

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: أولى ماستر ادارة موارد بشرية

الفوج: 02

بحث حول:

الترقيات في الوظائف العمومية الجزائرية

تحت اشراف :

د/اقطي جوهره

من اعداد الطالبات:

-دريهم ابتهال.

-لياني رباب.

-خالد نور الهدى.

السنة الجامعية: 2025/2024

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: الاطار العام لترقيات.

المطلب الأول: مفهوم الترقية.

المطلب الثاني: أهمية الترقية.

المطلب الثالث: أهداف الترقيات.

المبحث الثاني: أساسيات حول الترقيات.

المطلب الأول: مبادئ الترقية.

المطلب الثاني: أنواع الترقيات.

المطلب الثالث: معايير الترقية.

المبحث الثالث: شروط ومعوقات الترقية.

المطلب الأول: الشروط العامة لترقيات.

المطلب الثاني: موانع الترقيات والاثار المترتبة عليها.

المطلب الثالث: معوقات نظام الترقية.

المطلب الرابع: أمثلة على الترقية في الجزائر.

خاتمة.

قائمة المراجع

مقدمة

تعتبر الوظيفة العامة الوسيلة القانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة، ومعيار تقدمها والمقياس الحقيقي لمدى تطورها. حيث يعتبر الموظف المرآة العاكسة للدولة والشخص الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهله لأداء وظيفة معينة في نطاق تنفيذ تلك السياسة والممثل الحقيقي للدولة. فالدولة لا تساوي إلا ما يساويه موظفيها، فهم العنصر لتطورها والعنصر لتخلفها، وبالتالي الموظف هو المحرك الأساسي للسياسات الدولة في تحقيق مجالاتها المختلفة لكنه يحتاج إلى تحفيزات مادية ومعنوية لكي يحقق تلك المجالات ويستمر في تنفيذ السياسة باستمرار ودون تدهور. و كل ما يريده الموظف هو الوصول إلى تلك الحوافر عبر قنوات قانونية تمكنه من تحقيق كل مآربه مقابل العمل على تحقيق الاستراتيجية التي تسطرها الدولة. فالحوافر المعنوية والمادية كالمرتبات والتعويضات و المكافآت عناصر ذات أهمية كبيرة للموظف وهي حقوق ثابتة قانونا له، لكن الدولة دائما تهدف إلى التطور والتقدم مع الأحد بعين الاعتبار وضعية موظفيها خلال مساهمهم المهني وإعطائهم جرعات المردودية أكثر تتمثل أساسا في ترقيته من درجة إلى درجة أعلى منها او رتبة إلى رتبة أعلى منها، هذا يتطلب من الدولة وضع نظام قانوني يضبط الترقية وما هي الأسس والأهداف من هذا النظام لكي يرقى بمستوى أفضل ويحقق طموحات الموظفين العموميين.

المبحث الأول : الاطار العام لترقيات

1- مفهوم الترقيات : (صيلع، 2022، 93)

هناك عدة تعاريف للترقية من الناحية اللغوية والاصطلاحية والفقهية والقانونية.

☞ **الترقية لغة** : الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي اي رفعه وصعده.

☞ **الترقية اصطلاحا** : هي كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه على اقرانه.

☞ وقد اختلف في تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على انها:

1- وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني للموظف

2- هي عملية تحريك الموظف من مستوى اداري اقل الى مستوى اعلى مهني تنطوي زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية.

3- هي شغل الموظف لوظيفة اخرى ذات مستوى اعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز.

2- أهمية الترقيات الوظيفية العمومية الجزائري:

تعمل الترقية دورا مهما في تحسين أداء الموظفين وضمان سير العمل بفعالية داخل المؤسسات الحكومية. وتتمثل أهميتها في: (مصطفى، 2018، صفحة 04)

☞ تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم

☞ تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

☞ إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه.

☞ تحسين الأجور والمزايا الاجتماعية.

3- أهداف الترقية في الوظيفة العمومية:

يحمل نظام الترقية في طياته أهدافا أساسية في المسار المهني للموظف فأهمية الترقية على مستوى الإدارات العمومية حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لذلك تتجلى أهداف الترقية فيما يلي: (الكريم، 2013، صفحة 32)

- إدراك حاجات الموظف لتطلعاته نحو التقدم والرقي.
- ضمان بقاء الموظف في خدمته وخدمة الإدارة العمومية وخصوصا الأكفاء منهم.
- تقليل الترقية من معدلات الدوران وترك العمل.
- تحقيق رغبات الموظف للوصول إلى أعلى الدرجات في السلم الإداري والإستفادة من المنح والامتيازات.
- الترقية تضمن للموظفين الاستقرار والاستمرار وخلق روح التنافس والتفاعل بينهم.

المبحث الثاني: أساسيات حول الترقيات

1- مبادئ الترقية (دبابي، خيرى، 2017، 42)

يحكم عملية الترقية الوظيفية مبدآن أساسيان لا بد من الإلتزام بهما في ترقية الموظف العام، هما مبدأ المساواة ومبدأ تكافؤ الفرص.

أولا: مبدأ المساواة

ان مبدأ المساواة مبدئ أساسي في الوظيفة العمومية بحيث يكون جميع المواطنين متساويين في شغل المهام ووظائف في الدولة، ولان الترقية حق من حقوق الموظف العام في اطار الوظيفة العمومية . فالترقية تتم وفق مبدأ المساواة بمعنى عدم التمييز بين الموظفين المترشحين المؤهلين لترقية.

◀ الا ان المساواة في الترقية لا تتحقق بصفة مطلقة والترقية ليست حقا مكتسبا للموظف لان تحقيقها مرتبط ارتباط وثيقا بمدى التزام الموظف بواجبات الوظيفة الموكلة اليه.

ثانيا : مبدأ تكافؤ الفرص

بمعنى ان المؤسسة تقوم بإتاحة فرص متكافئة ومتساوية امام المترشحين بغض النظر عن الجنس المعتقد... و لان الجدارة والكفاية احد الشروط لترقية الموظف العام، فيجب على الإدارة بتهيئة الفرص امام الموظفين كي يثبتوا قدراتهم وزيادة فعاليتهم بما يؤهلهم لنيل مرتبة الأداء التي تؤهلهم للحصول على الترقية.

2-أنواع الترقيات (دباي،خيري،2017،11)

1-الترقية في الدرجة

✓مفهومها: هي إنتقال الموظف إلى درجة أعلى داخل نفس الرتبة الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة الأجر وفقا السلم الوظيفي .

✓من شروطها: لا يستفيد الموظف من ترقيته في الدرجة إلا إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا، المتوسطة، القصوى وتكون حسب النسب 2،4،4.

الترقية في الوتيرة الدنيا: سنتين و6 أشهر

الترقية في الوتيرة الوسطى: 3 سنوات .

الترقية في الوتيرة القصوى: 3سنوات و6 أشهر .

2-الترقية في الرتبة

✓مفهومها: يقصد بالترقية في الرتبة هي إنتقال الموظف من وظيفته بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى .

✓تتم الترقية وفق معايير :

للترقية على أساس الشهادة: يتم منح الترقية للموظف بناء على حصوله على شهادة جديدة تعادل أو تفوق المستوى المطلوب لوظيفته، يشترط أن تكون معتمدة ومطابقة لمتطلبات الوظيفة المستهدفة .

للترقية عن طريق التكوين المتخصص: تقوم الإدارة بمنح فرصة لتكوين بعض الموظفين عن طريق إرسالهم إلى معاهد ومدارس متخصصة لنيل شهادات واكتساب مهارات تؤهلهم للترقية في رتب أعلى. يتم الإعلان على هذه التكوينات ويشترط اجتيازها بنجاح للحصول على الترقية .

للترقية عن طريق الامتحان المهني: يعتمد هذا النوع من الترقية على اجتياز الموظف امتحانا مهنيا لتقييم مستواه وكفاءاته تكون الترقية وفقا لنتائج هذا الامتحان.

3- معايير الترقية

3-1- معيار الأقدمية: (بلعربي، 2013، 36)

◆ **مفهومه** : المدة التي قضاها الموظف في الخدمة، يتم وفق هذا المعيار احتساب سنين الخدمة وهو المعيار الذي يفضله الموظفون لأنه لا يعتمد على التقديرات الشخصية. ترقية الموظف تكون بطريقة تلقائية بمضي المدة المحددة لترقية بالإضافة الى ان تكون درجة شاغرة في سلم الوظائف او الدرجات اعلى من وظيفته او درجته التي كان يشغلها.

للإفكرة الأساسية التي تقوم عليها الأقدمية هي ان الوقت او الزمن هو الذي يبين الممتاز من الضعيف وتوجد علاقة وطيدة بين كفاءة الموظف وخدمته الوظيفية بالإضافة ان احتياجات الموظف تزيد كلما تقدم في العمل.

◆ تقييم معيار الأقدمية: (دبابي، خيرى، 2017، 24)

إذا كانت الأقدمية تقوم على اساس المدة التي قضاها الموظف في الخدمة حيث يتم ترتيب الموظفين داخل الوحدة الإدارية الذين يشغلون وظائف تدخل في نوعية واحدة بحسب اقدميتهم فإن هذا المعيار تترتب عليه نتائج ايجابية وسلبية وهي كالتالي:

اولا : **المزايا** : يمتاز هذا المعيار بما يلي:

- ◆ يتميز بالموضوعية وهذا لا يتعاده على المحاباة والتحيز.
- ◆ تحقيق العدالة بمعناها الواسع وذلك بعدم التمييز بين الموظفين والتحيز لفئة دون الأخرى.
- ◆ استخدام المعيار موضوعي وعادل يتساوى فيه جميع الموظفين عند القيام بترقيتهم.
- ◆ يلاءم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وكفاءات عالية المستوى.

للإف كما يمكن اضافة (جراد، 2016، 45)

- ◆ يتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق.
- ◆ تعتبر كمكافأة للموظف مقابل السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة.

ثانيا: **المساوى** : لقد نتج عن هذا المعيار المساوى التالية:

- ◆ يتجاهل الاستعدادات الشخصية وتفاوت الافراد وطاقتهم وتقدمهم العلمي خلال الوظيفة.
- ◆ يقوم بقتل روح الابداع والابتكار للموظف لأنه مطمئن على ترقيته.

◆ يبدد طاقات وقدرات العناصر الشابة التي تلتحق بالعمل في الإدارات العمومية. الاقدمية ليست دليلا حاسما على كفاءة الموظف العام.

◆ يحرم الإدارة من الاستفادة من ذوي الكفاءة والقدرة المتوفرة لديها والتي لا تستحق الترقية لعدم توفر الاقدمية المطلوبة.

◆ يعد الاخذ به امرا متوقفا فيمكن ان يكون الموظف الاحداث اكثر جدارة ، العبرة ليست كم قضيت في الوظيفة بل كيف اديت الوظيفة.

3-2- الترقية على أساس الكفاءة (دبابي، خيرى، 2017، 25)

✓ الكفاءة تعتبر الأساس الجوهرى الذي يعتمد عليه نظام الترقية وهي مجموعة من العناصر والصفات الذاتية في الشخص، تقاس عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه الإداري.

للتم تتم ترقية الموظف بناء على قياس درجة كفاءته التي حققها خلال ممارسته لنشاطاته وواجباته، مما يفتح المجال امام الموظفين ليتنافسوا في أداء وظيفتهم وتنمية مهاراتهم.

□ تقييم المعيار (دبابي، خيرى، 2017، 27)

للتم مزايا المعيار:

- ◆ يعطي هذا المعيار للرؤساء الإداريين سلطات تقديرية واسعة ومطلقة في إختيار الموظفين الجديرين بالترقية.
- ◆ يكشف معيار الترقية بالاختبار عن مدى خبرة الموظف في مجال العمل، حيث يقوم الاختبار على أساس موضوعي عادل بعيد عن الأهواء الشخصية والاعتبارات الأخرى.
- ◆ الترقية بالكفاءة تفتح المجال للكفاءات وشغل الوظائف من قبل أجدر العناصر.
- ◆ إن أسلوب الترقية بالكفاءة هو عبارة عن مكافأة للموظف الملتزم بواجبات وظيفته، حيث يقوم بخلق مجال المنافسة بين الموظفين ليكونوا محلا للترقية، كما يؤدي إلى شغل الوظائف بأكفأ الموظفين من خلال فتح المجال أمام الموظفين الممتازين لتقلد المناصب القيادية.
- ◆ يساهم هذا المعيار في رفع مستوى الإدارة وتقدمها ويخلق روح العمل في نفس الموظف ليكسب الترقية.

❖ **عيوب المعيار:** تتمثل هذه العيوب في:

- ❑ يتطلب هذا المعيار وقتاً أطول وجهداً أكبر لوضع الأسس والمؤشرات لإجراء الاختبارات.
- ❑ يفتح هذا المعيار الباب أمام الاعتبارات الشخصية والتي لا مناص من وجودها في عملية التقييم.
- ❑ يخلق الحقد والحسد بسبب شكوك المرؤوس في نزاهة رئيسه، مما ينتج عنه ضعف قدرات الموظف وتفرغه لمهامه.

3-3- الترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة (صيلع، 2022، 95)

يتم هنا مزج كل من المعيارين الأقدمية والكفاءة ، لان كل منهما يكمل الآخر ويجنفي عيوبه، ولقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير ان تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر. حيث تتم الترقية بالأقدمية للوظائف التنفيذية لأنها لا تتطلب الكفاءة بقدر الخبرة التي اكتسبها الموظف بالأقدمية، اما الترقية بالكفاءة فتكون في الإدارة العليا او القيادية لأنها تتطلب الكفاءة والمهارة وهي لا تكتسب بالأقدمية .

❖ يتم تقسيم الوظائف الشاغرة الى قسمين قسم خاص بالترقية بالأقدمية، وقسم خاص بترقية على أساس الجدارة بحيث يكون الافراد متساويين في الترقية ولا يكون هناك تحيز.

المبحث الثالث: شروط الترقية ومعوقاتها.

1-شروط الترقية:(دبابي،خيرى،2017،15)

- ❖ لا يجوز ترقية الموظف إلا بوظيفة شاغرة لها تمويل في الميزانية الخاصة بالوحدة الإدارية .
- ❖ الترقية تكون من وظيفة إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة في الدرجة من ذات المجموعة الوظيفية .
- ❖ يشترط أن يكون الموظف قد أمضى في الوظيفة المرقي منها المدة الازمة التي يتطلبها القانون .
- ❖ لا يجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل من تاريخ نقله
- ❖ يجب صدور قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بشأنها .
- ❖ لا يجوز ترقية الموظف الذي تم معاقبته تأديباً إلا بعد انقضاء المدد المنصوص عليها.

2- موانع الترقية والاثار المترتبة عليها (بلعراي، 2013، 29)

◀ **الموانع:** يحرم الموظف من الترقية إذا وجدت تقارير سنوية لست في صالحه أو أنزلت به عقوبة أو أحيل على المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو صدر حكم بحبسه أو تم نقله إلى وظيفة أخرى ، وفقا للتفصيل الآتي:

✓ إذا وقعت على الموظف عقوبة الحرمان من الترقية كعقوبة تأديبية ، فتؤجل ترقيته لمدة تناسب مع مدة الحرمان.

✓ إذا صدر ضد الموظف قرار بإحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو تم إيقافه.

✓ يحرم الموظف من الترقية في ميعاد استحقاقها متى تقرر حبسه تنفيذًا حكم جنائي طوال مدة حبسه ولا تحسب هذه المدة في أقدمية الدرجة.

◀ **الآثار التي تترتب على موانع الترقية (العقوبات التي تمس مزايا الوظيفة)**

① عقوبة الشطب من جدول الترقيات:

تعني شطب اسم الموظف المعاقب بها من الجدول الخاص بالترقيات وبالتالي حرمانه من الترقية، وتحدد مدة هذا الحرمان بالنسبة للسنة التي يكون فيها هذا الجدول ساري المفعول.

والمشروع الجزائري أشار في المادة 163 من الأمر 06/03 على الشطب من قائمة التأهيل وذلك من السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر بعد حصولها على توضيحات كتابية من الموظف المعني وهو خطأ من الدرجة الثانية محدد في المادة 179 من نفس الأمر.

② عقوبة خفض (تأخير) الأقدمية:

يعني عدم احتساب المدة الزمنية التي قضاها الموظف في الفئة الوظيفية التي يشغلها ، عند توقيع العقوبة عليه لغرض الترقية وهي التي لم ينص عليها القانون الجزائري صراحة.

③ عقوبة التنزيل في الدرجة:

المقصود بها تنزيل الموظف إلى درجة أدنى من الدرجة التي كان يشغلها وقت توقيع العقوبة عليه ، مع احتفاظه بالأقدمية التي حصل عليها في الفئة الوظيفية قبل توقيع العقوبة ، والمشروع الجزائري أشار في المادة 163 من الأمر 06/03 إليها بالتنزيل من درجة إلى درجتين بعد أخذ الرأي الملزم من المحنة الإدارية المتساوية الاعضاء المختصة والمجتمع كـمجلس تأديبي مع مراعات ما هي الأخطاء المهنية التي حددها المشروع تحت الدرجة الثالثة في المادة 180 من نفس الأمر.

④ النقل التلقائي:

قد يكون مكاني أي نقل الموظف من مكان إلى مكان آخر، مما يترتب عليه تغيير مجال العمل والإقامة ، وتكبيد الموظف المصاريف المالية ، وقد يكون النقل نوعيا أي نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى مما ينطوي عليه هذا النقل من تعديل في اختصاص الوظيفة ، بل وفي بعض الأحيان التغيير الكامل للوظيفة ذاتها .

والمشروع الجزائري صنفها في الدرجة الثالثة في المادة 163 من الأمر 06/03) بالنقل الإجباري بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة والمختصة كمجلس تأديبي مع مراعات ما هي الأخطاء المهنية التي حددها المشروع تحت الدرجة الثالثة في المادة 180 من نفس الأمر

⑤ عقوبة تنزيل في الرتبة: تنزيل رتبة الموظف

3- معوقات الترقية:

هناك عدة صعوبات تواجه الترقية نذكر منها: (صيلع، 2022، صفحة 94)

❖ رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.

❖ عدم تكافؤ فرص الترقية الناجمة عن اساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة.

❖ احباط الموظفين وذلك بسبب قلة الوظائف المتاحة في الإدارات.

❖ قلة برامج التدريب والتطوير.

4- امثلة عن الترقيات في الجزائر:

مثال 1: ترقية أستاذ محاضر ب إلى أ

♦ الرتبة الحالية: أستاذ محاضر قسم ب في كلية العلوم بجامعة الجزائر.

♦ تاريخ الحصول على الدكتوراه: 2019.

♦ تاريخ التثبيت في رتبة أستاذ محاضر ب. 2020

♦ الخبرة الفعلية في التدريس والبحث: 4 سنوات.

♦ التحقق من الشروط اللازمة للترقية:

✓ الخبرة المهنية: تجاوز 3 سنوات كأستاذ محاضر ب.

✓ الشهادة العلمية: دكتوراه في العلوم.

✓ البحث العلمي: لديه 3 مقالات منشورة في مجلات مصنفة (Scopus).

-النشاط البيداغوجي: ألقى محاضرات وأشرف على مشاريع ماستر.

مثال 2: ترقية أستاذ من رتبة أستاذ محاضر قسم أ إلى أستاذ التعليم العالي بروفيسور في الجزائر.

♦ الرتبة الحالية: أستاذ محاضر قسم أ في كلية الهندسة.

♦ تاريخ التثبيت في رتبة أستاذ محاضر أ. 2017

♦ الخبرة في البحث والتدريس: 7 سنوات.

♦ عدد المقالات المنشورة بعد التأهيل الجامعي: 6 مقالات (3 في مجلات مصنفة q1 وq2)

♦ الاشراف الاكاديمي: أشرفت على 5 رسائل

مثال 3: ترقية طبيب عام الى طبيب رئيسي

✓ يجب ان يكون الطبيب العام قد اكمل 5 سنوات من الخدمة الفعلية في منصبه.

✓ النجاح في مسابقة مهنية او التسجيل في قائمة التأهيل بعد 10 سنوات .

مثال 4: ترقية طبيب رئيسي الى طبيب متخصص

✓ الحصول على شهادة التخصص الطبي بعد الدراسة لمدة 4-5 سنوات في التخصص المطلوب.

✓ التكوين الاجباري في المستشفيات الجامعية.

مثال 5: ترقية من ملحق اداري الى ملحق رئيسي.

✓ 5 سنوات اقدمية في منصب ملحق اداري.

✓ النجاح في مسابقة مهنية او التسجيل لاني قائمة التأهيل بعد 10 سنوات.

✓ تقديم ملف الترقية والتأهيل.

مثال 6: ترقية متصرف الى متصرف رئيسي

✓ 5 سنوات خبرة في منصب متصرف اداري

✓ الحصول على شهادة الماجستير او اجتياز مسابقة مهنية

مثال 7: ترقية من مهندس رئيسي الى مهندس مستشار

✓ 5 سنوات خبرة كمهندي رئيسي.

✓ تقديم بحث او مشروع هندسي متميز.

✓ اجتياز مقابلة مع لجنة متخصصة.

مثال 8: ترقية من قاضي رئيسي الى وكيل الجمهورية او رئيس محكمة

✓ خبرة 10 سنوات في القضاء.

✓ قرار اداري من المجلس الأعلى للقضاء.

خاتمة

تبين من خلال العرض الوجيز النظام الترقية ومن القواعد العامة لها أن أحسن أسلوب يمكن أن تتخذه أي دولة لتنظيم أجهزتها الإدارية والحفاظ على طاقتها البشرية والمادية هو وضع نظام موضوعي عادل الترقية الذي يعتمد على أساس مهنية الوظيفة وديمومتها وأن تراعي الدولة في ذلك كل الاختصاصات وتقسيماتها ودرجات الوظيفة في ترتيبها مع اعطاء الموظف حيز من الحرية الإبراز قدراته ومؤهلات بالتحفيز الكامل المادي والمعنوي.

قائمة المراجع

- 1- المسعود صيلع. (2022). الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة ، جامعة زيان عاشور -الجلفة- ص94/95.
- 2- بلعربي عبد الكريم. (2013). نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة. مجلة دراسات في الوظيفة العامة .صفحة32.و36-41
- 3- حجاج مصطفى. (2018). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة. صفحة04.
- 4- دبابي فتيحة، خيرى سارة،(2017) مذكرة لاستكمال الماستر بعنوان "نظام الترقية في التشريع الجزائري"، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم القانونية والإدارية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة- الجزائر -ص 27،42.
- 5- جراد حفيظة،2016، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "الترقية في قانون الوظيفة العمومية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق ،جامعة محمد خيضر بسكرة، ص45