنشور رقم 1710 المؤرخ في نوفمبر 1996، المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى والذي يقر بأنه يسمح للموظفين الذين تحصلوا على شهادة بعد توظيفهم بالالتحاق برتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضعين لها.

الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب بالإضافة إلى التطبيق السليم لعملية الترقية.[1]

المبحث الثاني :أثر الترقية في تحقيق الرضى الوظيفي

تهدف المؤسسة من خلال الترقية والأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية من خلال زيادة نسبة الإنتاج بكفاءة وفعالية، فللحوافز أهمية لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى رفع روح الولاء والانتماء مما يدفع العامل والموظف إلى زيادة وتحسين أدائه.

يحتل موضوع الترقية بأنواعه وعلاقته بارتقاء الأداء الوظيفي مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين، وهذا منذ بداية الفكر الإداري، وبرهنت العديد من الدراسات بأن المؤسسة التي تستهدف زيادة إنتاجية أداء أفرادها عليها أن تهتم بنظام الحوافز، ذلك أنها عملية تعود إلى تحسين الأداء وبالتالي هذه الحوافز تدفعهم للأداء المتميز.[2]

تعمل الترقية كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشجع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتحقيق **الرضى الوظيفي**، والإدارة الناجحة هي القادرة على السيطرة على هذا النظام لما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات الناجعة لتحقيق الحوافز باعتبارها مقوم في العملية الإدارية ولا يقتصر الأمر على الاهتمام فقط بالحوافز بل لا بد من ربطها بالأفراد بوضع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز إلى الأهداف المرغوبة وعليه كيف يمكن للتحفيزات سواء الترقية أو الأجر تكون قوة تأثير فعالة على سلوك الأفراد وبالتالي على الأداء الوظيفي.

---

[1] وليد سعود القاضي، **ترقية الموظف العام**، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 22.

[2] خالد عبد الرحيم الهيني، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 267.

المطلب الأول:عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله انه ذلك المجهود المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة[1]، أو هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.[2]

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام الكامل من قبل المفكرين باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل إذ يعبر عن مدى تقدم الإدارة بصفة خاصة والدول بصفة عامة.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يكون هناك لبس بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[3]

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور(المهام) التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[4]

---

[1] حمداوي وسيلة، إدارة و الموارد البشرية،الطبعة1، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

[2] خالد عبد الرحيم الهيني، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 199.

[3] الراوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص209.

[4] محمد أنور سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص219.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.[1]

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور و القيام بالمهام.

أو هو ذلك النشاط والمهارة والجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة عالية وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

من المسلم به أن التحفيزات الحديثة (الترقية، الأجر) تلعب دورا فاعلا وبارزا في أي مؤسسة حديثة بحيث لا يمكن الاستغناء عنها، وتشكل ذلك دفعا قويا في نفوس الموظفين، لكن ذلك لا يمكن أن يكون في غياب سياسة داخلية واضحة المعالم يتم من خلالها السهر على السير الحسن لتفعيل هذه التحفيزات، ولا يقتصر الأمر على الفرد بل يتعداها إلى المنظمة التي تولي أهمية بالغة لهذه التحفيزات لاسيما الترقية وذلك بغرض تحقيق التزام تنظيمي، فنجاح المؤسسات مرهون في المقام الأول بتوجهات وسلوكات موردها البشري.

وفي الوقت الراهن يتم التركيز على الطريقة التي يكون فيها أفراد المنظمة يشعرون بالرضى الوظيفي بحيث يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة،ومن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي التحفيزات الحديثةهي **الترقية**.

[1] أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986، ص166.

المطلب الثاني :أثر الترقية في تحقيق الرضى الوظيفي

الترقية هي نظام قانوني اصيل تسعى الإدارة من وراءه الى توجيه وتغيير سلوك الأفراد بغية تحقيق أهداف تتمثل في رفع مستوى الأداء، إذ تهدف المؤسسة من تطبيق سياسة الترقية إلى تحقيق الرضى الوظيفي وإشباع الحاجات المادية والنفسية، زيادة على ذلك فإن الحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد إذ تعمل على تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، فالرضى الوظيفي وتفاعل الفرد، فإذا كان الفرد أو بالأحرى الموظف غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي في الشروع في الوظيفة براتب أفضل من تلك التي كان يشغلها، ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الترقية والأداء المباشر، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء

خاتمة:

تعتبر سياسة الترقية وطريقة إدارتها وكيفية التعامل معها أحد أهم الذرائع التي يمكن من خلالها لإدارة العاملين في المؤسسة ،والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد نمط الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز حيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة، الأمر الذي يتضح معه مدى أهمية الترقية كمقوم أساسي وركيزة أساسية لا يقتصر فقط على الاهتمام بوضع هذه الحوافز بل ولا بد من ربطها بالأداء حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

وعليه من خلال ماتقدم تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات أهمها:

-ضرورة توفر نوع من الشفافية والموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك رضا من الموظفين، والبعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية

-يجب تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة مستقبلا .

- ضرورة توفير فرص ترقية أكثر أمام الأفراد و الموظفين المستحقين لها،

- ضرورة العمل على اختيار أنسب المعايير لترقية الموظفين والتي تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقى إليها، مما ينعكس إيجابا على تطوير الجهاز الاداري والارتقاء به وبالتالي تجنب الفساد .

- إصلاح نظام التقييم الذي تعتمد عليه الترقية وذلك من خلال التركيز عمى المعايير الموضوعية وتصنيفها حسب أنواع الوظائف وطبيعتها.

- الاعتماد على الدورات التكوينية للموظفين لتحسين المستوى وتجديد المكتسبات العلمية والمعرفية في ظل التطورات الجديدة والسريعة لخلق نوع من الرضا لدى الموظف وتحفيزه .

- -شرح إجراءات الترقية وكيفياتها لجميع الموظفين .

- .خلق نوع من التكافؤ في فرص الترقية.

- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج .

-ضرورة ترسيخ العدالة وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا:قائمة المصادر

- القانون 90-11 المتضمن قانون علاقات العمل النؤرخ في 21 اقريل 1990، ج ر، العدد 17، الصادرة بتاريخ 25 أفريل 1990.
- القانون 78-12، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج ر، العدد 08، الصادرة في 1978/08/05.
- الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، ج ر رقم 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.
- المرسوم التنفيذي59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985، ج ر، عدد 13، الصادرة بتاريخ 25 مارس 1985.
- الأمر 66-133 المؤرخ في 1966.06.02 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، ج ر، العدد 46.
- المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج ر، العدد 61، الصادرة بتاريخ 2007.09.30.
- المرسوم التنفيذي 04-08 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، العدد 03 الصادرة في 20 يناير 2007.
- المرسوم الرئاسي 304-07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ج ر، رقم 61 الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

ثانيا:قائمة المراجع :

- أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد ماهر، إدارة ١الموارد البشرية، الدار الجامعية، ١الإسكندرية مصر، 2007.
- أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010.
- الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،مصر، 2003 .
- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية –مد خل كمي – ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2001
- محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003،
- نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجرد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوربع، 2010،.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2000.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- عمر وصفي عقيلى،إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)،ط 1،عمان الأردن: دار وائل،2005.
- سليمان الطماوي ، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية –مدخل تطبيقي معاصر–، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر: 2005.
- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين فضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع،2006.

الرسائل الجامعية:

- جبلي ناتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستر في علم الاجتماع، جامعة منتوري ،قسنطينة، الجزائر،2006/2005.