

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Colonel Akli Mohand Oulhadj
Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي
العقيد ألكلي محمد أولحاج
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير

القسم : الرابعة

التخصص : إقتصاد و تسيير مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

تحت عنوان

المسار المهني للموظفين في القطاع العمومي

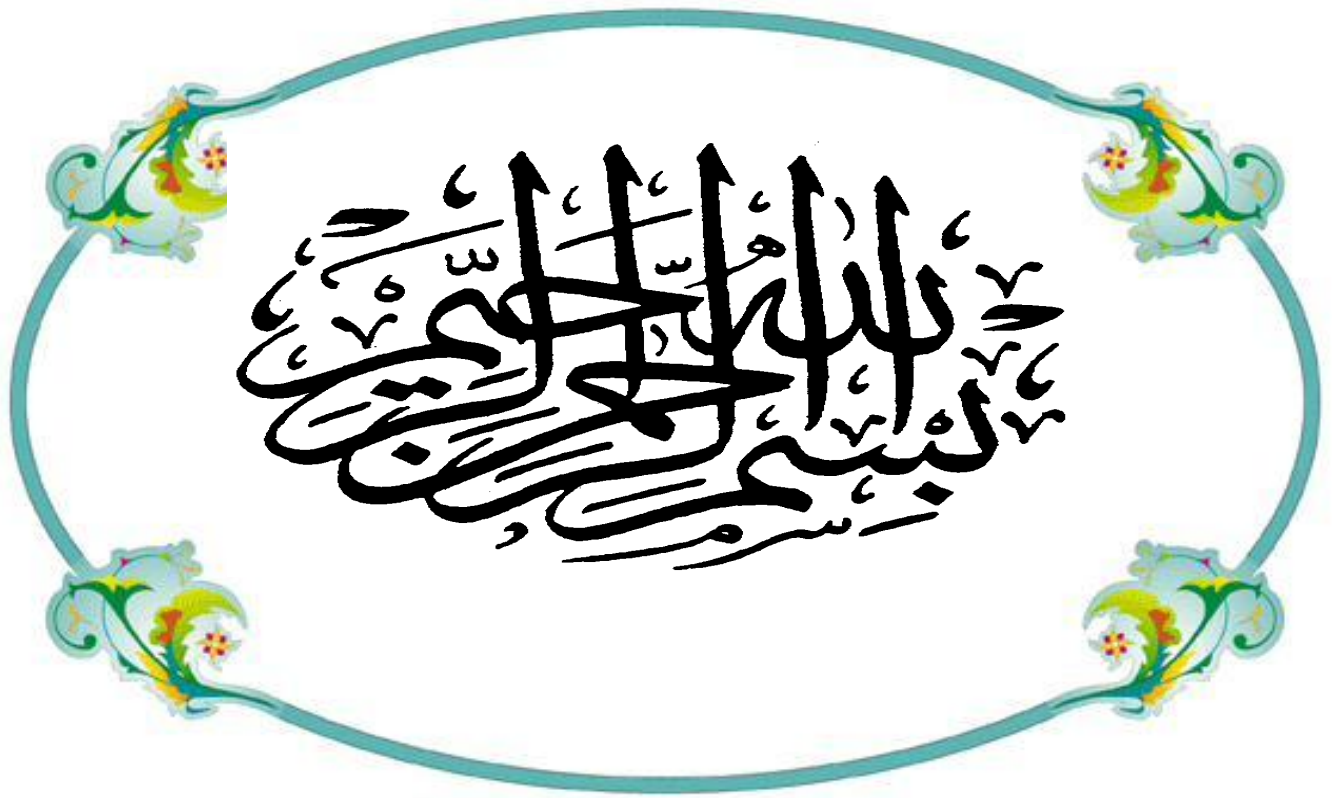
تحت إشراف الأستاذ :

بومازونة كريم

من إعداد الطالبة :

وابد نوال

سليمي سارة

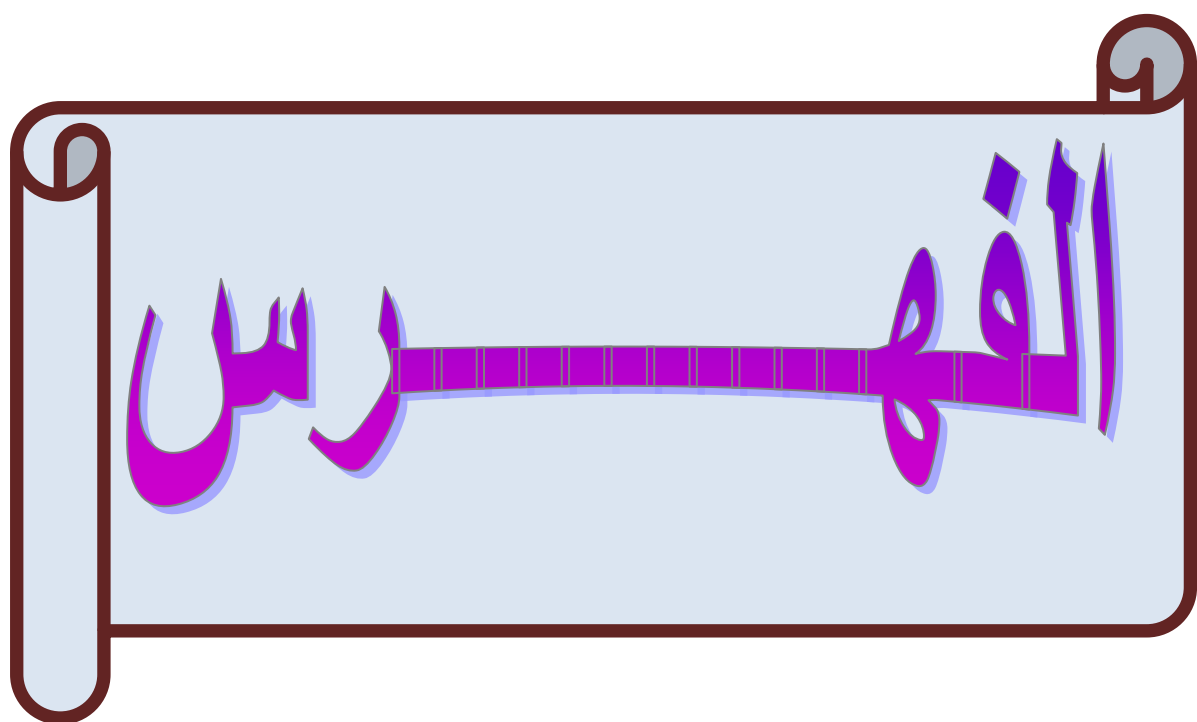


كلمة الشكر

بداية نحمد الله عزوجل الذي منحنا القوة و الصبر لإتمام هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل :
إلى الأولياء الأكارم الذين قدموا لنا يد المساعدة و كانوا لنا سندا و عوناً .
إلى الأستاذ المشرف بومازونة كريم الذي لم يبخل علينا بأرائه و إرشاداته
بكل تواضع
و إلى كل أساتذة الجامعة .
إلى السيد المؤطر طالم حفيظ الذي قدم لنا المساعدة المتمثلة في إثرائه
لبحثنا بمختلف الوثائق
إلى كل موظفي مفتشية الوظيف العمومي
إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل
أقول لهم جميعاً
جازاكم الله عنا كل خير

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
I-01	تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	08
I-02	أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى كل منظمة	11
II-03	ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة	70
II-04	تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية	74
II-05	خطوات التدريب	79
II-06	المسار المهني المزدوج	87
II-07	نموذج تخطيط و تطوير المسار المهني على مستوى الفرد	96
II-08	التفاعل بين الأفراد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم	98
III-09	الهيكل التنظيمي لمفتشية الوظيفة العمومية	111



الفهرس

كلمة شكر
ال فهرس
قائمة الأشكال

أ مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري للتوظيف و الوظيفة العمومية

2 تمهيد

3 المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التوظيف و الوظيفة العمومية

3 المطلب الأول : مفهوم التوظيف و أهميته

10 المطلب الثاني : مفهوم الوظيفة العمومية

17 المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية

المبحث الثاني : مبادئ الإلتحاق بالوظيفة العمومية ، مصادرها القانونية و مراحل تطورها

21 في الجزائر

21 المطلب الأول : المبادئ العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية

26 المطلب الثاني : المصادر القانونية للوظيفة العمومية في الجزائر

31 المطلب الثالث : مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

39 المبحث الثالث : ماهية الموظف العمومي

39 المطلب الأول : مفهوم الموظف العمومي

43 المطلب الثاني : طبيعة علاقة الموظف بالإدارة العمومية

47 المطلب الثالث : حقوق الموظف العمومي و واجباته

55 خلاصة و إستنتاجات

الفصل الثاني : تخطيط المسار المهني

58 تمهيد

59 المبحث الأول : عموميات أساسية حول المسار المهني

59 المطلب الأول : مفهوم المسار المهني

62 المطلب الثاني : تنظيم المسار المهني

68 المطلب الثالث : مراحل المسار المهني

71	المبحث الثاني : تسيير المسار المهني.....
71	المطلب الأول : وسائل و طرق تسيير المسار المهني
73	المطلب الثاني :مراحل تسيير المسار المهني
85	المطلب الثالث : تطوير و أهداف المسار المهني
90	المبحث الثالث : تخطيط المسار المهني.....
90	المطلب الأول : ماهية تخطيط المسار المهني
93	المطلب الثاني : الإعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني
95	المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار المهني
99	خلاصة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمفتشية الوظيفة العمومية

101	تمهيد
102	المبحث الأول : عموميات حول مفتشية الوظيفة العمومية
102	المطلب الأول : تعريف الوظيف العمومي
103	المطلب الثاني : مهام مفتشية الوظيفة العمومية
107	المطلب الثالث : تنظيم المفتشية و إمكانياتها
112	المبحث الثاني : واقع تسيير المسار المهني بالمفتشية
112	المطلب الأول : طرق إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
121	المطلب الثاني : التسيير الإداري للمسار المهني للموظف
130	المطلب الثالث : نتائج تسيير المسار المهني بالمفتشية
131	خلاصة
132	خاتمة
136	قائمة المصادر المراجع

الملاحق



مقدمة :

تميز المسار المهني للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة ، لكن التحديات الراهنة تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها ، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها ، فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية .

و في خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية ، اقتضت الحاجة لإستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الإستمرارية و تحسين التنافسية ، و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة به نابغة منها و تخدم رسالة و إستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ، ألا و هي الموارد البشرية ، و من ضمن البرامج الخاصة بأنشطة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط و برامج الإستقطاب و تقييم و مراجعة الأداء و برامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري و غيرها ، و قد هدفت المؤسسة و إدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذا البرنامج للإستخدام الأمثل و الأفضل للمهارات التي تمتلكها ، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض إتسمت بعدم فعاليتها ، لذلك فإن تطبيق برامج تسيير المسار المهني لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة بإعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية و بيئة المسار الوظيفي الحالية و المستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها ؟ و ما هي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية ؟ معنى ذلك ان الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، من الأهمية بمكان جعل هذا التسيير و تحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه و رئيسه المباشر، و إدارة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، و إنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى و هي إيجاد الوظيفة المناسبة و العمل الإقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات و مهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية ، و تزايد المنافسة ، أصبحت إدارة و تخطيط الموارد البشرية و ما تقوم به من برامج ، خاصة برنامج تسيير المسار المهني للأفراد ضرورة محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة و توجيهها في قنوات محددة لغرض

تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم في العمل ، و على ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الإقتصادية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية أصبح من الضروري القيام بدراسة عملية التسيير المهني و لمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية .

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة و تخطيط الموارد البشرية نظرا للتغيرات و التطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل ، و في ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الإعتماد على الأساليب العلمية التي منها تسيير المسار المهني أمرا ضروريا لضمان الإستمرارية .

الإشكالية :

و يقودنا هذا إلى طرح السؤال المحوري لإشكالية البحث المتمثلة في:
ما مدى فعالية تسيير المسار المهني و أهميته بالنسبة للموظف و المؤسسة و لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسة بتسيير المسار المهني ؟
 - ماهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتسيير مسار مهني فعال ؟
 - هل تسيير المسار المهني للأفراد يضمن مواكبة التغيرات و التطورات المهنية ؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بتحديد مجموعة من الفرضيات.

فرضيات البحث :

- من الإشكالية المطروحة يمكن الإنطلاق على الفرضيات الآتية :
- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة تكييف مسار مهني لكل فرد يعمل في إطارها.
 - تعاني أغلب المؤسسات الإقتصادية صعوبة في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة و أسلوب تسيير المسار المهني للموظفين خاصة و ذلك غالبا يكون نتيجة لنقص الخبرة و الكفاءة الضرورية .

أهداف البحث :

يعد المسار المهني موضوعا يهم كل من الفرد و المؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية ، لمواجهة متطلبات

- الفرد و المؤسسة ، و ذلك بإستحداث بعض الأساليب و الممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية ، و تكمن أهداف البحث في النقاط التالية :
- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة .
 - التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل مهني مناسب لكل عامل .
 - إبراز أهمية تسيير المسار المهني لكل فرد في المؤسسة .
 - محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تسيير المسار المهني .
 - إبراز مسؤولية الموارد البشرية في تسيير المسار المهني الذي يساعد على تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة .
 - إبراز أهمية المسار المهني في التكيف مع المتغيرات البيئية .
- منهجية دراسة حالة :**

لكل بحث عملي منهجية متبعة للقيام به ، و لأجل هذا إرتأينا قبل أن نخوض في دراسة الحالة أن نوضح منهجيتنا المتبعة في جمع المعلومات حول الموضوع محل الدراسة و ذلك من خلال توضيح مجال الدراسة ، المنهج المتبع ، و أساليب جمع المعلومات .

1- مجال الدراسة :

قمنا بدراستنا هذه في ثلاث مجالات هي :

1-1- المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي وقع إختيارنا عليه كدراسة ميدانية لبحثنا في مفتشية الوظيفة العمومية الواقعة بولاية " البويرة " و ترجع أسباب إختيارنا لهذه المنظمة إلى :

-كون أن موضوع دراستنا يتطلب إنجاز الدراسة الميدانية تخضع عملية توظيف الموارد البشرية فيها إلى قانون الوظيفة العمومية و هذا الشرط متوفر بالمفتشية " البويرة " .

1-2- الحدود الزمنية : غطت دراستنا هذه المسار المهني لموظفون خلال الفترة الممتدة ما بين جانفي إلى أفريل 2012 ، اما الجانب النظري تطرقنا فيه إلى تطور الوظيفة العمومية منذ بداية الألفية (سنة 2000) مع التركيز على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية سنة 2006 .

1-3- عينة الدراسة : شملت دراستنا هذه في مجالها البشري فئة الموظفين الإداريين التقنيين و أعوان المصالح بالمفتشية ونظرا لتعدد الأسلاك التي تضمنها هذه الفئة إختارنا دراسة حالة لكيفية متابعة مسار مهني لأحد الموظفين المنتمية للأسلاك المشتركة، و قد تم إختيار الأسلاك المشتركة.

2- منهج الدراسة :

إعتمدنا في الجانب التطبيقي من بحثنا على منهج دراسة حالة محاولين إسقاط ما جاء به الجانب النظري من بحثنا على منظمة جزائرية ذات طابع إداري متخذين مفتشية الوظيفة العمومية نموذجا لذلك .

3- أدوات الدراسة :

3-1- المقابلة : تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة المستعملة في جمع البيانات و المعلومات عن عينة الدراسة ، و المقابلة في البحث العلمي هي : " عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة و شخص أو مجموعة أشخاص من جهة أخرى ، و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث إلى التوصل إليها في ضوء أهداف بحثة " .

و في المقابلة لا بد من طرح أسئلة بطريقة واضحة و بعيدة عن الغموض و الحيرة.

و بالنظر إلى موضوع بحثنا و المتعلق بالمسار المهني للموظف في بلادنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية و مفتوحة مع رئيس المفتشية المساعد ليشرح لنا مختلف الإجراءات التي يمر بها الموظف ، و كذا إبداء رأيه حول سياسة التوظيف المطبقة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

4- خطة البحث :

من أجل التحكم في الموضوع و دراسة موضوع الإشكالية و التحقيق سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول ، حيث نتناول في الفصل الأول الإطار النظري للتوظيف و الوظيفة العمومية و لقد قسمناه إلى ثلاث مباحث : مفاهيم أساسية حول التوظيف و الوظيفة العمومية مبادئ الإلتحاق بالوظيفة العمومية ، مصادرها القانونية و مراحل تطورها في الجزائر و ماهية الموظف العمومي .

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى تخطيط المسار المهني الذي قسمناه إلى عموميات أساسية حول المسار المهني ، تسيير المسار المهني و تخطيط المسار المهني .

و لقد خصصنا الفصل الثالث للدارسة التطبيقية عن مفتشية الوظيفة العمومية .

الفصل الأول :
الإطار النظري للتوظيف
و الوظيفة العمومية

تمهيد :

تتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بمجموعة من الوظائف و الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، و تتضمن أنشطتها جانبين ، جانب تحاول فيه إقناع الأفراد أو المورد البشري بالانضمام إلى العمل داخل المنظمة ليصبحوا موظفين فيها ، و تتطلب عمليه توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة و المترابطة تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية و تعد وظيفة التوظيف أحد أهم الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية ، الهدف منها هو تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المرشحين لطلب التوظيف من جهة و متطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى .

و بما أن دراستنا هذه سنحاول معالجة توظيف الموارد البشرية في المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت تحت عنوان:

أولاً: مفاهيم أساسية حول التوظيف و الوظيفة العمومية

ثم مبادئ الالتحاق بالوظيفة العمومية ، مصادرها القانونية و مراحل تطورها في الجزائر أما في الأخير تطرقنا إلى مفهوم الموظف العمومي .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التوظيف و الوظيفة العمومية :

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحضى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أو هيئات عمومية غير ربحية، و هذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة و أنشطة المنظمة من جهة أخرى ، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف و اختيار أنسبهم و في هذا الجزء من البحث سنحاول التطرق إلى العناصر التالية :

- مفهوم التوظيف و أهميته ؟

- مفهوم الوظيفة العمومية ؟

- مصادر الحصول على الموارد البشرية ؟

المطلب الأول : مفهوم التوظيف و أهميته .

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم التوظيف ، و أهميته في المنظمة ، و لكن قبل ذلك سنحاول التعرف على موقع التوظيف ضمن إدارة الموارد البشرية .

1- موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد بتسيير جميع شؤون العاملين في المنظمة و تتمثل مختلف وظائفها و أنشطتها فيما يلي :

1-1 - تحليل العمل : و نعني به التعرف إلى الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، و كذا تحديد مواصفات من سيشغلها .

1-2 - تخطيط الموارد البشرية : هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا .

1-3 - توظيف الموارد البشرية : و نعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم خصائصها و متطلبات المنصب الشاغر .

1-4 - تدريب الموارد البشرية : و يقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية و المستقبلية .

1-5 - تقييم أداء الموارد البشرية : و يقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء أدائهم لوظيفتهم .

1-6 - تعويض الموارد البشرية : يقصد به مكافأة الموظفين على المجهودات التي يبذلونها خلال قيامهم بأعبائهم (الوظيفية) و يكون هذا التعويض ماديا أو معنويا ، الترقيّة ، ... إلخ .

2- مفهوم التوظيف :

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال و فيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

2-1 - التوظيف لغة: " التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا ، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء ، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها ، و يستخدم أعمال و الموظفين قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة " (1).

2-2 - التوظيف اصطلاحا : " هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين ، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعني الأول استخدام أفراد في مناصب الشغل ، و فيه معنى بتكليف شخص معنى بمسؤوليات و واجبات محدد في المنظمة ، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا " (2) .

2-3 - مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

التعريف 01 : " التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة ، و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل التي تمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل " (3).

¹ المنجد في اللغة و الإعلام ، الطبعة 24 ، دار الشروق ، لبنان 1973 ، ص 265

² بوراش شافية ، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007) .

مذكرات ماجستير في العلوم السياسية جامعة الجزائر 2008 ، ص 10 .

³ رفعت عبد الحليم ، القاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ص 205.

التعريف 02 : "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد و اختيارهم" (1)

التعريف 03 : " هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل ، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و إعداد هؤلاء ، و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و حثهم ، و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة " (2) .

التعريف 04 : " هو النشاط إلى يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية " (3) .

من خلال ما سبق عرضه من تعاريفه نلاحظ أن هناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب ، اختيار و تعيين) ، في حين أن هناك من أعطاه معنى واسعاً ، ليشمل مختلف الوظائف التي تقون بها إدارة الموارد البشرية ، و لكننا نرى أن الرأي الأول هو الأصح لأن اتوظيف كما سبق و رأينا أنه ما هو إلا نشاط فرعي من أنشطة الموارد البشرية ، و عليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر بصفة مؤقتة ، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلاً بتحديد مصير الموظف الجديد ، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي ، و يحث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه .

¹ Dimitrie weisse pierre morin , pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation, paris , 1982 p 279 .

² منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوة العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ص 95 .

³ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2007 ، ص 241 .

3- أهمية التوظيف :

يحتل اتوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، و التوظيف يجيبنا عن الأسئلة التالية :

- ماهي المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على موارد بشرية تتلاءم و متطلبات المنصب الشاغر على مستوى المنظمة ؟ .

- ماهي الأساليب و الإجراءات التي تتبعها المنظمة من أجل اختيار أفضل من بين المتقدمين لطلب التوظيف ، بحيث تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

*** التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :**

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم المهني ، و ذلك ما يسمى " بعملية تكوين الموارد البشرية " التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ، و متكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة و تتمثل هذه الوظائف في : تصميم و تحليل العمل ، تخطيط الموارد البشرية ، توظيف الموارد البشرية ، التدريب و التأهيل ، تقييم الأداء ... و التي لا تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة و الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى " (1).

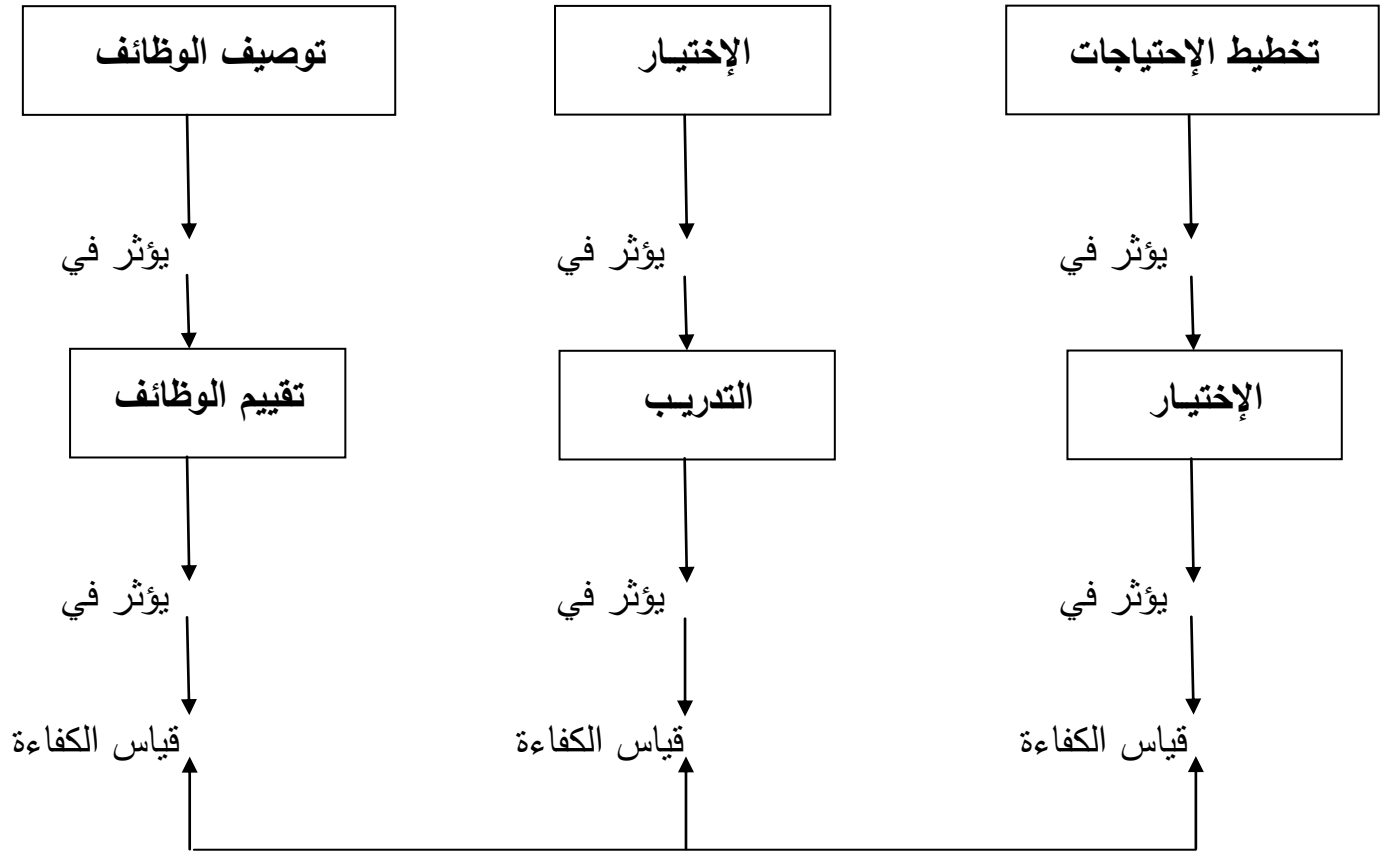
و هذا ما سيتم توضيحه فيما يلي :

- تعتمد عملية التوظيف المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة و عن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين .

1- عمرو صفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ، ص 311 .

- يرتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد ، حيث كلما كانت عملية اختيار و تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل ، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب ؛ .
- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف و ذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

و فيما يلي شكل يوضح علاقة التأثير و التأثر بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ؛
الشكل رقم (I-01) : تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية .



المصدر : علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثالثة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر 1985 ، ص 119 .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن أهمية التوظيف تبرز من خلال الأهداف التي يسعى التوظيف إلى تحقيقها و التي نذكر منها ما يلي :

يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء؛ .

و يمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية⁽¹⁾:

- تأهيل عملي من حيث النوع و المستوى؛
 - خبرة علمية من حيث مجالها و عدد سنواتها؛
 - مهارات شخصية يدوية أو ذهنية؛
 - مواصفات شخصية (كالسن، النوع، الهويات)؛
 - التركيب الإجتماعي للفرد (الأصول الإجتماعية، العادات، التقاليد)⁽²⁾؛
 - التركيب النفس للفرد (الدوافع ، الاتجاهات ، الإدراك ، التوازن)⁽³⁾؛
- أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي⁽⁴⁾:

- أداء واجبات معينة؛
- تحمل مسؤوليات معينة؛
- ممارسة سلطات محددة؛

كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود و نفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و التي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

1- إسماعيل قيرة و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2007، ص 87 .

2- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1998، ص 217

3- علي السلمي ، نفس المرجع السابق .

4- إسماعيل قيرة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

المطلب الثاني : مفهوم الوظيفة العمومية :

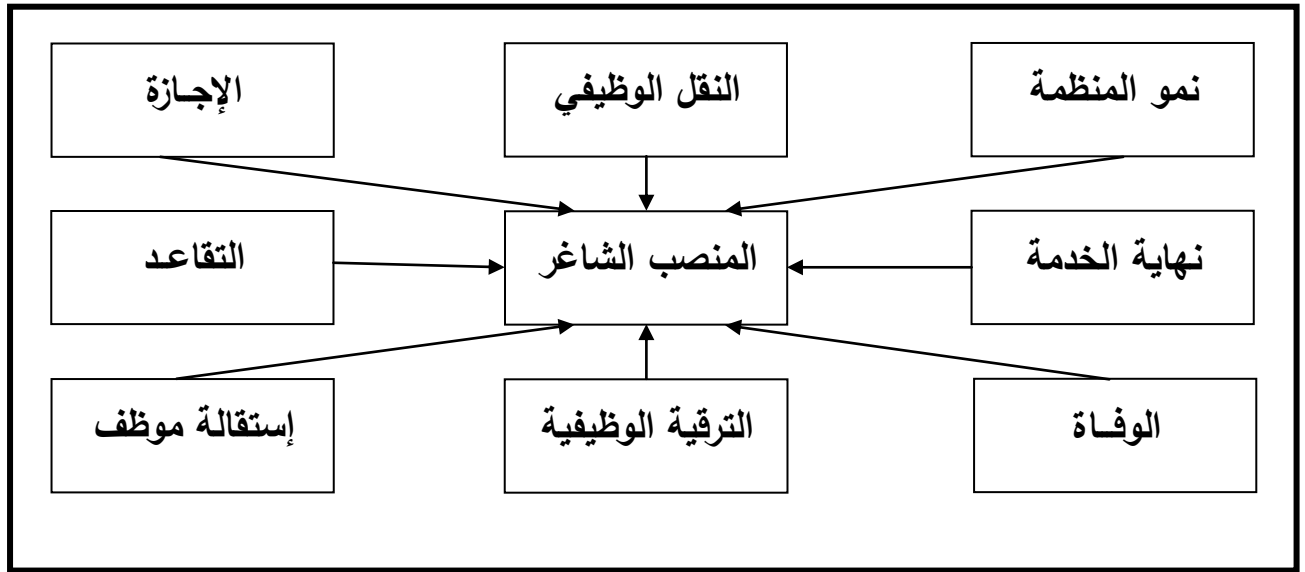
تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي ، و تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة و المتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من : تعليم ، خبرة ، تدريب و معارف ... الخ و في مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب و حجم الواجبات التي قام بتأديتها.

و لكن قبل التطرق إلى مفهوم الوظيفة العمومية ارتأينا أن نتطرق أولاً إلى أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة .

1-أسباب توافر المناصب الشاغرة :

- هناك عدة أسباب تدعو إلى توفر المناصب الشاغرة و بالتالي ظهور الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لشغلها و من بين هذه الأسباب نجد:
- **نمو المنظمة** : إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو و التوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا التوسع سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة؛
 - **استقالة موظف ما** : تؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى من يشغله؛
 - **نهاية الخدمة** : يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر؛
 - **وفاة أحد الموظفين**: تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها؛
 - **التقاعد**: إذا تقاعد موظف ما يعني بقاء منصبه شاغرا ، و يكون التقاعد ناتجا عن إنهاء خدمات الموظفين لبلوغهم سنا معيناً ، و قد يكون التقاعد إجباريا أو اختياريا؛
 - **الترقية و النقل الوظيفي** : تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله ، و بالتالي يتوجب على المنظمة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور ، و ما ينطبق على الترقية ينطبق على النقل الوظيفي ؛
 - **إجازة التغيب** : قد يفتح باب التوظيف في حالة ما إذا قام أحد الموظفين بأخذ إجازة تغيب بشكل مؤقت ، فيما إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله .

و فيما يلي شكل رقم (I-02) أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى كل منظمة:



المصدر : يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)
مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2006 ، ص 128 .

2- تعريف الوظيفة العمومية :

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة و درجة تدخلها في الخدمة العمومية ، و على نظرتها للقائمين بهذه الخدمة ، و النظام الذي تختاره لتحقيق غايتها .

2-1 - المعنى الإصطلاحي للوظيفة العمومية :

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية ، تقابله عبارة "Fonction Publique" في اللغة الفرنسية و "Civile Service" في اللغة الإنجليزية .

و لقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

التعريف 01 : الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الإختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريق دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام ، و من ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة ، و التي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته " (1) .

التعريف 02 : الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف و هي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد ، لذلك فهب تستقل في وجودها بحقوقها و واجباتها عنم يشغلها ، فهي تبقى قائمة و لا تنتهي إلا بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها ، و القاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع " (2) .

¹ محمد أنس قاسم، مذكرات في لوظيفة العمومية ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989، ص 06

² أبو زيد فهمي ، وسائل الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 1994 ، ص 35 .

التعريف 03 : تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولان أحدهما شكلي و الآخر موضوعي :

المعنى الشكلي : تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة ، و هؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة و باسمها " **المعنى الموضوعي :** و تعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين ، و الذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام و اختصاصات " (1) .

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الشكلي أو الموضوعي ، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية ، المهم أن لا تهمل لا المعنى الشكلي و لا الموضوعي .

و عليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية >> بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين ، هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله ، و قد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية و الاهتمام بمشاكله و حياته المهنية << و تطبيقا لذلك فإن دراسة الوظيفة العمومية يجب أن تشتمل دائما على جانبين : جانب قانوني و آخر فني ، " ذلك لأن الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عنه ما يسمى بأزمة القانون الإداري " (2) .

¹ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة النشر ، ص 05 .

² أنس جعفر ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2007 ، ص 37 .

2-2 - مفهوم الوظيفة العمومية في النظم المقارنة :

يسود مختلف دول العالم نظامين رئيسيين للتوظيف العمومية و هما:

- نظام السلك الوظيفي La Fonction Publique De La Carrière

- نظام الإستخدام La Fonction Publique D'emploi

أ- نظام السلك الوظيفي : و يطلق عليه أيضا اسم نظام الوظيفة العمومية ذات البينة المغلقة ، ويسود هذا النظام في الدول الأوروبية لأنه نشأ في فرنسا و ذلك في نهاية القرن التاسع عشر ، و تعني الوظيفة العمومية في مفهومها المغلق أنها عبارة عن مهنة أو سلك يلتحق به الموظف ليستمر فيه حتى نهاية خدمته و إحالته على التقاعد (1) ، و هذا يعني أن الموظف العمومي لا يرتبط مصيره بوظيفة معينة ، بل يحق للإدارة العمومية أن تستفيد من خدماته للقيام بعمل آخر . و يتميز هذا النظام بوجود خاصيتين أساسيتين هما:

* **الخاصية الأولى:** وجود قواعد قانونية متميزة تحكم شؤون الموظفين العموميين ينظمها القانون (التشريع) ، أو التنظيم (اللوائح) ، و يطلق عليه عادة " القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " و بهذا يعتبر المركز القانوني للموظف العمومي مركزا تنظيميا ، و يعرف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " بأنه مجموعة من القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية التي يخضع لها مختلف أصناف الأعوان بدءا بالتحاقهم بالوظيفة العمومية و إلى غاية نهاية الخدمة بالطرق المحددة سلفا ، فهذه القواعد هي التي تحدد كافة النظام القانوني الذي يسري على الموظفين ، و يحدد كفاءات تسيير مسار حياتهم المهنية المكرسة لخدمة الدولة" (2).

¹ بن عيسى الشريف عبد القادر ، تقييم مستوى إستخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية ع إ و ع ت ، جامعة الجزائر 2008 ، ص 84 .

² طارق المجعوب ، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري) الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت 2000 ، ص 287 .

و بهذا يكون الموظفون العموميون في وضع مختلف عن غيرهم من العاملين العاديين ، ذلك أن الموظفون العموميون لهم حقوق و التزامات يتميزون بها إذ لهم واجبات من نوع خاص و هي أكثر أهمية من تلك التي تقع على عاتق العاملين في القطاع الخاص ، و لكنهم في المقابل يتمتعون بضمانات و حماية خاصة من قبل الدولة التي يلتزمون بها دون انقطاع ، و ذلك بهدف تأمين السير الحسن للمرافق العمومية .

* **الخاصية الثانية:** وجود السلك الوظيفي أي النظام التدريجي للوظيفة العمومية، حيث يلتحق الموظف العمومي من يوم تعيينه و يتدرج سلمه الوظيفي مرتقبا بصفة منتظمة حتى التقاعد بموجب قواعد الترقية.

إن التنظيم الدائم للمسار الوظيفي للموظفين القائمين على السلك الوظيفي الذي يرمي إلى تحقيق الثبات و الاستقرار في الوظيفة العمومية يخلق في روح الموظف نوعا ما من الولاء للإدارة العمومية ، ففكرة الحياة الوظيفية لمختلف الموظفين العموميين تستند إلى فكرة تعزيز إرتباط الموظفين بمقتضيات المرافق العمومية ، و لكن رغم ما يتميز به نظام السلك الوظيفي إلا أنه لا يخلو من العيوب فهذا النظام يقتضي و ضع نظام قانوني معقد بغية تنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها لتحقيق التوازن بين الواجبات التي تقع على كاهل الموظفين و الحقوق و الضمانات التي يتمتعون بها ، كما أن مهمة تكوين و تطوير مؤهلات الموظفين و تحسينها بشكل مستمر يقع على كاهل الإدارة اعمومية و هذه مهمة إضافية و مسؤولية خطيرة ، هذا بالإضافة إلى أن إرتباط الموظف بوظيفته طيلة مساره المهني يشكل خطرا كبيرا على تحقيق المصلحة العامة للمرافق العمومية ، لأن ذلك قد يولد لدى الموظفين شعورا بأنهم أصبحوا في مأمن وظيفي بمجرد دخولهم إلى سلك الوظيفة العمومية ، مثل هذا الشعور قد يدفعهم إلى عدم الاهتمام بتحقيق المصلحة العامة ، كما قد يترجم بفقدان الحافز و روح المبادرة ، هذا إلى جانب أخطار الروتين و البيروقراطية التي تكون غالبا من طبيعة نظام الوظيفة العمومية للسلك الوظيفي⁽¹⁾.

¹ طارق المجعوب ، نفس المرجع ، ص 287 .

ب- نظام الاستخدام : و هو ما يطلق عليه أيضا بنظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة Le Système De La Fonction Publique ouvate طبق هذا النظام لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و الذي وفقا له تعتبر الوظيفة العمومية خدمة عامة ، و إنما هي مجرد أنشطة و اختصاصات قانونية يحكمها نظام قانوني خاص ، و فيها لا يتميز الموظفون عن عمال القطاع الخاص في الحقوق و الواجبات الوظيفية ، كما أن علاقتهم بالإدارة هي علاقة عقدية ، و في إطار هذا النظام يقع على عاتق الإدارة العمومية تحديد عدد المناصب الشاغرة التي تحتاج إلى شغلها ، و من ثم تحديد المواصفات اللازمة للوظيفة و من سيشغلها .

و أخيرا تبيان الطرق التي يجب اعتمادها بغية اختيار أفضل بشكل نهائي يصبح صاحب حق في هذه الوظيفة فقط و مصيره مرتبط بها ، بحيث أنه إذا تم إلغاؤها لأي سبب من الأسباب يكون من الجائز فصل الموظف الذي عين فيها دون أن يكون له حق مكتسب في النقل إلى وظيفة أخرى ، كما يغيب عن هذا النظام الترقية في الدرجات ، ذلك أن الترقية فيه تأخذ حكم التعيين الجديد في منصب أعلى و بشروط أفضل ، و لا تعتبر حقا مكسبا يناله الموظف بمجرد قضائه فترة زمنية في الوظيفة ، و إنما ترتبط بالصلاحية ، و يتميز هذا النظام ب :

- البساطة .

- المرونة .

- البساطة : لأن الإدارة العمومية فيه يكون دورها مقتصرًا إلى تصنيف الوظائف و تحديد المواصفات و المؤهلات اللازمة لكل منها ، و كذا تحديد مواصفات شاغلها ؛ .

- المرونة: بحيث أن المنظمة يمكنها فصل الموظفين الذين لم تعد بحاجة إليهم ، و لا تكون مجبرة على تأمين وظائف أخرى لهم .

المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية :

تعتمد المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي أو المصدر الخارجي أو كليهما .

1-المصدر الداخلي :

يقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة إعتقادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي ، و ذلك من خلال عمليتي النقل الوظيفي أو الترقية ، و هذا تحقيقا لمبدأ " أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية " (1)، حيث أن هناك العديد من المنظمات تعتمد على شغل المناصب الشاغرة بها من الموظفين الذين يعملون بها حاليا ، و هذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا و التي نذكر منها ما يلي :

- * يكون المورد الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالا للنجاح في عمله خاصة إذا سبق له و أن يعمل في نفس الوظيفة خلال تغيب شاغلها الأصلي لأسباب مرضية أو بسبب عطل (2).
- * إلهام الموظف بظروف المنظمة المنظمة و مشكلاتها، ما يجعله قادرا على دراسة تلك المشكلات و العمل على حلها بسرعة أكبر من الفرد المختار من المناصب الخارجية؛
- * تمثل الترقية من داخل المنظمة حافزا لتمسك الأفراد بالعمل بها بدلا من تركها و البحث عن منظمة أخرى تتيح لهم فرصة الترقية إلى وظائف أعلى .
- * ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم (3)، و بالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمنظمة ، مما يمكن من الاستفادة من قدراتهم و خبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل بالمنظمة ؛
- * تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة اتوظيف من الخارج خاصة فيما يتعلق بتكلفة الإعلان و غيرها .

¹ Jean-Marie Peretti, ressources humains et gestion des personnes, 6 eme édition, librairie Vuibert, paris 2007, p 77 .

² Jean-Marie Peretti op , cit p 78

³ محمد جمال الكفافي ، الإستثمار في الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2007، ص138

- * تجنب المغامرة بتوظيف وارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم (1).
- * إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين و تحقيق التتابع لحالات الترقية (2).
- و لكن على الرغم من المزايا التي تحققها سياسة التوظيف من الداخل ، إلا تخلو من العيوب التي نذكر منها ما يلي :
- * الاعتماد على سياسة التوظيف من الداخل قد يحرم المنظمة من الاستفادة من الطاقات و الكفاءات الجديدة التي تحمل أفكار جديدة تمكنها من تحسين الأداء و الرفع من مستواها؛
- * غير بعض الموظفين الذين لم يتم ترقيتهم و عدم تعاونهم من الموظف الذي تم ترقيته ، مما يتسبب في زيادة الصراعات التنظيمية (3) ، غير أننا نشير هنا إلى أن هذه المشكلة لا يمكن تجنبها حتى و إن كان الاختيار من خارج المنظمة ، هذا من جانب و من جانب آخر فإن الترقية من الداخل قد يكون لها تأثير سلبي على معنويات الأفراد الذين تم استبعادهم من الترقية ؛
- * ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة تدريب الموظفين القدامى على الوظائف الجديدة الأمر الذي قد يزيد من تكلفة سياسة التوظيف الداخلي (4) ؛
- * سياسة التوظيف الداخلي تسمح بتغلغل العناصر الشخصية عي عملية الاختيار كالمحايبة و عدم المساواة بين المتقدمين؛
- * تعتمد الترقية على نتائج التقييم في وظائف سابقة و ليس على مدى توفر متطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيرقى إليها.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل) مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2006 ، ص 194 .

² يوسف حجيم الطائي مرجع سبق ذكره، ص 194 .

³ جمال الكفافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 .

⁴ صبيحة عبد اللاوي ، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 2009 ، ص 108 .

2-المصدر الداخلي :

يقصد بالمصادر الخارجية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد الخارجية المتاحة في سوق العمل الخارجي ، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة ، و قد تمتد هذه السوق لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة ؛ فالمصدر الخارجي هو الجهة الخارجية التي تتوقع المنظمة توفرها على احتياجاتها من الموارد البشرية .

و تلجأ المنظمة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المصادر الداخلية على موظفين يتمتعون بالمؤهلات و القدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الموظفين ذوي الكفاءات الخاصة ، و تتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل الخارجي على عدة عوامل منها (1) .

✓ نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها .

✓ إمكانية توافر التخصصات المطلوبة في سوق العمل الخارجي؛

✓ مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف خاصة في حالة خلو بعض الوظائف فجأة.

✓ مدى رغبة إدارة المنظمة في تطعيم المنظمة بأفكار و وجهات نظر جديدة و يعتبر هذا المصدر ذو أهمية كبيرة نظرا لما يحققه من مزايا و التي نذكر منها ما يلي:

* المصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية تحمل أفكار و ثقافة جديدة و تصورات منظورة تجعلها متجددة الحيوية و النشاط بشكل مستمر (2) .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية) ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 2000 ، ص 158-159 .

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

- * سرعة شغل بعض الوظائف ، حيث أن شغلها من المصادر الداخلية قد يحتاج إلى وقت طويل لأنهم يحتاجون إلى تدريب يتلاءم و متطلبات الوظيفة التي سوف يتم تزقيتهم إليها ، أو التي سينتقلون إليها (1) .
- * الحصول على موارد بشرية أو كفاءة من الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة نظرا لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في السوق العمراني الخارجي، مما يجعل من فرصة اختيار الأفضل و الأنسب للوظيفة الشاغرة أكبر؛
- * يمكن أن يزود المصدر الخارجي المنظمة بمراد بشرية مؤقتة يتم الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة أكبر في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية (2) .
- * يسمح المصدر الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة و إمكانية تغيير عادات تقليدية و غير ملائمة في المنظمة .

¹ محمد جمال الكفافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 286 .

المبحث الثاني: مبادئ الالتحاق بالوظيفة العمومية، مصادرها القانونية و مراحل تطورها في الجزائر.

يخضع التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية إلى مبادئ و أسس تمثل حجر الأساس في مختلف دول العالم ، و من بينها الجزائر التي عملت على تبنيتها و العمل بمقتضاها ، و هذا ما يظهر من خلال المصادر القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية في الجزائر في كل مرحلة من مراحل تطورها و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية :

- المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية ؛

- المصادر القانونية للوظيفة العمومية في الجزائر ؛

- مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر ؛

المطلب الأول : المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية :

إن الالتحاق بالوظيفة العمومية تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف ، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1- مبدأ المساواة في التوظيف :

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوافق و متطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة و المعلن عنها.

إن مبدأ المساواة بين البشر و في جميع الميادين و جميع الأديان السماوية ، و خاصة الدين الإسلامي ، حيث أكد صراحة عليه و هذا ما يظهر من خلال قوله صلى الله عليه و سلم في حديثه الشريف " إن ريكم واحد و أباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ، و لا لعجمي على عربي ، و لا لأسود على أبيض ، و لا لأبيض على أسود إلا بالتقوى " ، و يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه " استعبدتم الناس و لقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا " ، كما كان الرسول صلى الله عليه و سلم و خلفاؤه الراشدين حريصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرقية و التمييز الاجتماعي بين البشر .

أما في المنظور العربي فقد ظهر هذا المبدأ لأول مرة أثناء الثورة الفرنسية للحد من الفوارق التي كانت سائدة بين المواطنين و تحقيق المساواة بينهم أمام القانون و أمام المسؤوليات العامة و من ثم فتح أبواب تولي الوظائف العمومية لكافة المواطنين و دون أي تمييز و من أي نوع ، و قد إستلهم مبدأ المساواة في الوظيفة العمومية من المبادئ المعلنة في إعلان حقوق الإنسان و المواطن الصادر سنة 1789 ، و الذي نص على هذا المبدأ في المادة السادة منه " إن جميع المواطنين متساويين في نظر القانون ، فهم سواسية في الوصول إلى المراكز و الوظائف تبعا لإمكاناتهم و من غير أي تفریق إلا فيما يميزهم من فضائل و مواهب " (1) و في نفس الإعلان نصت المادة الواحدة و الثمانين على " الناس يولدون و يبقون أحرارا و متساويين في الحقوق ، و الفروق الاجتماعية لا يمكن أن تبنى إلا على المنفعة العامة ... " (2) بعدها أكدته المادة الرابعة من إعلان حقوق الإنسان الصادر سنة 1973 من الدستور الفرنسي و عممته كل دساتير العالم و المواثيق الدولية ، ثم أقرته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر سنة 1948 " (3) ، حيث نصت المادة الواحدة و العشرون و في فقرتها الأولى منه على " لكل إنسان حق التعلم ... و يجب أن يكون التعليم الفني و المهني بصفة عامة و أن يقبل الجميع في التعليم العالي على قدم المساواة على أساس الجدارة " (4) و من ثم نصت الدساتير آنذاك على عدم تفضيل أي طبقة أو فئة على غيرها في شغل الوظائف العمومية ، فلكل مواطن الحق في التقدم لشغلها " (5).

¹ لوران بلان ، الوظيفة العامة ، ترجمة أنطوان عبده ، الطبعة الأولى ، مطبعة عويدات بيروت ، 1973 ص 48 .

² لوران بلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

³ مصطفى الشريف ، أعوان الدولة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1981 ص 87 .

⁴ حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها ، أساليبها و إصلاحها) ، الطبعة 3، دار الفكر العربي القاهرة.

⁵ حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1996 ، ص 283 .

و من الأمور الجديرة بالذكر هي مسألة المساواة بين المرأة و الرجل في شغل و تولي الوظائف العمومية ، ففي هذا الصدد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على المساواة بين الجنسين في تقلد الوظائف العمومية و أنه لا يجب التمييز بين الأفراد إلا على أساس الجدارة و الاستحقاق ، لكن هذا المبدأ لا يطبق فعليا إلى غاية صدور القانوني العامي للتوظيف العمومي الفرنسي الصادر سنة 1946م و الذي نص في المادة 07 منه على " لا يوجد أي تمييز في تطبيق هذا القانون بين الجنسين فيما عدا التحفظات التي يصنعها "(1).

1* تطبيق مبدأ المساواة في الجزائر :

لقد ناضلت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة و المشاركة في بناء الوطن ، و القدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة من أجل تجسيد ذلك نص الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 على أن " تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلد ، و مطلب من مطالب الاشتراكية "(2).

و في مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على " و انطلاقا من مبدأ المساواة بين الجنسين فإن الاشتراكية التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة تشجعها على أن تشتغل لأن في ذلك مصلحة للمجتمع "(3).

و أكد بعد ذلك دستور 1976 على مبدأ المساواة في المادتين 41 و 42 منه كما أشار نفس الدستور في مادته 42 إلى تمتع المرأة بكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها بذلك أن تشارك جنبا إلى جنب مع أخيها الرجل في بناء الوطن ، بعدها عمل دستور 1996 م هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية حيث نص في مادته 51 على " يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون "(4).

¹ مصطفى الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

² الأمر رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976 ، المتضمن نشر الميثاق الوطني ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 30 جويلية 1976 ، ص 898 .

³ الامر رقم 76-57 مرجع سبق ذكره، ص898

⁴ مرسوم رئاسي رقم 96-438 مؤرخ في 07 ديسمبر 1996 ، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية ، العدد 76 الصادرة بتاريخ 08 ديسمبر 1996 ، ص 13 .

هذا بالإضافة إلى أن دستور 1996 تضمن نصوص قانونية تجسد مبدأ المساواة باعتماده كقاعدة أساسية في تولي الوظيفة العمومية و هذا ما يؤكد نص المادة 53 من دستور 1996 من خلال تكريسها لمجانية التعليم و إجباريته و يؤكد أيضا نص المادة 55 التي نصت على ما يلي " لكل المواطنين الحق في العمل... "(1).

كما عملت النصوص القانونية المنظمة للتوظيف العمومية على تبني مبدأ المساواة في التوظيف العمومي و ذلك منذ الاستقلال و إلى غاية يومنا ، و هذا ما يؤكد نص المادة 05 من الأمر 133-66 ، كما يؤكد نص المادة 74 من الأمر رقم 03-06 صراحة حيث نصت على " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية " (2).

*2 مبدأ الجدارة في التوظيف :

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها ، لذا لابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة و الاستحقاق الفضل لتحقيق ذلك .

يعرف الأستاذ ثوري مبدأ الجدارة على أنه : " أسلوب اختيار الموظفين العاملين و الاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية و الجدارة " (3).

كما وضع الدكتور بهمري مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي:

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة و الكفاءة اللازمة بقيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة العمومية ؛
- يتم تعيين لجنة محايدة و مستقلة يعهد عليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين و اختيار أكفئهم؛
- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات ؛
- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها ، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة و الاستحقاق ؛

¹ الأمر رقم 03-06 مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

² نفس المرجع ، ص 08.

³ حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

و يتم تحقيق الجدارة عن طريق إجراء

* الامتحانات و المسابقات من جهة و إنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات و تقوم بعملية الاختيار و التعيين من جهة أخرى .

- تطبيق مبدأ الجدارة في الجزائر :

عملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني مبدأ الجدارة و الاستحقاق في التوظيف العمومي لأنها أرادت دائما أن تهض بمستوى أداء مؤسساتها و إداراتها العمومية ، و هذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها العموميين ، و ذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 و إلى غاية آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006 حيث :

- تنص المادة 26 من الأمر رقم 66-133 على " يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين أو بالكيفيتين معا:

* مسابقات عن طريق الاختبارات .

* مسابقات عن طريق الشهادات... " (1)

و تنص المادة 80 من الأمر رقم 06-03 على : " يتم الإلتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

* المسابقة على أساس الإختبارات .

* المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين ؛

* الفحص المهني ... " (2)

¹ الأمر رقم 66-133 مرجع سبق ذكره ، ص 49

² الأمر رقم 06-03 مرجع سبق ذكره ، ص 09

المطلب الثاني : المصادر القانونية للتوظيف العمومية في الجزائر :

يعتبر قانون الوظيفة العمومية جزءا من القانون الإداري ، و بهذا لا يكون للتوظيف العمومية مصادر قانونية متميزة عن هذا القانون ، فهي كلها نابعة من قواعده العامة ، غير أن قواعد قانون الوظيفة العمومية تتميز بخصوصية نصوصها سواء في إطار القانون الداخلي الوطني أو في القانون الدولي الذي تنعكس قواعده على القاعدة القانونية الوطنية ، و تتمثل المصادر القانونية للتوظيف العمومية في الجزائر فيما يلي :

1- المصادر الوطنية :

تتنظم القواعد القانونية المنظومة الوظيفة العمومية على شكل هرمي ترتب فيه هذه القواعد على أساس إحترام مبدأ تدرجها بحيث يعلو هذا الهرم القواعد الدستورية ، ثم يليه التشريع العادي ، فاللوائح التنظيمية دون أن ننسى دور الاجتهاد القضائي .

1-1 - الدستور : الدستور هو القانون الأساسي للدولة و هو الذي يضع المبادئ العامة لها من حيث شكلها و مهامها ، كما يتولى أيضا تنظيم سلطات الدولة إختصاصات كل منها ، و هو بذلك المسؤول الأول عن وضع الدعائم الذي يقوم عليها المجتمع الجزائري و لا يجوز لأي نص قانوني مخالفة نصوصه لأنه التشريع الإسمي في الدولة ، و يحتوي الدستور على عدد قليل من القواعد التي تحكم المنظومة القانونية و من بين هذه القواعد ما تضمنها دستور 1996 ، و نذكر منها مايلي :

* ما جاء في المادة 122 من دستور 1996 ، التي توكل صلاحيات التشريع في مجال الوظيفة العمومية إلى البرلمان ، و قد نص على ذلك البند 26 من هذه المادة حيث نص على : "... الضمانات الأساسية للموظفين و القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي " (1) .

فنظرا لأهمية القانون العام للتوظيف العمومية لما يحتله من مكانة في تجسيد نشاط الدولة و في مختلف القطاعات التي تخضع لأحكام قانون الوظيفة العمومية أوكلت مهمته التشريع في هذا المجال إلى السلطة التشريعية ، كما خصص لها التشريع في مجال حماية حقوق و حريات الموظفين .

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 96-438 ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

* المادة 123 من دستور 1996 المتعلقة بالمجالات المتخصصة للتشريع عن طريق القوانين العضوية .

* المادة 51 من دستور 1996 و التي نصت على مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية في الدولة .

* ورد في نص المادتين 78 و 85 من دستور 1996 على مجال التعيين في الوظائف العمومية في الدولة ، حيث نصت المادة 78 على صلاحيات رئيس الجمهورية في مجال التعيين .

* أما المادة 85 من دستور 1996 فنصت في بندها الخامس على صلاحيات رئيس الحكومة في مجال التعيين في بعض الوظائف العمومية في الدولة ، و التي تقابلها المادة 85 و بالضبط في البند الرابع من دستور 2008 و قد تم التنصيص على هذا التعديل في المادة 09 من القانون رقم 08-09 المتضمن تعديل الدستور ، حيث نص البند الرابع من المادة 85 من دستور 2008 على : "... يعين في وظائف الدولة بعد موافقة رئيس الجمهورية و دون المساس بأحكام المادتين 77 و 78 " (1)

نشير هنا إلى أن رئيس الحكومة و بموجب التعديل الذي طرأ على دستور 1996 أصبح يطلق عليه لقب الوزير الأول .

* و في إطار حماية الحقوق و الحريات الأساسية نصت المادة 56 من دستور 1996 على الحق النقابي ، كما نصت المادة 57 منه على الحق في الإضراب لكن في إطار ما يسمح به القانون .

¹ - القانون رقم 08-09 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 ، المتضمن تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية العدد 63 الصادرة بتاريخ 16 نوفمبر 2008 ، ص 10 .

1-2 - التشريع العادي (القانون) :

يحتل التشريع العادي مكانة هامة في مجال سن القوانين و القواعد المتعلقة بالوظيفة العمومية ، فكما سبق و أشرنا فـ أن الدستور نص في مادته 122 صراحة على أن البرلمان هو الجهة التي توكل إليها صلاحيات التشريع في مجال الوظيفة العمومية ، و هذا نظرا للأهمية القصوى التي تتميز بها القاعدة القانونية للوظيفة العمومية ، يرتكز قانون الوظيفة العمومية في الجزائر على أربعة نصوص هي :

أ - الأمر الرئاسي رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

ب - القانون العام للعمال (SGT) رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 و الذي ألغى الأمر رقم 66-133 و هذا طبقا لما جاء في نص المادة 216 من القانون رقم 78-12 ، غير أن هذه الإلغاء لا يأتي مرة واحدة بل يكون تدريجيا و على وتيرة بطيئة تبعا لتطبيق القانون العام للعمال أي صدور النصوص التطبيقية لذلك ، هذا القانون (78-12) تم إلغاؤه بالنسبة للعمال بالقانون رقم 90-11 المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل .

ج - بعدها صدر المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

د - الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية الذي تطبق أحكامه على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في الإدارات و المؤسسات العمومية .

1-3 - التنظيم :

إن السلطة التشريعية لا يمكنها تقرير التفاصيل التنظيمية بنصوص قانونية خاصة تتعلق بالحقوق و الإلتزامات التي تترتب على علاقات العمل في إطار الوظيفة العمومية ، و ذلك لأن تشريع القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية تثير كثيرا من المسائل الفنية ما حتم ترك أمر تنظيم هذه المسائل العلمية و الفنية إلى الوسيلة الأكثر مرونة و فعالية و هي النصوص التنظيمية على إختلاف درجاتها .

1-4 - الإجتهااد القضائي :

يشكل الإجتهااد القضائي إلى جانب القانون و التنظيمات مصدر آخر للقانون المتعلق بالوظيفة العمومية ، فالمحاكم تفسر النصوص القانونية بمعناه الدقيق و تكمل نواقصها و تنشئ أحيانا قواعد قانونية جديدة فيما لا نص فيه ، و يتميز القانون الإداري بالإعتماد على الإجتهااد القضائي نظرا لطبيعته المرنة ، و قد ظهر ذلك جليا و أكثر في القضاء الفرنسي .

1-5 - قانون العمل :

حيث يتم الرجوع إلى قانون العمل في حالة غياب القواعد القانونية الخاصة بالوظيفة العمومية .

2- القانون الدولي العام :

إن الوظيفة العمومية تمارس في حدود سيادة الدولة لهذا لا تتدخل قواعد القانون الدولي العام في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلا قليلا و بطريقة غير مباشرة فكيف ذلك ؟ في البداية لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق قواعد القانون الدولي العام ضمن نظام القانون الداخلي في الجزائر ينبثق من آليات مقررة في الدستور حيث تنص المادة 132 من دستور 1996 على أن " المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية ، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور تسمو على القانون " (1)

فكل المعاهدات الدولية المبرمة من قبل الجزائر طبقا لهذه المادة تسمو على التشريع العادي ، و بهذا تعتبر مصدرا للقواعد القانونية و التنظيمية ، فإذا بحثنا في المعاهدات التي أبرمتها الجزائر عن القواعد القانونية التي تحكم الوظيفة العمومية لوجدنا بعضا منها في المعاهدات المتعلقة بحقوق الإنسان و في مقدمتها العهدين الدوليين الخاصين بالحقوق المدنية و السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية حيث تؤكد هذه القواعد القانونية في مجملها مبدأ المساواة و عدم التمييز بين المواطنين في تولي الوظائف العمومية و ممارستها ، كما تؤكد على الحرية النقابية و حرية الإضراب المكفوف للموظفين ، غير أن العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية و السياسية يؤكد على أن هذين الحقين يتولى تشريع كل دولة سن القيود التي ترد عليهما ، و يجلب أن تكون تلك القيود في حدود الإتفاقية الدولية رقم 81 المتعلقة بحرية النقابة و حمايتها الصادرة عن المنظمة الدولية للعمل سنة 1948 .

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 96-438 ، مرجع سبق ذكره ، ص 207

بالإضافة إلى القانون الدولي المكتوب يعتبر أيضا القانون الدولي العرفي مصدرا من مصادر بعض قواعد القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية و نذكر على سبيل المثال القواعد التي يحتويها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 أكتوبر 1948 .

إن هذه هي المصادر القانونية التي إستمدت منها الجزائر مختلف نصوصها القانونية المنظمة للتوظيف العمومية خلال مراحل تطورها ، و عليه ففي المطلب الموالي سنتعرض إلى مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر .

المطلب الثالث : مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر .

تعتبر الوظيفة العمومية في النظام الجزائري مهنة يقوم بها الموظف خدمة للمرفق العمومي بصفة دائمة بعد أن يعين في هذه الوظيفة طبقا لقانون تنظيمي لائحي و خلال مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر كان المشرع الجزائري دائما يأخذ بمفهوم السلك الوظيفي ، و عموما يمكن أن نقسم مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر إلى مرحلتين :

* **المرحلة الأولى :** تمتد من المرحلة الإنتقالية إلى غاية 01 جانفي 1967 .

* **المرحلة الثانية :** تمتد ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006 .

1- المرحلة الأولى : ما بين المرحلة الإنتقالية و 01 جانفي 1967 :

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946 ، و هو أول نظام جامع للوظيفة العمومية ، لكنه لم يبح للجزائريين بالحق في الإلتحاق بها ، و خلال سنة 1956 م و وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين بالإلتحاق بالوظيفة العمومية ، " و في 04 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا و إمتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 02 أوت 1960 " ⁽¹⁾

عند الإستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفا في المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفي الأجانب من الأوروبيين في الجزائر أكثر من 300.000 موظف منهم 200.000 موظف يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط ، و من بينهم 15000 إطار سامي 100.000 إطار متوسط و هذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك شغورا كبيرا الوظائف العمومية ، مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الإكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه .

¹-Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptés par le 1^{er} congrès du parti du FLN, imprimerie nationale algérienne, Alger 1964, p 97

و من أجل التخفيف من حدة هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم 503-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي تضمن في مادته الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية ، كما تضمن هذا المرسوم عدة تسهيلات في مجال الوظيفة العمومية فبموجبه تم إستبدال التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة بالتوظيف على أساس الشهادات لكل من الأصناف (أ-ب-ج) * ، ولا يشترط أي شهادة بالإلتحاق بالوظيفة * * د ، و حددت المادة الثانية من هذا المرسوم جاء للتحقيق من الشروط القديمة للتوظيف إلا أن الفراغ و النقائص الموجودة في النظام المعمول به صعب من أداء الإدارات لمهامها ، مما قضى بتدخل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية بصفة مستمرة ، و قد تم تثبيت معظم الأعوان التي تم توظيفهم في إطار المرسوم رقم 503-62 ، كما صدر في نفس التاريخ أي في 19 جويلية 1962 المرسوم رقم 502-62⁽¹⁾ و الذي يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيد بأية شروط و سمية بمندوبية الوظائف "delegation des fonctions" هذا الإجراء جاء في البداية خصيصا للتعين في المناصب العليا دون إشتراط أي شهادة ، و لكن الحكومة وسعت من نطاق تطبيق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية ، و أصبح إستعمال هذا الإجراء بصفة مفرطة فيها ، للتعين في بعض الأصناف من مناصب العمل و وسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى و الخلل في الوظيفة العمومية ، و موازاة بالإجراءات المتضمنة تسهيل بالإلتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم 040-62 بتاريخ 1962 .

* أ. صنف القضاة ، ب . الجيش الوطني الشعبي ، ج. المنظمات ذات الطابع و التجاري و الأجهزة العمومية .

* * د. الأئمة .

¹-voire le décret n° 62-502 du 19 juillet 1962, fixant les conditions de nomination de certains hauts fonctionnaires, journal officiel n° 03 du 20 juillet 1962 , P 26

الذي سمح بإدماج الموظفين المرسمين و المترصين و الأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية و الذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية ، الفرنسية و المغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية شريطة استيفائهم لبعض الشروط و هذا ما نصت عليه المادتين الثانية و الثالثة من المرسوم رقم 62-040⁽¹⁾ .

و قصد سد الفراغ القانوني في جميع المجالات بصفة مؤقتة بعد الإستقلال صدر القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية على الجزائر عدا ما يمس بالحريات العامة و المناقض للسيادة الوطنية و هذا طبقا لما نصت عليه المادة الأولى من القانون رقم 62-157 .

و على الرغم من إصدار العديد من النصوص القانونية في مجال الوظيفة العمومية خلال الفترة التي تلت الإستقلال مباشرة و التي كانت تهدف إلى التحقيق من شروط التوظيف من أجل شغل أكبر قدر ممكن من المناصب الشاغرة من جهة ، و المحافظة على الأعوان العموميين من جهة أخرى في ظل الأجور الجذابة المقترحة من طرف المنظمات شبه عمومية (semi publique) و القطاع الخاص إلا أن الإدارة الجزائرية لم تتمكن من معالجة مشكل التوظيف بصفة مقبولة ، فهذه التدابير المتحيزة لا تعتبر إلا إجراءات مسكنة أو مهدئة أدت حتما إلى انشقاق في التوازن العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، و إزدياد حركية الموظفين بالنظر لحساسيتهم تجاه المرتبات المختلفة و متفاوتة ، و أفضى بالإدارات المهتمة بالحفاظ على مستوى توظيف أعوانها إلى وضع ترتيبات ترمي بشكل أو بآخر إلى تقويم و تصحيح وضعية أعوانها قصد إعادة التوازن الذي بمجرد إدخال إجراء لصالح فئة معينة من الموظفين يتم إفتقاده من جديد ، فدور التنسيق الذي كان على المديرية العامة للوظيفة العمومية أن تمارسه بصفة عادية بات تحت هذه الظروف صعبة جدا .

¹-voire l'ordonnance n° 62-040 du 18 septembre 1962 , portant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains , tunisiens et français dans les cadres algériens , journal officielle n° 15 du 18 septembre 1962 P 202 .

و على الرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهتها بسبب قلة الموظفين إلا أنها لم تترك المجال لأن تتطور الأوضاع و تتفاقم إلى حد قد يعرض وضع سياسة كاملة شاملة للوظيفة العمومية للخطر و قد ساعد كثيرا صدور الأمر رقم 66-133 بتاريخ 02 جوان 1966 الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من 01 جانفي 1967 ، في تسوية هذه المشاكل خاصة عندما حدد بوضوح الشروط الجديدة للتوظيف في كافة المناصب الدائمة في الوظيفة العمومية ، فأمام المشاكل الكثيرة التي تخبطت فيها الجزائر لسنوات عديدة بعد إسترجاعها للسيادة الوطنية في مجال الوظيفة العمومية ، كان صدور هذا الأمر جد ضروري و حتمي ، " خاصة و أننا نعلم أن الدولة الجزائرية المستقلة حددت عدة أهداف سياسية ، إقتصادية و إجتماعية ترمي إلى إعادة التوازن الإجتماعي و الإقتصادي ، و ضمان تنمية المجتمع في جميع الميادين ، ففي هذا الإطار كلف دستور 1963 بناء دولة ديمقراطية إشتراكية فكان تنظيم السلطة يدور حول طبيعة الدولة المراد تأسيسها ، حيث أن نظام الوظيفة العمومية مرتبط إرتباطا وثيقا بمدى تطور الدولة ⁽¹⁾ ، إلا أن التوظيف المكثف الذي تم بصفة عشوائية و من ثم الإستمرار في العمل بالقوانين الفرنسية بين حقيقة ضرورة إصدار قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، و ذلك من أجل إبراز مبادئ تأسيس الدولة و التصدي لتحديات الإدارة العمومية التي كان موظفوها لا يزالون يخضعون في تسييرهم إلى قواعد تنظيمية سنتها الإدارة المستعمرة ، و أمام هذا التحدي كان على الجزائر أن تختار بين نوعين من النظامين ، نظام متوقف على المسار المهني (Carrière) المبني على العلاقة القانونية و التنظيمية ، أو نظام وظيفة عمومية متوقف على الإستخدام (Emploi) مبني على العلاقة التعاقدية ، و بالنظر إلى التوجهات السياسية و الإقتصادية للدولة التي كانت بحاجة إلى موظفين يسودهم الإستقرار للتمكن من أداء مهامهم إدارية بعيدة المدى ، فقد وقع الإختيار على النظام الذي يقوم على المسار المهني ، و في 02 جوان 1966 م صدر الأمر رقم 66-133 الذي أقر نظام المسار المهني ، و لقد شمل تطبيقه كافة المنظمات و الإدارات العمومية ، بما فيها المنظمات ذات الطابع التجاري و الصناعي حتى و لو أن هذه الأخيرة لم يشملها مجال تطبيقه عليها مباشرة و بقوة القانون و إنما تم ذلك بعد إجراء تمديد مجال تطبيقها عليها بموجب مرسوم يتخذ بعد أخذ رأي اللجنة الوزارية المشتركة التي تأسست لهذا الغرض، و قد إستثنى من تطبيقه القضاة، أفراد الجيش و رجال الدين.

¹-la ouisi abdelouahab, communication sur les dispositifs statutaires dans la fonction publique algérienne, séminaire Algérie –français hôtel el ourassi, du 03 octobre 2005, P09

و حدد طرق التوظيف و قسمها إلى مايلي :

- المسابقة عن طريق الإختبارات .

- المسابقة عن طريق الشهادات .

2- المرحلة الثانية : مرحلة ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006 :

بعد مضي أكثر من عشر سنوات من تطبيق الأمر رقم 66-133 ، ظهرت حدود تطبيق أحكامه و ذلك نتيجة لعدة عوامل و معطيات و تطورات خاصة منها التطورات الإجتماعية و الإقتصادية ، فوجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف و المهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية و التي لا يمكن مواجهتها و معالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية ، كما أن إستنزاف خيرة قطاعاتها لصالح القطاع الإقتصادي الذي تم الإستثمار فيه كثيرا و أصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري و المسارات المهنية الواعدة و الأكثر مرونة ، كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير في إصدار قوانين جديدة تحمل تدابير لمواجهة هذه الصعوبات .

هذه المعطيات و العوامل أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 هذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين ، أي نظام الموظفين و نظام العمال و قد جمع بين الموظف و العامل في التسمية بمفهوم شامل ألا و هو العامل و لم يفرق بينهما رغم إختلاف طبيعة النشاط المنوط لكل منهما ، و ذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على : ".... يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ، و لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني (1) كما جاء هذا القانون أيضا لإعطاء نفس جديد و تقديم حلول لمعالجة بعض السلبات التي أفرزها الأمر رقم 66-133 السالف الذكر آنذاك و مختلف التأخرات التي سجلتها الإدارة العمومية و في جميع الميادين .

¹ القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، الجريدة الرسمية العدد 32 الصادر بتاريخ 08 أوت 1978 ، ص 724 .

و لم تصدر الأحكام المتضمنة للقواعد التي تطبق على المؤسسات و الإدارات العمومية إلا في 23 مارس 1985 بموجب المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الذي نص في مادته الخامسة على : " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية تسمية <<موظف>> ... (1) ، لقد حاول هذا النص أن يميز بين العامل الذي يمارس نشاطه في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و العامل الذي يمارسه نشاطه خارج هذا الإطار و بالتالي إخضاعه للقواعد العامة الخاصة بالموظفين حيث أدرجه في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها ، و قد شمل مجال تطبيقه كل من : المصالح العمومية التابعة للدولة ، الجماعات المحلية ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ، مصالح المجلس الشعبي الوطني . و المجلس الأعلى للمحاسبة. كما أخضع مجال تطبيقه على: رجال القضاء ، مع مراعاة الأحكام التشريعية المتعلقة بتعيينهم و حركات تنقلهم و انضباطهم ، الموظفون الإداريون و التقنيون العاملون في المنظمات و الأجهزة و المنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني بإستثناء المنتخبين .

و حدد المرسوم رقم 85-59 كفايات التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في :

- المسابقة على أساس الإختبارات .
- المسابقة على أساس الشهادات .
- الإختبارات و الفحوص المهنية .
- عن طريق التوظيف المباشر .

¹ المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 13 ، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985 ، ص 334 .

لقد علق خرشي جمال على المرسوم رقم 85-59 قائلا :⁽¹⁾ " إن خضوع أعوان المؤسسات و الإدارات العمومية إلى المرسوم 85-59 تعتبر وضعية غير عادلة ، بالنظر إلى قطاع الوظيفة العمومية كتعبير عن الدولة المستخدمة ، و الذي كان من قبل يخضع إلى القانون ، لم يعد كذلك منذ 1985 ، في حين ينص دستور 28 نوفمبر 1996 على أن الضمانات الممنوحة للموظفين و القانون الأساسي للوظيفة العمومية من إختصاص التشريع ، و هو في نظرنا تطور عادي للأمر نظرا لكون الوظيفة العمومية تبقى الأداة المفضلة التي تعبر الدولة من خلالها على :

- دورها كسلطة عمومية .

- هيبته و ديمومتها رغم الأحداث و التحولات السياسية .

- قدرتها على الإطلاع بمهامها و مسؤولياتها في كل الظروف و الأوقات .

من خلال التصريح الذي أدلى به المدير العام للوظيفة العمومية في الجزائر إنتقلت إلى مرحلة يصعب الصمود فيها في ظل غياب تسيير محكم يقودها إلى وضعية تساير التسيير الدولي لمواردها البشرية . حيث أنه و نظرا للتحولات العميقة التي تواجهها الدولة في جميع الميادين لاسيما في مجال الوظيفة العمومية و تصحيحها في الوضعية السائدة بادرت الدولة الجزائرية في إصدار الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لمعالجة كافة النقائص و مواجهة الرهانات المستقبلية ، حيث أن هذا الأمر يتميز ببعض المرونة كمحاولة لتكييفه مع الأوضاع السائدة في العام ، يطبق هذا الأمر على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات و الإدارات العمومية التي عدتها المادة 02 من هذا الأمر بالتفصيل ، و قد عرف هذا الأمر تقليصا معتبرا في نطاق سريانه و ذلك دون أي تبرير قانوني ، حيث استثنى من مجال تطبيقه سلك القضاة ، أعضاء المجلس الشعبي الوطني بغرفتيه و المستخدمون العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني ، و يحدد تطبيق هذا القانون بقوانين خاصة بمختلف أسلاك الموظفين ، كما أنه و نظرا لخصوصية بعض الأسلاك يمكن أن تتضمن بعض القوانين الخاصة بها إستثناء هذا الأمر في مجال الحقوق و الواجبات ...

¹ خرشي جمال ، كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية ، ملتقى حول الوظيفة العمومية ، المكتبة الوطنية ، الحامة الجزائر يومي 29-30 ماي 2000 ، ص 05 .

ما يمكن قوله أن هذا القانون وضع من اجل أن يحل محل المرسوم رقم 85-59 الذي تجاوز وقته لأنه صدر في عصر الإقتصاد الموجه ، و لم يكيف مع التطورات الحديثة في الجانب التنظيمي و الوظيفي للمنظمات و الإدارات العمومية و أساليب التسيير الحديثة ، لكل هذه الأسباب جاء الأمر رقم 06-03 الذي أقيت على عاتقه ضرورة إحتواء الجوانب الجديد لعصرنة الوظيفة العمومية و معالجة الإختلالات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءا من مجال تطبيقه مرورا بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية وصولا إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية .

بعد أن تعرضنا إلى مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر إرتأينا أن نخصص المبحث الموالي للتعرف على الموظف العمومي ، و طبيعة علاقته بالإدارة العمومية و كذا مختلف الحقوق التي يتمتع بها و الواجبات الملتمزم بأدائها .

المبحث الثالث : ماهية الموظف العمومي :

الموظف العمومي هو مرآة الدولة ، فإذا صلح صلحت الدولة ، و إذا فسد فسدت هي الأخرى ، و هو أيضا رأسها المفكر و ساعدها المنفذ، و قد تزايد عدد الموظفين العموميين بالقدر الذي يكون كافيا لتلبية مختلف الحاجات العامة بالفاعلية المطلوبة ، فالموظف العمومي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الدول و هذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه في تجسيد المخططات التنموية المسطرة من طرف الدولة ، ما جعله يحاط بضمانات و يمنح حقوق و يكلف بواجبات و إلتزامات تجعله متميزا عن غيره من العاملين العاديين في القطاعات الأخرى ، و عليه ففي هذا المبحث سنتطرق إلى العناصر التالية :

- مفهوم الموظف العمومي .

- طبيعة علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية .

- حقوق الموظف و واجباته .

المطلب الأول : مفهوم الموظف العمومي :

كقاعدة عامة نلاحظ بأن الموظف العمومي يختلف من دولة إلى أخرى كما يختلف مفهومه داخل الدولة الواحدة من فترة إلى أخرى ، و ذلك راجع إلى تغير و إختلاف النظام السياسي للدولة .

1- تعريف الفقه الفرنسي للموظف العمومي :

هناك العديد من المفكرين الفرنسيين الذين إجتهدوا من أجل إيجاد تعريف الموظف العمومي و فيما يلي سنتناول بعض التعاريف التي جاء بها هؤلاء الفقهاء :

التعريف 01 : تعريف دوجي (Duguit) : " الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها " (1).

التعريف 02 : تعريف هوريو (Houriou) : " الموظف العام هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الكادارات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة أو الإدارة العامة التابعة و يتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة " (2) .

¹ جمعية محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 2004 ، ص 85.

² جمعية محارب، نفس المرجع ، ص 85.

التعريف 03 : تعريف فالين (Wallin) : " الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادارات الإدارة العامة و يساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة " (1).

2- تعريف الفقه الجزائري :

التعريف 01 : تعريف عبد الرحمن الرميلى : " الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين إرتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم و حددت فيه حقوقهم و واجباتهم ، و دون أن يشاركوا مباشرة بصفتهم الشخصية " (2) .

التعريف 02 : تعريف عبد الرحمن مجبو أحمد : " إن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة من قانون الوظيف العمومي ، و الذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد دون أن يكون لهم الحق أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة " (3).

3- مفهوم الموظف العمومي من وجهة نظر المشرع الجزائري :

لم يعط المشرع الجزائري تعريفا دقيقا للموظف العمومي بل إكتفى فقط بتحديد الأشخاص الذين يطبق عليهم القانون الوظيفي متبينا في ذلك نفس موقف المشرع الفرنسي فيما يتعلق بتحديد خصائص الموظف العمومي .

نص نظام الموظفين الفرنسي الصادر رقم 59-244 الصادر في 04 فيفري 1959 و القانون الخاص بحقوق و إلتزامات الموظفين رقم 634 الصادر في 13 جويلية 1983 على نفس المفهوم أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد حدد في المادة 01 من الأمر 66-133 الأجزاء المكونة للموظف الجزائري ، حيث نصت المادة 01 على : " يعتبر موظفين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية " (4) .

¹ جمعية محارب ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

² محمد يوسف المعداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

³ نفس المرجع ص 35 .

⁴ الأمر رقم 66-133 ، مرجع سبق ذكره ، ص 547 .

- حسب نص المادة 01 من الأمر رقم 66-133 أن الموظف هو :
- * الشخص الذي يعين في منصب شاغر لدى المؤسسات أو الإدارة العمومية .
 - * الشخص المعين في وظيفة عمومية دائمة ، فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له إكتساب صفة الموظف و هذا ما يؤكد نص المادة 03 من الأمر رقم 66-133 .
 - * الخدمة في مرفق عمومي تديره سلطة إدارية .
 - * الترسيم ، أي التثبيت الموظف في وظيفته بعد مروره بفترة التجربة التي تسمى بالتمرين التكويني ، طبقا لما نصت عليه المادة 02 من الأمر رقم 66-133 فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني يطلق عليه صفة الموظف المتمرن .
 - * الإلتناء إلى رتبة و درجة معينة في السلم الإداري .
- أما بالنسبة للقانون رقم 78-12 فإنه لم يفرق بين العامل و الموظف و تناول في المادة 01 تعريف العامل و كان الهدف من هذا القانون هو توحيد عالم الشغل من خلال توحيد الأنظمة القانونية التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه ، و إعتبر أن جميع الأعوان العاملين لدى الدولة عمالا ، و لكنه لم يفلح في ذلك و هذا نظرا لوجود تمييز قديم يبين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الإقتصادي العمومي ، و لذلك جاء مرسوم رقم 85-59 ليفرق بين الموظف و العامل ، و في هذا الصدد نصت المادة 05 منه على " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية تسمية < الموظف > و يكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة (1) .
- و لكن على الرغم من أن المرسوم رقم 85-59 ذكر مصطلح موظف إلا أنه لم يقدم لنا تعريفا شاملا للموظف العمومي ، و ما يأخذ على هذه المرسوم أنه توسع كثيرا في مفهوم الموظف العمومي .

¹ المرسوم رقم 85-59 ، مرجع سبق ذكره ، ص 334 .

أما في الوقت الراهن فالجزائر تعتمد في تنظيمها للوظيفة العمومية على الأمر رقم 03-06 الذي كان كغيره من النصوص القانونية التي سبقت صدوره بمعنى أنه لم يقدم لنا تعريفا شاملا و جامعا للموظف العمومي و قد جاء تعريفه في المادة 04 منه التي نصت على " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبته في السلم الإداري ، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته (1) .

و ما نلاحظه من نص هذه المادة أن الأمر رقم 03-06 قد حافظ على نفس المقومات التي أقرها الأمر رقم 66-133 في تحديده للشروط الواجب توفرها في الشخص حتى يكتسب صفة الموظف ، و قد حدد الأمر رقم 03-06 في المادة 02 منه مجال تطبيقه و التي حصرها في المؤسسات و الإدارات العمومية و عدد ما يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية في الفقرة 01 من المادة 02 ، كما وضحت الفقرة 03 من المادة 02 الأشخاص الذين تم إستثنائهم من تطبيق أحكام الأمر رقم 03-06 .

من خلال ما سبق تناول من تعاريف سواء من طرف الفقه أو التشريع فإنه أخيرا يمكن إستخلاص أربعة مقومات إذا توفرت كلها في شخص ما فإنه يصبح له الحق في إكتساب صفة الموظف و تتمثل هذه المقومات في :

- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة .
- أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة .
- أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة .
- أن يعين الشخص و يرسم في رتبة معينة في السلم الإداري .

¹ الأمر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 04 .

المطلب الثاني : طبيعة علاقة الموظف بالإدارة العمومية :

لقد أثار خلاف في الفقه و القضاء الإداريين حول تكييف العلاقة التي تربط بين كل من الموظف و الإدارة العمومية ، حيث إتجه البعض إلى تكييف هذه العلاقة على أنها علاقة خاصة يحكمها القانون الخاص ، فهي رابطة تعاقدية خاصة تخضع لقاعدة " لعقد شريعة المتعاقدين " ، بينما إتجه البعض الآخر إلى تكييف علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية على أنها علاقة تنظيمية أو لائحية ، و قد ترتب على الإتجاه الأول ظهور ما يسمى بالنظرية التعاقدية ، في حين ترتب على الإتجاه الثاني ظهور ما يسمى بالنظرية التنظيمية أو اللائحية ، و فيما يلي سنتعرض إلى كل من هاتين النظريتين :

1- النظريات التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس تعاقدي :

ظهرت النظريات التعاقدية في بداية القرن التاسع عشر و سادت حتى منتصفه و تنص هذه النظريات على أن العلاقة بين الموظف و الإدارة العمومية تعتبر علاقة تعاقدية بمعنى أن الموظف يكون مع الإدارة العمومية في مركز تعاقدي ، و حسب هذه العلاقة يوصف العقد الذي يربط بين الطرفين بأنه عقد عمل أو عقد إيجار إذا كان الموظف يقوم بعمل مادي أو جسماني ، أو بأنه عقد وكالة إذا كان العمل المنوط بالموظف عملا ذهنيا ، و إستند أنظار هذه النظرية في وصفهم لهذه العلاقة بأنها تقوم على أساس تعاقدي إلى حجة مفادها أن المترشح للوظيفة العمومية يقبل بالإلتحاق بالخدمة الوظيفية ، حيث تتوافق الإدارتين بعد الإيجاب و القبول و تنشأ بذلك مراكز ذاتية و حقوق مكتسبة تحكمها قاعدة " العقد شريعة المتعاقدين " .

غير أن النظرية التعاقدية و بعد التطبيق العملي لها تم الكشف عن عيوب التي تنطوي عليها ، و هذا ما جعلها تتلقى العديد من الإنتقادات نذكر : أن النقد الموجه إلى هذه النظرية يكمن في أن العناصر الشكلية و الموضوعية للعقد غير متوفر فيها .

من الناحية الشكلية : إن عقود القانون المدني تتم بإيجاب و قبول من الطرفين عقد مفاوضات تجري بينهما ، و يتم أثناء هذه الإتفاق على تحديد موضوع العقد و شروط التعاقد و الإلتزامات المتبادلة بين الطرفين و مثل هذه المفاوضات لا وجود لها من الناحية العلمية عند تعيين الموظف ، فهذا الأخير لا يناقش شروط الخدمة ، كما أن العلاقة التي تحكمه لا تنشأ من جراء الإتقاء إرادته من إرادة الإدارة العمومية ، و أن تعيين الموظف يتم و ينتج معظم آثاره بمجرد صدور قرار التعيين لا بقبول الموظف .

هذا فضلا على أن مثل هذا الافتراض (العلاقة التعاقدية) لا يحقق الصالح العام لأن رعاية الوظيفة العمومية موضوعا للإستغلال و المساومة (1) .

من الناحية الموضوعية : طبقا لأحكام القانون الخاص يعتبر العقد شريعة المتعاقدين و لا تعديل له إلا بموافقة الطرفين مما يؤدي إلى حرمان السلطة العامة من متابعة أحكام الوظيفة العمومية ، فالتعديل و التفسير و الإلغاء طبقا لإحتياجات الصالح العام (2) ، في حين أن القاعدة الأساسية في إدارة المرفق العمومي في إطار المصلحة العامة على المصلحة الفردية ، و ضرورة سير المرافق العمومية سيرا مطردا منتظما ، و ضرورة جعله مسائرا للظروف و الحاجات الجديدة ، كما تقتضي أحكام العقود بنسبية آثار العقد بمعنى أن تقتصر آثار العقد على طرفين ، بينما تمتد آثار الوظيفة العمومية إلى غير الموظف ، أي إلى أفراد ليسوا طرفا في العقد كما هو الحال في حالة إخلال الموظف بواجباته يعرضه في بعض الأحيان إلى تحمل عبء المسؤولية الشخصية إتجاه إدارته و أيضا إتجاه هؤلاء الأفراد الخارجين عن مجال وظيفته .

2- النظرية التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس لائحي :

على إثر الإنتقادات الكثيرة التي وجهت إلى النظرية التعاقدية عدل الفقه و القضاء على تكييف العلاقة بين الموظف و الدولة على أساس النظرية التعاقدية و أحل محلها النظرية التنظيمية ، التي تقر بأن الموظف في علاقته بالإدارة العمومية يكون في مركز تنظيمي لائحي situation statutaire et réglementaire و يقصد بذلك بأن الموظف يستمد حقوقه مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية فقرار التعيين لا ينشأ للموظف مركزا ذاتيا خاصا ، وإنما يسند إليه مركز قانوني عام ، و هذا المركز يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة ، و حسن سير المرافق العمومية (3) ، فهذا المركز موجود بمقتضى القوانين و سابق عن قرار التعيين فالقانون حين ينشئ الوظيفة ينشئ معها مركز من يشغلها ، بحيث أن المزايا و التكاليف المتعلقة بالوظيفة لا يقصد بها شخص الموظف أو مصلحته بل مصلحة المرفق العمومي .

¹ كنعان نواف ، القانون الإداري (الوظيفة العامة،القرارات الإدارية ، العقود الإدارية ، الأموال العامة) الطبعة الأولى ، الإصدار الخامس ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2007 ، ص 39 .

² عمار عوايدي،الأساسي القانوني لمسؤولية الإدارة عن الأعمال و موظفيها،الشركات الوطنية للنشر و التوزيع 1982 ص،74

³ أنس جعفر ، مرجع سبق ذكره ، ص 32-33 .

و قد إستقرت أحكام مجلس الدولة في فرنسا على هذا الرأي كما سجله المشرع الفرنسي في القانون الصادر في 19 أكتوبر 1946 بشأن النظام العام للموظفين ، إذ تنص المادة الخامسة منه على " إن الموظف العام في علاقته القانونية بالإدارة يعتبر مركز تنظيمي لائحي (1) .

و يترتب على الفكرة التنظيمية أو اللائحية بالنسبة لعلاقة الموظف بالإدارة النتائج التالية :

- يتم التعيين في الوظيفة العمومية بمجرد صدور قرار التعيين بصرف النظر عن رضى الموظف أو قبوله للتعين ، غير أن قبول الموظف لقرار التعيين و تسلمه للعمل نتيجة هامة ، حيث يبدأ الوضع القانوني للموظف و تقرر له حقوقه تجاه الإدارة و يصبح ملتزما بالترتبات الموظف .

- بما أن الموظف يستمد حقوقه و واجباته من النصوص و اللوائح القانونية فإن كل تعديل يطرأ على أحكام النصوص و اللوائح يسري عليه سلبا أو إيجابا دون الإحتياج بفكرة الحق المكتسب و على هذا فإن الموظف يخضع للقوانين و اللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه دون أن يتمسك بتطبيق القانون القديم المعين في ظله و هذا التغيير الجائز في وضع الموظف منوط بضرورة إحترام المشروعية و قاعدة تدرج القواعد القانونية .

- لا يجوز للإدارة أن تتفق مع الموظف على أوضاع تخالف القانونين و اللوائح المنظمة للوظيفة العمومية ، فإن حدث ذلك الإتفاق فإنه يكون باطلا بطلانا مطلقا ، حتى و لو قبلها الموظف ، فلا يجوز للإدارة أن تحتج بقبول الموظف لمثل هذا الإتفاق ، و ذلك لأن هذا يتنافى مع مبدأ المشروعية الموضوعية التي يقضي بأن الإتفاق التعاقدى لا يمكن أن يؤثر على المركز التنظيمي ، و تطبيقا لذلك فإن قبول الموظف لدرجة أقل من الدرجة المقررة لمؤهليه أو لمرتب أقل لا أثر له ، إذ يقع باطلا و لا يعتد به لأنه بذلك يقبل وضعاً مخالفا للقوانين و اللوائح و القواعد العامة المنظمة للوظيفة العمومية .

- صلة الموظف بالإدارة العمومية التي يعمل لصالحها لا تنتهي بمجرد تقديمه للإستقالة (2) و إنما لا بد من قبولها من قبل الجهة المختصة حتى تنتهي تلك العلاقة و ذلك تماشيا مع فكرة سير المرافق العمومية بصفة دائمة .

¹ محمد يوسف المعداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

3- تكييف العلاقة بين الموظف و الإدارة العمومية في التشريع الجزائري :

إن المشرع الجزائري أخذ بالنظيرة التنظيمية اللائحية شأنه شأن المشرع الفرنسي و قد نص على ذلك صراحة في المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 66-133 ، حيث جاء نصها كما يلي :

يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية و تنظيمية ⁽¹⁾ و قد لاحظ مصطفى الشريف أن إذا كان هذا النص يعد ترجمة للمادة الخامسة من القانون العام الفرنسي للوظيفة العمومية فإن المشرع الجزائري لم يفعل ذلك عن تقليد و إنما عن مجهود واعي ، ذلك أنه تبنى هذه الفكرة بناء عن ما توصل إليه من تجارب الماضي الإستعماري و من المرحلة التي سبقت صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التي عرفت صدور العديد من النصوص القانونية التي إستهدفت سد الفراغ الذي خلفه رحيل الفرنسيين لكف حادثة عهد الأعوان العموميين بالمسؤوليات الثقيلة التي ألقيت على عاتقهم أدت إلى حصول فوضى كبيرة تسببت في عرقلة بعض المرافق العمومية و خلق وضعية قلقة بالنسبة لمسيريها ، و لقد إستمر المشروع الجزائري في العمل وفقا للنظام اللائحي في إطار المرسوم رقم 85 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، الذي أقر بأن الموظف يوجد في مركز تنظيمي و قانوني إزاء المؤسسة أو الإدارة العمومية .

و قد عبر المشروع الجزائري عن أسباب الأخذ بالمفهوم التنظيمي اللائحي بقوله : أن مفهوم الوظيفة العمومية المهنية التي وقعت عليها الإختيار يظهر قبل كل شيء كوسيلة لتثبيت الإدارة و ذلك لضمان إستمرار الوظيفة .

فهذه القاعدة إن كانت توفر للموظفين ضمانات إستقرار فهي تشكل ضمانا صالحا لفرض الصرامة داخل الإدارة و إنشاء طرق ملائمة لتنمية الإختصاصات و الشعور بالمسؤولية الفردية و الجماعية و هكذا يمكن أن تكون الإدارة فعالة .

و قد إستمر المشرع الجزائري في تبني هذه الفكرة و إلى يومنا هذا حيث ينص الأمر رقم 06-03 في مادته السابعة " يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية ⁽²⁾ .

¹ الأمر رقم 66-133 ، مرجع سبق ذكره ، ص 588 .

² الأمر رقم 06-03 ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

المطلب الثالث : حقوق الموظف العمومي و واجباته :

يصبح للموظف العمومي بمجرد توظيفه في الوظيفة العمومية حقوقا و يترتب عليها إلتزامات و واجبات ، هذه الحقوق و الواجبات تحددها القوانين و اللوائح التي تحكم الوظيفة العمومية و فيما يلي سنتناول مجمل الحقوق و الواجبات التي أقرها المشرع الجزائري للموظف العمومي :

1- حقوق الموظف و ضماناته :

للموظف حقوق و ضمانات و إلتزامات يستمدها من اللوائح و القوانين ، هذه الحقوق منها ما يتمتع بها أثناء الخدمة ، و منها ما يتمتع بها بعد تركه للخدمة ، و تتمتع هذه الحقوق و الضمانات في :

1-1 - الحق في الراتب : الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقا لما تقضي به الأحكام المقررة لذلك و في نظام السلك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر في المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف ، و إنما غالبا ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكينه من العيش على نحو لائق ، و أن يتمكن بذلك من تخصيص جهده ، و وقته بالقيام بأعباء الوظيفة العمومية ، و يترتب على هذا الإعتبار أن المرتب يدفع في فترات منتظمة و في نهاية كل شهر ، كما يترتب عليه أيضا أن تراعى في تقديره إعتبارات أخرى خاصة بمكانة الموظف الإجتماعية و المظاهر التي تحتاج إليها و ذلك يقترن الموظف بمبالغ أخرى متصلة بالوظيفة يمنحها الموظف في صورة بدل إنتقال تقع على عاتق الموظف و يترتب على صفة النفقة الغالبة على المرتب ، ضرورة حملته و ضمان إعتقاد الموظف عليه ليعيش منه ، و عدم حرمانه منه إلا في الأحوال الإستثنائية .

و يحدد الراتب بالإسناد إلى الرتبة و الدرجة و ذلك حسب الأرقام الإستدلالية المقابلة لكل صنف من أصناف الموظفين ، و لكل درجة من درجاتهم و نصت على الحق في الراتب المادة 32 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب (1) .

¹ الأمر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

1-2 - الحق في الحماية : لقد أقر المشرع الجزائري للموظف الحق بتمتعه في حق الحماية من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها ، مما يحقق إستفادة الإدارة العمومية من خدماته على أكمل وجه و قد نصت المادة 30 أنه على الدولة تكفل حماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات و الإهانات و الشتم و السب و القذف و التهجم الذي قد يتعرضون له أثناء تأديتهم لمهامهم و إصلاح الضرر الذي قد ينجم عن ذلك عند اللزوم .

فالدولة تحل محل الموظف و تطالب له لكل حقوقه موفرة بذلك عليه مشقة اللجوء إلى المحاكم و ما على الموظف و تطالب له بكل حقوقه موفرة بذلك عليه مشقة اللجوء إلى المحاكم و ما على الموظف في حالة تعرضه لإعتداء و من أي نوع أن يبلغ رئيسه بالإعتداء الذي وقع عليه و يتسنى لرئيسه مزاوله الإجراءات القانونية ضد المعتدي هذا و تضيف المادة 31 من نفس الأمر أن الإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من العقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حالة ما إذا ارتكب أحدهم خطأ في الخدمة و تعرض إلى متابعة قضائية و لكن هذه الحماية تكون فقط في حالة ما إذا كان الخطأ متعلق بالخدمة ، أما إذا كان الخطأ شخصيا و ليس له علاقة بالخدمة فالإدارة ليست مسؤولة عن حمايته .

1-3 - الحق في العطل : الموظف بحاجة إلى الخلود إلى الراحة و ذلك من أجل تجديد نشاطه كما أن هناك ظروفًا إجتماعية أو علمية أو مرضية قد تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة ضف إلى أن المصلحة العامة للجهة الإدارية تقتضي بعض الأحيان منح الموظف فترة من الراحة و قد راع المشرع الجزائري في قانون الوظيفة العمومية لكل هذه الإعتبارات و لذا نجد المادة 39 من المر رقم 06-03 تنص على حق الموظف في الحصول على العطل و هي أنواع : السنوية الإستثنائية ، المرضية ، الأسبوعية ، و هذه العطل غالبا ما تكون مدفوعة الأجر .

1-4 - الحق النقابي و الحق في الإضراب : لقد إعترف المشرع الجزائري للموظفين بالحق النقابي لأن التمتع بهذا الحق يعتبر ممارسة لحرية أساسية تكفلها الدساتير لكل الأفراد ، و يتمثل دور النقابات في توفير الضمانات اللازمة للموظفين في المجالات المختلفة و الدفاع عن مصالحهم ، و في هذا الشأن نصت المادة 35 من الأمر رقم 06-03 على " يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به " (1) .

¹ - الامر 06-03 ، نفس المرجع ، ص6

و قد توسع الأمر 03-06 في إقرار هذا الحق عن غيره في النصوص القانونية التي سبقت صدورها ، حيث أن المشرع الجزائري كان حريصا في نصوص المواد 26-27-28-29 من الأمر 03-06 على ضمان حرية الرأي للموظفين و على ضمان عدم التمييز بينهم لأي سبب كان ، و ضمان عدم تأثر حياتهم المهنية بسبب إنتمائهم إلى تنظيمات نقابية أو جمعيات أو أحزاب سياسية ، أو بسبب آرائهم قبل أو أثناء عهدتهم الإنتخابية .

إلى جانب الحق النقابي إعتترف المشرع الجزائري بحق الموظفين بالإضراب " فالإضراب هو سلاح ضروري للعمال النقابي و التعبير الأكثر وضوحا عن الإحتجاج و رمز التضامن بين الموظفين و هو تحريك للرأي العام " (1) ، و إعتترف المشرع أنه كان في حدود ما يسمح به القانون . و في هذا الإطار نصت المادة 36 من الأمر 03-06 على " يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما " (2) .

1-5 - الحق في التكوين و الترقية : لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم و بالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية ، كما أقر حق الموظفين في الترقية ، و هذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر 03-06 " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " (3) دون أن ننسى حق الموظف في الترقية بالدرجة أو ما يعرف بالتدرج الوظيفي **L'avancement** .

1-6 - الحق في الضمان الإجتماعي و الحماية الإجتماعية و التقاعد : إلى جانب الحق في الراتب يتمتع الموظف بالضمان الإجتماعي و الحماية الإجتماعية و وفقا لهذا النظام ، فإن الموظف إذا أصيب بمرض أو عجز عن العمل ، أو أحيل على التقاعد ، فإنه يستفيد من منحة تساعده على العيش الكريم و في هذا الشأن تنص المادة 33 من الأمر 03-06 على " للموظف الحق في الحماية الإجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به " (4) .

¹ لوران بلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 160 .

² الأمر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

³ الامر رقم 03-06 ، نفس المرجع .

⁴ الامر رقم 03-06 ، نفس المرجع ، ص 6 .

1-7 - الحق في الإستفادة من الخدمات الإجتماعية و في توفير ظروف العمل : أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر 06-03 حق الموظف في الإستفادة من مختلف الخدمات الإجتماعية ، هذا ما أكده نص المادة 37 من الأمر 06-03 التي جاء في مضمونها ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية ، فمحيط العمل يجب أن يكون صحيا ، و يضمن السلامة البدنية و المعنوية للموظف .

1-8 - الحق في تحقيق العدالة و المساواة بين الموظفين و عدم التمييز بينهم : نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر 06-03 على عدم التمييز بينهم لأي سبب من الأسباب تعلق سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس أو الأصل ... إلخ بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الإجتماعية .

2- واجبات الموظف العمومي و إلتزاماته :

يترتب على الموظف واجبات و إلتزامات منها ما هو مرتبط بالوظيفة التي يقوم بأعبائها و منها ما هو غير مرتبط بها ، و يتم تحديد هذه الواجبات و الإلتزامات في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و في القانون الأساسي الخاص بكل سلك من أسلاك الوظيفة العمومية ، و كل إخلال بها سوف يعرض صاحبها إلى عقوبات تأديبية و قد تكون بجانبها عقوبات جنائية .

و فيما يلي سنتطرق إلى هذه الواجبات و الإلتزامات في إطار الأمر 06-03 :

2-1 - الإلتزام بأداء الخدمة الوظيفية : و يبدأ هذا الإلتزام بمجرد إلتحاق الموظف بالمنصب الذي عين فيه ، ليبادر بالقيام بالمهام و المسؤوليات الموكلة إليه ، و ذلك في إطار إختصاصه الذي يحدد وفقا للقوانين و الأنظمة ، هذا الإختصاص شخصي ، مما يعني أن الموظف يجب أن يؤدي عمله بنفسه ، و ليس له الحق أن يفوضه لغيره ، إلا إذا أجاز المشرع له ذلك صراحة و هذا ما تؤكدته المادة 47 من الأمر 06-03 التي نصت على " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه " (1) .

¹ - الامر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

هذا بالإضافة إلى إلتزام الموظف بأداء مهامه بصفة مستمرة و أن يبذل جهده بإخلال بأن يكون ذلك بدقة و أمانة مجسدا بذلك صفة المواطن الصالح في خدمة الدولة . و قد نصت ذلك المادة 41 من الأمر 03-06 و كان نصها كمايلي : " يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة و بكل تحيز " (1) .

2-2 - إلتزام الموظف بالتفرغ الكلي و عدم الجمع بينهما و بين مهنة أخرى : إن واجب أداء المهام المنوط من قبل الموظف بصفة شخصية مستقرة بمقتضيات التفرغ الكلي لها و عدم الإنشغال بمهام مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها ، و الحكمة من وجوب التفرغ الكلي للوظيفة هو أنه عند إقبال الموظف للجمع بين الوظيفة العمومية و مهنة أخرى سينشأ عندئذ تعارض في المصالح بين الوظيفتين و بالتالي فإن الموظف سيميل إلى تفضيل مصلحته الخاصة على المصلحة العامة و قد نصت المادة من الأمر 03-06 في فقرتها الأولى على عدم الجمع بين الوظيفتين و جاء نصها كمايلي : " يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم و لا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه " (2) و هنا نشير إلى أن هناك بعض الحالات التي تسمح فيها بالجمع بين وظيفتين كممارسة التكوين ،التعليم و كذا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية .

و هذا ما وضحته الفقرتين الثانية و الثالثة من نص المادة 43 من الأمر 03-06 و هذا كما تنص المادة 44 من نفس الأمر على إمكانية الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي و الباحثين ، و كذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين ممارسة نشاط مريح يوافق تخصصه .

2-3 - واجب الطاعة الرئاسية : هذا الإلتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية و حدودها ، هذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري و التي بموجبها يخضع كل موظف في ممارسة مهام وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة ، فالطاعة الرئاسية هي من الأسس التي ترتكز عليها القاعدة القانونية للوظيفة العمومية ، حيث لا يتحقق ذلك إلا بالإنضباط على كل موظف ليس فقط مع القوانين و الأنظمة السارية فحسب ، بل أيضا من التعليمات الصادرة عن الرؤساء و التي تفرضها طبيعة العمل الوظيفي التي تجعل الموظف في أي مستوى مسؤول عن السير الحسن للعمل في حدود إختصاصه .

¹ المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

² الامر رقم 03-06 ، نفس المرجع ، ص 6.

و لو أن يصدر الأوامر لمروؤسه دون الحاجة إلى نص خاص على أن يتحمل الرئيس مسؤولية ما يترتب عن الأوامر التي يصدرها ، هذه الأوامر يجب أن تكون في إطار الحدود المشروعة و على المرؤوس الإمتثال لهذه الأوامر و تنفيذها و لكن في حالة مخالفة الرئيس لمبدأ المشروعية و يجب على المرؤوس ما يلي :

- يلفت المرؤوس رئيسه على الخطأ في إصدار هذه التعلية لمخالفتها للقانون .
- إذا أصدر الرئيس ، فعلى المرؤوس أن يبلغ له ذلك كتابيا عملا بمبدأ " طاعة الرئيس لا تحجب إلتزام المرؤوس بإحترام للقانون " و ذلك لأن تنفيذ المرؤوس تعلية تنص على عمل غير مشروع لا يعفيه عن المسؤولية .

- بعد ذلك يتمسك المرؤوس على أن ينفذ تلك التعلية إلا إذا تلقى أمرا مكتوبا و الرئيس يتحمل المسؤولية في ذلك بمفرده ، شريطة أن لا يكون العمل غير مشروع لم يصل إلى حد الوقوع تحت طائلة قانون العقوبات و إلا تحول واجب الإمتثال لأوامر الرئيس إلى واجب مخالفة أمره .

2-4 - واجب الإلتزام بالمحافظة على سر المهنة : يسمح للموظف في عمله بالإطلاع على كثير من الأسرار المتعلقة بالخدمة العمومية أو الإدراك بالوثائق الإدارية و تظلمات الأفراد أو إتصاله المباشر بهم ، و يجب أن يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار و أسرار هذا الإلتزام حماية المصلحة العامة و منع ما يعرقل سير نشاطها بشكل طبيعي ، و هذا بالإضافة إلى ضرورة الإلتزام بالتحفظ عن الإدلاء بأي رأي من شأنه المساس بمصلحة منظمته أو بمصلحة الأفراد موضوع عمله ، و قد يمتد هذا الإلتزام بعد الإنتهاء من الخدمة الوظيفية ، و من صور الإلتزام نجده أيضا يتجسد في الحرص على المحافظة على الوثائق و الملفات التي تحتوي على هذه الأسرار ، و تنص المادة 48 من الأمر رقم 03-06 على ضرورة الإلتزام بسر المهنة و جاء نصها كما يلي " يجب على الموظف سر المهنة ، و يمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو إطلع عليه بمناسبة ممارسة نشاطه ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة و لا يحرز الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة " (1) كما تنص المادة 49 من الأمر 03-06 على " على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية و على أمنها " (2) .

¹ المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

² المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

إذا فالموظف ملزم بالمحافظة على أسرار مهنته من أجل حماية المصلحة العامة و هو مطالب أحيانا بضرورة الإفشاء بها و هذا أيضا تخفيقا للمصلحة العامة .

2-5 - الإلتزام بالمحافظة على أخلاقيات و كرامة الوظيفة : إن إلتزام الموظف بالأخلاقيات أثناء ممارسة مهنته و إحترام كرامة الوظيفة التي أسندت إليه داخل أو خارج العمل صغتان أساسيتان في إعطاء الإحترام و لرهبة للشخص الذي ينوب عنه الموظف في النشاط ألا و هي الدولة التي يجب أن تتمتع بمكانة عالية لدى الأشخاص ضمانا للإستقرار و الثقة و قد تبدأ مظاهر إحترام الموظف لوظيفته من هندامه الخارجي ، من نظافة اللباس و غيره ، إلى حديثه مع الناس و إستعماله لوسائل الإدارة إلى حياته الخاصة بعد العمل في علاقته مع من يليق بمكانته و إرتياده بالأماكن المحترمة ، فخارج نطاق الوظيفة لا يكون الموظف فردا مثل غيره من الأفراد أو مواطن كغيره من المواطنين . فالموظف يجب أن يتجنب في حياته الخاصة أي فعل أو تصرف يسيء إلى سمعة و كرامة الوظيفة التي يشغلها و يقول ديلبرية (Delpree) في هذا الصدد " إن الموظف يتمتع أساسا بحرية كاملة في حياته الخاصة و لكن هذه الحرية لا تؤدي إلى فضيحة إذ أن أكثر ما تخشاه الإدارة هو الفضائح" .

و في هذا الصدد تنص المادة 42 من الأمر 03-06 على " يجب على الموظف تجنب كل فعل يتفانى مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج الخدمة ، كما يجب عليه أن يتسع في كل الأحوال بسلوك لائق و محترم " (1) .

2-6 - واجب المحافظة على السلوك العامة : حيث أن الوسائل العامة هي ملك لجميع الموظفين و هي موجودة من أجل خدم المصلحة العامة و أداء مهام الإدارة العمومية لذا يجب المحافظة عليها و عدم إهدارها أو تبذيرها أو إستغلالها في خدمة المصلحة الخاصة للموظفين و هذا تنص المادة 50 من الأمر 03-06 على " يتعين على الموظف المحافظة على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه" (2) .

كما تنص المادة 51 من نفس الأمر على " يجب على الموظف ألا يستعمل بأي حال بأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة المحلات و التجهيز و وسائل الإدارة" (3) .

¹ الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

² المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

³ المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

- واجب حسن التعامل مع الرؤساء الزملاء و المرؤوسين و كذا حسن التعامل مع مستعملي المرفق : يجب على الموظف أن يحسن معاملة رؤسائه و زملائه لأنه المرآة العاكسة للدولة و الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها ، فحسن التعامل مع من يقاسمونه العمل سوف يسهل عمل الإدارة و يساهم أكثر في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، و في هذا الصدد تنص المادة 52 من الأمر 03-06 على : " يجب على الموظف التعامل بأدب و إحترام في علاقته مع رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه ⁽¹⁾ و في جهة ثانية يجب على الموظف أن يحسن التعامل مع المواطنين من مستعملي المرفق الذي يعمل فيه . فالوظيفة العمومية أمانة مقدسة و خدمة إجتماعية قوامه الإلتزام المخلص و الراعي بمصالح المواطنين و حقوقهم و حريتهم وفقا لأحكام الدستور و القانون . و هنا تنص المادة 53 من نفس الأمر على ضرورة التعامل اللائق مع المواطنين و كان نصها كمايلي : " يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق بلياقة و دون مماطلة " ⁽²⁾ . كما أن الموظف بإكتسابه لهذه الصفة أصبح ملتزما أمام القانون بأداء أعباء وظيفته دون أن ينتظر مقابلا أو مجاملة من المواطنين مستعملي المرفق و إلا تعرض للعقاب و هذا ما يؤكد نص المادة 54 من الأمر 03-06 .

¹ المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

² المواد من الامر رقم 03-06 ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

* خلاصة و إستنتاجات :

تمحور الفصل من الدراسة حول الإطار النظري للتوظيف و الوظيفة العمومية من خلاله قمنا بتوضيح مفهوم التوظيف و أهميته .

كما تطرقنا إلى مفهوم الوظيفة العمومية من حيث المفهوم ، المبادئ ، المصادر القانونية لها مراحل تطورها في الجزائر . هذا بالإضافة إلى مفهوم الموظف العمومي و طبيعة علاقته بالإدارة العمومية و الحقوق و الواجبات المترتبة على إكتساب صفة الموظف و من خلال هذا الفصل توصلنا إلى إستخلاص النقاط التالية :

- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله و هو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، و يلعب دورا فعالا في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، من خلال العلاقة التي تربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسبقه من جهة و التي تليه من جهة أخرى .

- عاشت الوظيفة العمومية في الجزائر عدة تحولات و مرت بعدة أنظمة مختلفة منذ الإستقلال و إلى يومنا هذا ، و في هذا الصدد يمكن القول أن إختيار الموظفين إبان الإستعمار كان وفقا على الفرنسيين وحدهم دون الوطنيين ، و بعد الإستقلال أصبحت الوظيفة العمومية الجزائرية يخضع في أغلب أحكامها إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الفرنسي عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية و لم يكن ذلك من باب التقليد بل من أجل سد الفراغ الوظيفي نتيجة للأوضاع التي خلفها الإستعمار و ضمانا لإستقرار الوظيفة العمومية في الجزائر ، تم صدر القانون الأساسي الجزائري للوظيفة العمومية سنة 1966 الذي إنتهج الأسلوب القانوني و التنظيمي للوظيفة العمومية و هذا أسلوب ديمقراطي يعتمد أساسا على المسار المهني الذي يحقق الإستقرار الوظيفي .

- يقوم التوظيف في الوظيفة العمومية على مبدئين أساسيين هما مبدأ المساواة و الجدارة و يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ النبيلة المطبقة للتوظيف نظرا لما ينتجه من تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين الجدارة و الإستحقاق للقيام بأعباء الوظيفة التي سيعينون فيها .

- تعتمد الإدارة العمومية في تنفيذ مهامها على أشخاص يطلق عليهم صفة الموظفين و الموظف هو ليس بشخص عادي ، بل هو يتميز عن غيره من العاملين في القطاعات الأخرى و هذا نظرا

لخصوصية المهام المنوطة به لذا نجده محاطا بحقوق و ضمانات يقابلها تكليف بواجبات و إلتزامات من نوع خاص .

- و في تحقيق مبادئ المساواة و الجدارة في التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية ، أحاط المشرع الجزائري عملية التوظيف بمجموعة من الإجراءات و الكيفيات المحددة قانونا و التي تلتزم بها جميع المؤسسات و الإدارات العمومية لبلوغ هدفها المنشود و التي سنعرض تفاصيلها في الفصل الثاني من خلال عرض مختلف أنماط التوظيف بنوعيه الداخلي و الخارجي .

الفصل الثاني : تخطيط المسار المهني

تمهيد :

أصبح تسيير المسار المهني في الوقت الراهن عملية ضرورية و أساسية تهتم به المنظمة لتحسين مستوى اداء الافراد من جهة و لتحقيق طموحاته و تطويره من جهة اخرى. و يتطلب تسيير المسار المهني خطوات لتقسيم طاقات العمال ، قدراتهم كفاءاتهم المهنية و المعرفية و تخطيط امكانية عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل و يشمل تسيير المسار المهني تخطيط التنقلات الواردة في مجموعة من المناصب (افقية ، عمودية) و وضع برنامج التكوين و التطوير الضروري لكل منصب. و من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لعموميات حول المسار المهني و مختلف جوانبه من تنظيم و تسيير للمسار المهني و اهم مراحلها.

المبحث الاول : عموميات أساسية حول المسار المهني

يحتل موضوع المسار المهني أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل و التي شملت التغيرات في انماط الحياة ، و هيكل القيم و تركيبة القوى العاملة و التغيرات التكنولوجية .
و انطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث عموميات حول المسار المهني من خلال مفهومه و تنظيمه و مراحلته .

المطلب الاول : مفهوم المسار المهني

يعد المسار المهني من أكثر المواضيع الشائكة لذا سنتطرق الى تعريفه و خصائصه ، وأهميته و الأساليب التي تدعو الى الاهتمام به .

الفرع الاول:تعريف المسار المهني

اولا : يتكون المسار المهني من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا و يتم تعيين العامل فيها تدريجيا و التي تمتد طوال حياته المهنية ، و تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد و طموحاته و اماله و مشاعره (1) .
ثانيا (2) :

1-هي كل الوظائف التي يمارسها الفرد في حياته المهنية

2-هي انتقال الفرد في المؤسسة من منصب لآخر .

3-هي العلاقة التي يجب توفرها وهي ترتبط:

أ- حاجيات المؤسسة

ب- حاجيات العمال .

ثالثا : المسار المهني هو المسلك يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد او ينتقل اليها خلال عمره المهني في المؤسسة (3) .

¹ حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية،مديرية النشر لولاية قالمة ، الجزائر،سنة 2004 ، ص 113 .

² برزان حسان ،تسيير المسار المهني،مذكرة ليسانس تسيير مؤسسة،المركز الجامعي ، البويرة،سنة 2008، ص.15

³ فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي ،مذكرة الماجستير ،غير منشورة،جامعة الحاج لخضر، باتنة ،سنة2008، ص57 .

الفرع الثاني : خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن ان نستخلص الخصائص التالية : (1)

- 1- يقع على عاتق الفرد ان يرسم المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي شريطة ان يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله.
- 2- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي تدفع المنظمة الى لتوفيرها له.
- 3- ان المسار المهني يقوم على اساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 4- لوضع المسار المهني يستلزم ان تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية و الادارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار المهني لكل فرد بناء على قدراته و كفاءاته.
- 5- العمل من خلال النظم و تكامل الجهود بين الفرد و المؤسسة لتحقيق توافق بين الاتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاتها و احتياجات المؤسسة و اهدافه.
- 6- وضع مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد و خطة المنظمة في تشغيل العمالة.
- 7- تحقيق مصلحة افراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة و اعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

الفرع الثالث : اهمية المسار المهني

للمسار المهني اهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

أولا الاهمية بالنسبة للفرد

- 1- حتى يستطيع الفرد مزاوله نشاطه او المهام التي توكل اليه و يكون له الحظ في الاتقان و تحسين كفاءاته يجب عليه ان يشغل الوظيفة التي تتماشى مع تخصصه و قدراته.
- 2- يكون الموظف على دراية بشروط الترقية كونها واضحة و مفهومة.

¹ - فائزة بوراس ، نفس المرجع السابق ص 57 .

3- منح الاجر و التأمين و التحفيز للعامل و ذلك حتى ننقص من قلقه على مصيره و مستقبله و يصب تفكيره حول المؤسسة

4- التدخل في الحياة المهنية للموظف و ذلك بترقيته و نقله من منصب لآخر و تدريبه .(1)

ثانيا:

الاهمية بالنسبة للمنظمة : تتمثل هذه الاهمية فيما يلي : (2)

1- المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني ففي الواقع قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على ادارة المسار المهني بفعالية.

2- اختيار الموارد البشرية :تبدأ ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتجديد وعاء من الافراد المؤهلين الموهوبين و اختيار و تعيين افضل فرد في العمل.

3- الاستجابة لمتطلبات التطور الذي يطراً في سياسات التسيير .

4- سد المناصب الشاغرة أي التي تعاني من نقص فيوجه العامل الى هذه المناصب.

الفرع الرابع:الاسباب التي تدعو المنظمة بالاهتمام بالمسار المهني للموظف

هناك عدة اسباب تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار المهني للموظف اهمها ما يلي : (3)

1- ان المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن و ان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الافراد في المستقبل المهني افضل و ناجح.

2- ان المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطور الوظيفي للعاملين بها و تخطيط لهذا التطور ستكون اكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي اهمية لهذا الامر ستكون اكثر احتفاظا للموارد البشرية الموهوبة و الطموحة.

¹ برزان حسان ، تسيير المسار المهني ، مرجع سابق ص (15-16).

² خالد شيخ شيوخ،تسيير المار المهني في المؤسسة،مذكرة ليسانس في ادارة الاعمال،جامعة بومرداس،سنة2004،ص08.

³ ابو محمد،اهمية المسار المهني عند المنظمة ،12-02-2010 (http://vp.arabsgote.com/archive) .

- 3- ان المنظمات التي تخطط لمستقبلهم الوظيفي او تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الاداء المطلوب منهم بل تحدد لهم معالم و طريق و الخيارات و الفرص المتاحة لهم مستقبلا.
- 4- ان التخطيط و التطوير المهني يساعد الموظفين انفسهم على تنمية مهاراتهم و قدراتهم من اجل تحسين ادائهم و انتاجيتهم و يسد الفجوة بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة.
- 5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الافراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و المهنية الرفيعة ، و من ثم توجيههم الى برامج التدريب و التنمية التي تمكنهم من الوصول الى هذا المنصب.
- 6- ان الادارة الجيدة و الاهتمام المتنامي من قبل الادارة بالتنمية المهنية و اتاحة الفرص للتقدم ستقود الى قوة بشرية منتجة ، و كلما ادرك الموظفين مدى الارتباط بين كفاءتهم و قدراتهم و بين الفرص المتاحة امامهم للتقدم كما زاد ولائهم و اخلاصهم للمنظمة.
- 7- ان المنظمات التي لا تهتم بالتطوير الوظيفي ستواجه مشاكل مستقبلية كحالات التكدس و الاختناقات في الهيكل التنظيمي و الوظائف الامر الذي سينعكس اثره على دافعية الافراد و عطائهم في العمل⁽¹⁾.

المطلب الثاني : تنظيم المسار المهني

يحدد للموظف المعين و المثبت مركز مهني يؤخذ بعين الاعتبار مؤهلاته و مسؤولياته و جهده و حقوقه و واجباته ، فيشغل و وظيفة و يكتسب رتبة سلك معين.

الفرع الأول : الوظيفة

تعتبر الوظيفة تجميع لمناصب العمل ، بحيث ان مهامها الرئيسية⁽²⁾ و الوظيفة لا يجوز التوظيف فيها ما لم يوجد منصب شاغر⁽³⁾ و بالتالي فوجود منصب العمل يضمن وجود الوظيفة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 02

² الفقرة 03، المادة 07، من المرسوم التنفيذي 85-59، المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسة الادارية العمومية ، المؤرخ في 23-03-1978 .

³ المادة 32 ، من نفس المرسوم.

الفرع الثاني: الرتبة

تحدد الرتبة عن طريق منصب العمل⁽¹⁾ و لا يمكن تحديد الرتبة دون تحديد منصب العمل و بالتالي فان أي تغيير في الرتبة ليس سوى نتيجة لتغيير في منصب العمل و هو الشئ الملاحظ في "الترقية الخارجية"⁽²⁾

يحتفظ الموظف المعين بمنصب أعلى او الموظف المحال على الاستيداع برتبته السابقة فهي ضمان لحياته المهنية ، و لا تزول بزوال منصب العمل ، ما دام الترسيم يعطي الحق للموظف في الاستفادة في مزايا المسار المهني⁽³⁾ .

الفرع الثالث : السلك

السلك هو عبارة عن هيكل قانوني يجمع الموظفين الذين يملكون نفس الرتبة،و كل سلك يمكن ان يشمل على رتبة او عدة رتب.

ان الموظف قد يجد نفسه محكوما عليه بقضاء حياته المهنية في سلك واحد ما لم تتم ترقية بإحدى الطرق المنصوص عليها قانونيا⁽⁴⁾ .

الفرع الرابع : واجبات و حقوق العامل.

يترتب على سريان علاقة العمل جملة من الآثار تمثل في مجموعها ضوابط و متطلبات تستهدف اساس ضبط و توضيح اداء العمل حيث تنشأ هذه العلاقة وفقا الأحكام و النصوص القانونية و التنظيمية و الاتفاقية و تمثله الاثار في التزامات و حقوق الطرفين المتعاقدين.

اولا : واجبات العامل

تنشأ علاقة العمل مجموعة من الالتزامات تقع على عاتق العامل تحدد و تختلف حسب طبيعة العمل ومسؤولياته وهي كالاتي⁽⁵⁾ :

¹ الفقرة 02،المادة 116، من القانون 78-12 المتضمن القانون الاساسي للعمال،المؤرخ في 05-08-1978 .

² الفقرة 02 ، المادة 54 من المرسوم التنفيذي 58-59 .

³ المادة 94 من نفس المرسوم .

⁴ الفقرة 50 من المادة 70 من نفس المرسوم.

⁵ بشير هدي،الوجيز في شرح قانون العمل،دار ربحانة،الجزائر،سنة 2002،ص(72-74).

1- الالتزام بتنفيذ العمل المعين : يعتبر تنفيذ العمل من اهم الالتزامات التي تقع على عاتق العامل ، انطلاقا من ارتباطه المباشر بالمهام التي يحتويها منصب العمل ، و يتطلب تنفيذ العمل المتفق عليه محل التزام العامل شروط هي :

أ- **التنفيذ الشخصي** : يشترط على العامل تنفيذ مهامه بصفة شخصية ، و دون امكانية للجوء الى التنفيذ عن طريق شخص اخر ,يكون الشخص العامل في عقد العمل محل اعتبار من حيث الكفاءة و المقدرة اللازمتين لأداء المهام المرتبطة بمنصب العمل ، و قد أكدت على هذا الالتزام اغلب التشريعات التي اوجبت الصفة الشخصية في أداء العمل منها المادة 169 من القانون المدني الجزائري .

ب- **بذل العناية المعتادة في تنفيذ العمل** : يجب على العامل تنفيذ عمله المعين له ، ببذل العناية المعتادة في تنفيذه ، كما عبرت عن ذلك المادة 7 من قانون علاقات العمل.

و مسألة العناية المعتادة كقاعدة عامة تسمح للطرفين الاتفاق على درجة معينة من العناية وسواء كانت اعلى او ادنى من العناية المعتادة ،تبعاً لظروف العمل ،ومهما كانت درجة العناية المطلوب بذلها، فإن العامل مطالب بها و ألا اعتبر تقصيره خارج الالتزام.

ج- **المحافظة على وسائل العمل** : يتطلب بذل العناية التامة بالالتزام بالمحافظة على وسائل العمل و ادواته الضرورية المسلمة للعامل لأداء العمل و كل تقصير في هذه الوسائل يعد خطأ جسيماً يعطي لصاحب العمل الحق في توقيع الجزاء المناسب لهذا الخطأ ،كما هو محدد في لائحة العقوبات في المؤسسة المستخدمة⁽¹⁾ .

¹ - بشير هدي، نفس المرجع السابق ، ص 75 .

2- الالتزام بالسر المهني:

تتميز العلاقات بين العامل و صاحب العمل بنوع من الخصوصية ، غير معروفة في الكثير من العلاقات القانونية و التعاقدية الأخرى ، حيث يفترض ان تقوم على اساس الثقة المتبادلة و النية الحسنة و المخلصة في عدم اساءة احدهما للآخر .
تتفق التشريعات المقارنة على ضرورة التزام العامل بحفظ اسرار العمل ، ال المعلومات و الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة (1) .

ثانيا: حقوق العمل

تنشأ علاقة العمل مجموعة من الحقوق ، تقع على عاتق العامل ، تتعدد و تختلف حسب تعدد و اختلاف طبيعة العمل و مستوياته ، منها ما هو منصوص عليه في قانون العمل و البعض تضعه عقود العمل الفردية و الجماعية ، و سنقتصر على ذكر اهم هذه الحقوق فيما يلي :

1 - الحق في الاجر و مختلف الامتيازات المالية :

تنص المادة -80- من قانون علاقات العمل المؤدي ، و يتقاضى بموجبه مرتبا او دخلا بناسب نتائج العمل (2) .

2- الحق في الراحة و العطل القانونية :

لقد كرس كافة القوانين العالمية مبدأ الحق في الراحة الاسبوعية و الاعياد الوطنية و الدولية و الدينية للعامل ، و الحق في العطل السنوية ، و ذلك في مختلف النصوص القانونية و التنظيمية و الاتفاقيات الجماعية بل اصبح الحق في الراحة اكثر من ذلك ، ضمن الحقوق الدستورية (3) .

¹ المادة 07-08 من نفس القانون .

² احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل، ديوان مطبوعات الجزائرية، الجزائر ،سنة2002،ص.142

³ بشر هدي،مرجع سابق،ص136.

3- الحق في التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي :

ان الخطر الاجتماعي اصبح اكثر استجابة الى الحاجات الاجتماعية و الاقتصادية لأفراد الجماعة انه يمثل حاليا كل الحوادث و الحالات التي تؤدي الى فقدان منصب العمل بصفة دائمة او مؤقتة ،مثل المرض العادي و المهني ، و الشيخوخة اضافة الى الحالات التي تؤدي الى انخفاض مستوى معيشة العامل و أسرته و قد نصت النصوص القانونية في التشريع الجزائري على ما يلي:

أ- **التأمين على المرض :** و تتضمن التكفل بمصاريف العناية الطبية و الوقائية و العلاجية لفائدة المؤمن له و ذوي حقوقه من طرف هيئة الضمان الاجتماعي على اساس نسبة 80% من التعويضات المحددة بموجب النصوص التنظيمية ، كما تشمل احيانا اداءات نقدية تمنح للعامل ،الذي يضطره المرض الى التوقف عن العمل و الى غاية شفائه بنسبة 50% من اجر المنصب الصافي في الاسبوعين الاولين ، و نسبة 100% ابتداء من الاسبوع الثالث الى غاية شفاء العامل ، على ان لا تتجاوز المدة 3 سنوات كما هو محدد في الاحكام التشريعية.(1)

ب- **التأمين على الامومة(الولادة) :** يشمل التكفل بكل المصاريف المترتبة على الحمل و الوضع و دفع اجر المدة التي تتوقف فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع.

ج- **التأمين عن العجز:** يتضمن منح معاش العجز ،او اعانة شهرية لفائدة الاشخاص الذين يصابون بعجز يفقدهم القدرة على العمل كليا او جزئيا ،حيث تمكنهم هذه المنحة من العيش طوال فترة العجز ،و تقدر درجة العجز من طرف طبيب مختص او لجنة خاصة.(2)

د- **التأمين على الوفاة :** و يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى أي الورثة ،الاستفادة من منحة الوفاة المقدر باجره سنة كاملة من العمل ،على اساس الاجر الاخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى ،و لا يجب ان يقل عن اثني عشرة مرة من الاجر الوطني على ان تدفع لمستحقاتها دفعة واحدة تتوزع على ذوي الحقوق عند تعددهم بأقساط متساوية (3).

¹ المادة 14-22 من القانون الجزائري رقم 85-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المؤرخ في 02-يوليو، سنة 1983.

² المواد 33 و 36 ومن الى 43 من القانون رقم 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المؤرخ في 2 يوليو 1983.

³ احمية سليمان ،مرجع سابق ،ص 142-145.

هـ- **حوادث العمل و الامراض المهنية** : تشمل كافة الحوادث التي يمكن ان يتعرض لها العامل اثناء ممارسته او اداء لعمله نتيجة ،سواء كان ذلك داخل او خارج مكان العمل ،اما الامراض المهنية ،فهي تلك الامراض الناتجة عن تفاعلات او ترسبات المواد ،او ما شبه بذلك .

و- **الوقاية الصحية و الامن وطلب العمل**: تشمل هذه الوقاية الامنية حماية العامل ووقايته من مختلف الاخطار التي يمكن ان يتعرض لها اثناء العمل و يتم ذلك باتخاذ الاجراءات و الاحتياطات الضرورية و اللازمة لمكافحة و تفادي هذه المخاطر من البسة خاصة و تجهيزات و معدات فردية ذات فعالية الية اما فيما يتعلق بطلب العمل هو التكفل بكل المتطلبات و التزامات العامل عن طريق الفحوص الدورية مثلا و ذلك للحفاظ على القدرة البدنية و الفكرية و العقلية للعامل .

ز- **التامين على البطالة**: استحدثت نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر التامين على البطالة نتيجة لتسريح العمال لأسباب اقتصادية او انهاء نشاط العامل .

5- **الحق في التقاعد**: يستفيد العامل من الحق في التقاعد عند استيفائه لشروطي التقاعد ،والأقدمية ،و يمكنه الاستفادة من تكفل صندوق البطالة اذا تم تسريحه لأسباب انتقادية .

6- **الحق في ممارسة النشاط النقابي**: يكون الانخراط في التنظيمات النقابية قصد الدفاع عن مصالح و حقوق العامل المشروعة بالوسائل و الطرق التي تسهل للمحافظة على هذه المصالح و الدفاع عنها حق التفاوض و حق الاضراب الذي اصبح هو الاخر من الحقوق الدستورية في العصر الحالي .

7- **حق المشاركة في التسيير و المساهمة في النتائج** : اصبح من حق العامل المشاركة بصفة فعلية في اتخاذ لقرارات التي تهم الهيئة المستخدمة من خلال ممثليه في لجان مشتركة ،حيث اصبح يؤثر بما يجرى فيها من انماط و اساليب التسيير و الانتاج و غيرها من العمليات الاخرى .

8- **الحق في التكوين** : من حق العامل المطالبة بالاستفادة من فترات تدريب لتحسين المستوى و الإلتقان قصد الطموح للترقية الى المناصب العليا .

9- **الحق في الترقية** : وهو الحق اللذي يعتبر من اهم و اسمى الحقوق الاساسية للعامل قصد تحسين الحالة الاجتماعية و المهنية لهم كما جعل من الترقية اداة العامل لتنمية المعارف و مؤهلاته المهنية في منصب عمل جيد يخوله الى رتبة اعلى من رتبته السابقة⁽¹⁾ .

¹ نفس المرجع السابق، ص (164-170) .

المطلب الثالث : مراحل المسار المهني

من الوسائل و الادوات التي يمكن استخدامها لتحليل و مناقشة المسارات المهنية هو النظر اليها باعتبارها عملية متعددة المراحل ، و بالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث المهني ، ثم الاستقرار المهني ، وأخيرا ترك او انتهاء الخدمة ،تمثل مراحل طبيعية في حياة كل موظف و يتفق الباحثون على وجود اربعة مراحل متميزة يمر بها الموظف في حياته المهنية هي : (الاستكشاف ،التأسيس الحفظ او الصيانة،و اخيرا انتهاء الخدمة) .

الفرع الأول: مرحلة الاستكشاف :

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الافراد في المؤسسة مباشرة ،حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف ،التي تتوافق مع اهتمامهم و رغباتهم و طموحاتهم و بالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتمامهم الشخصية القيم الذاتية ،تفصيلات العمل و غيرها ،و يبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف و الاعلام ،و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف و الاعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم ،فإنهم قد يبدوون في اكتساب نواحي المعرفة ،و المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظائف و على وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف ،تحدث في فترة ما بين سن الخامسة عشر الى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي او الجامعي او حديث التخرج و تجدر الاشارة الى ان مرحلة الاستكشاف ستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجيد ، و من منظور المؤسسة فان عملية التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الاحساس بالتأقلم مع الوصيفة الجديدة و الزملاء حتى يمكنهم في تحقيق اهداف المؤسسة .

الفرع الثاني : مرحلة التأسيس :

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة و رسم مسار مهني في ضوء تقييم امكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف ، و في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد في بداية هذه المرحلة ، في ايجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتنويع انشاق العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة ، و يحتاج الفرد لمن يقف الى جانبه و يوجهه من اجل ذلك فهو يتوقع ان يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق و المستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة (1) .

¹ فائزة بوراس،تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سابق ص 64.

الفرع الثالث : مرحلة الحفاظ الوظيفي :

و يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته المهنية ، و الحفاظ على ادراك الآخرين لقدرته على الانجاز و المساهمة لتحقيق اهداف المؤسسة ، و يمتلك الفرد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الالمام الوظيفي ، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد و تزود مشاركتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة و اهدافها في توجيهه ، و بالرغم من ذلك نجد الفرد بهذه المرحلة امام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي :

1- الاستمرار في المسار المهني بنفس المستوى الذي انهى به مرحلة التأسيس ، و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج الى مزيد من جهد الفرد اولا و من المؤسسة التي يعمل بها ثانيا .

2- الركود : و في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا و ربما ادى ذلك الى فقدانه لوظيفته .

3- التقدم في المسار المهني الى الاعلى عن طريق الترقية .

الفرع الرابع : مرحلة الانفصال المهني :

تعد من اصعب مراحل المسار المهني للفرد ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة ، فبعد عقود من الانجازات المستمرة و الاداء المتميز يحين الوقت للتقاعد ، و في هذه المرحلة يحاول الافراد الاستعداد لهذا التغير من خلال محاولة ايجاد التوازن بين الانشطة الوظيفية و الانشطة الغير الوظيفية مثل ، الرحلات و ممارسة الرياضة رغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين في هذه المرحلة قد لا يعني عدم العمل نهائيا ، بل قد يقرر الفرد اذا وجد الفرصة ان يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدد من الساعات او من خلال العمل الاستشاري ، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف اخرى ليست مماثلة لنوعية ووظائفهم السابقة⁽¹⁾ ، و الانفصال المهني نوعان هما :

1- **الانفصال التطوعي** : يحصل الانفصال عن العمل من قبل العامل عندما يقر ذلك لأسباب شخصية او مهنية ، حيث ينهي العامل بالمنظمة .

2- **الانفصال الغير تطوعي** : الانفصال الذي يحصل عندما يقرر صاحب العمل انتهاء خدمة العمل بسبب الظروف الاقتصادية او عدم التوافق بين العامل و المنظمة⁽²⁾ .

¹ نفس المرجع السابق، ص(64-66) .

² سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجية، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، الاردن، سنة 2003، ص 342 .

شكل رقم (03-II) : ملخص مراحل المسار المهني و اهم السمات المميزة

المرحلة	أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد و الوظيفة	- فرص التقدم و النمو - فرص الامان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الاجازات - تحديد المهارات	- حفظ التقاعد - التوازن بين الانشطة الوظيفية و غير الوظيفية	
النشاط	- المساعدة - التعليم - اتباع الارشادات	- الاستقامة - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم و التشجيع	- ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	- صبي	زعيم	مراقب	موجه/ مدعم	
السن	اقل من 30 سنة	بين 30 سنة-45 سنة	45 سنة- 40 سنة	اكثر من 60 سنة	
سنوات التوظيف	اقل من عامين	من 2 الى 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	

المصدر: فائزة بوراس ، المرجع السابق ص 68 .

المبحث الثاني : تسيير المسار المهني :

يعتبر تسيير المسار المهني احدى وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسارهم المهني ، و ذلك لتحقيق الرضا نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. و لفهم هذه العملية اكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد الوسائل و طرق عمل تسيير المسار المهني في المطلب الاول ،الما المطلب الثاني فسيتناول مراحل تسيير المسار المهني و اخيرا سيتم التعرف الى تطوير و اهداف تسيير المسار المهني.

المطلب الاول : وسائل و طرق تسيير المسار المهني :

لتسيير المسار المهني عدة وسائل و طرق تجعل التسيير جيد و منطقي حيث تقوم بمراعاة اهداف المؤسسة و طموحات العمل و هذا يتلخص فيما يلي:

الفرع الاول : وسائل تسيير المسار المهني :

يمكن للمنظمة ان تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتهم المهنية أهمها⁽¹⁾ :

- 1-تقييم الاداء :تشير تقارير الاداء الى مستوى اداء الافراد ،نقاط قوته و قدراته في العمل ،نقائمه احتياجاته التكوينية و امكانية نقله و ترقيته الى منصب اعلى.
- 2-اختيار المسارات المهنية :الهدف منها التعرف على قدرات الفرد،مهاراته وطموحاته في العمل.
- 3-بحوث الرضا :تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا او عدم رضا العمال عن عمله و اسباب عدم الرضا.
- 4-توفير توصيف متكامل للوظائف :و الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة او مواصفات الافراد المؤهلين من جهة اخرى.
- 5-استخدام مخزون المهارات :يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- 6-تقنيات نقل و خرائط الترقيه :توضح كيفية نقل العمال و ترقيتهم من منصب الى اخر.
- 7-برنامج التدريب أو التأهيل : تضع المنظمة برامج فردية و جماعية في تكوين عمالها لمناصب حالية أو مستقبلية.
- 8-استخدام تقنيات التقاعد المبكر : يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على تأهيل منصب آخر.

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص 118.

- 9- إعادة التأهيل : يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب او مسارات مهنية اخرى.
- 10- تقنيات التدوير : تقوم المنظمة في نقل العمال من وظيفة الى اخرى بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى (1) .

الفرع الثاني : طريقة عمل تسيير المسار المهني

ان مباشرة عمل بنظام تسيير المسار المهني بشكل علمي يقتضي اعداد طريقة عمل شفافة و التي تحدد بشكل دقيق كل مرحلة من المراحل التي يجب احترامها اثناء التجسيد و هذه المراحل هي (2) :

- 1- الاعلان عن مناصب العمل الشاغرة بالإشارة الى صفات هذه المناصب و المميزات الواجب توفيرها في من يستحق هذه المناصب ،اضافة الى ضرورة اعلام معظم المرشحين بهذا الاعلان.
- 2- اعداد و تهيئة الملف المهني و الذي يتضمن التكوين العام ، و الخبرة الداخلية ،النشاطات المختلفة ،اضافة الى المميزات الشخصية و المهنية.
- 3- التحديد بدقة الشروط الواجب توفرها من اجل نيل المنصب ، و ذلك لتحديد متطلبات الالتحاق بالمنصب (التكوين ،الخبرة) و المعتمد على مختلف الفرضيات .
- 4- استعمال أدوات ذات نجاعة الفعالية لتطوير الكفاءات ،الاختبارات إضافة إلى قوائم التقييم و التي تطبق على أساس نظام هادف .
- 5- وضع مقارنة بين مختلف المترشحين وإخبارهم بالقرار المتخذ و أسباب القيام بهذا الاختيار.
- 6- تطوير طريقة النقل و الترقية و هذا يشرح الطريقة التي يتم بها ترك منصب شغل من منصب موظف و كيفية إلحاقه بمنصب آخر (أي كيفية النقل ،أسبابها و غاياتها).
- 7- وعلى مستوى التكوين لشغل منصب معين يجب :

- أ- الخبرة و التجربة المهنية: في الاختصاص المهني المناسب وهذا للتحكم في متطلبات هذه المهنة
- ب- التكوين أو الإتقان: الذي يسمح للالتحاق بالمناصب الجديدة قبل إثبات الجدارة بالمنصب .

و عندما تكون المؤسسة قاعدة تسييرية جيدة هنا نستطيع تحقيق تطابق بين :

-الحاجة للموارد البشرية.

-الموارد البشرية المتاحة حاليا.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 119.

² برزان حسان مرجع سابق،ص (62-63).

المطلب الثاني: مراحل تسيير المسار المهني :

يمر تسيير المسار المهني بعدة مراحل أهمها ما يلي: (1)

الفرع الأول : مرحلة تعيين و توظيف العاملين :

تبدأ مهمة تسيير المسار المهني بمتابعة الأفراد في أول مرحلة لهم بانتقاء الأحسن و الأنسب و تعيينهم الرسمي لديها ، و هذا ما يتمثل في مرحلة بدأ الخدمة و ذلك لتحقيق الاحتياجات الممكنة من العمالة ، و تعني التوظيف لكل إجراءاته حيث يعرف التوظيف على أنه مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى جذب و اختيار الكفاءات و تعيينها في الوظائف الشاغرة للمؤسسة ، فالتوظيف يحتمه احتياجات المؤسسة و ظروفها و مراحل نموها في التوسع و الانتشار أو الاندماج كما أن قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات تخضع إلى اعتبارات عديدة ، منها قدرتها على المنافسة في توفير الحوافز التي تميزها المؤسسات الأخرى و مركزها المالي و السمعة و الشهرة التي تتمتع بها و مناخ العمل و ثقافة المؤسسة .

يقوم تسيير المسار المهني في مرحلة التوظيف بعدة إجراءات ليتمكن من الحصول على أجدر و أكفاء العناصر التي يمكن استغلالها خلال إنجازها للمشاريع المستهدفة ، و تتمثل هذه الإجراءات في تخطيط الاحتياجات من الأفراد ، استقطاب ، الاختيار ، و التعيين و بعدها يرسم الفرد في المؤسسة و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

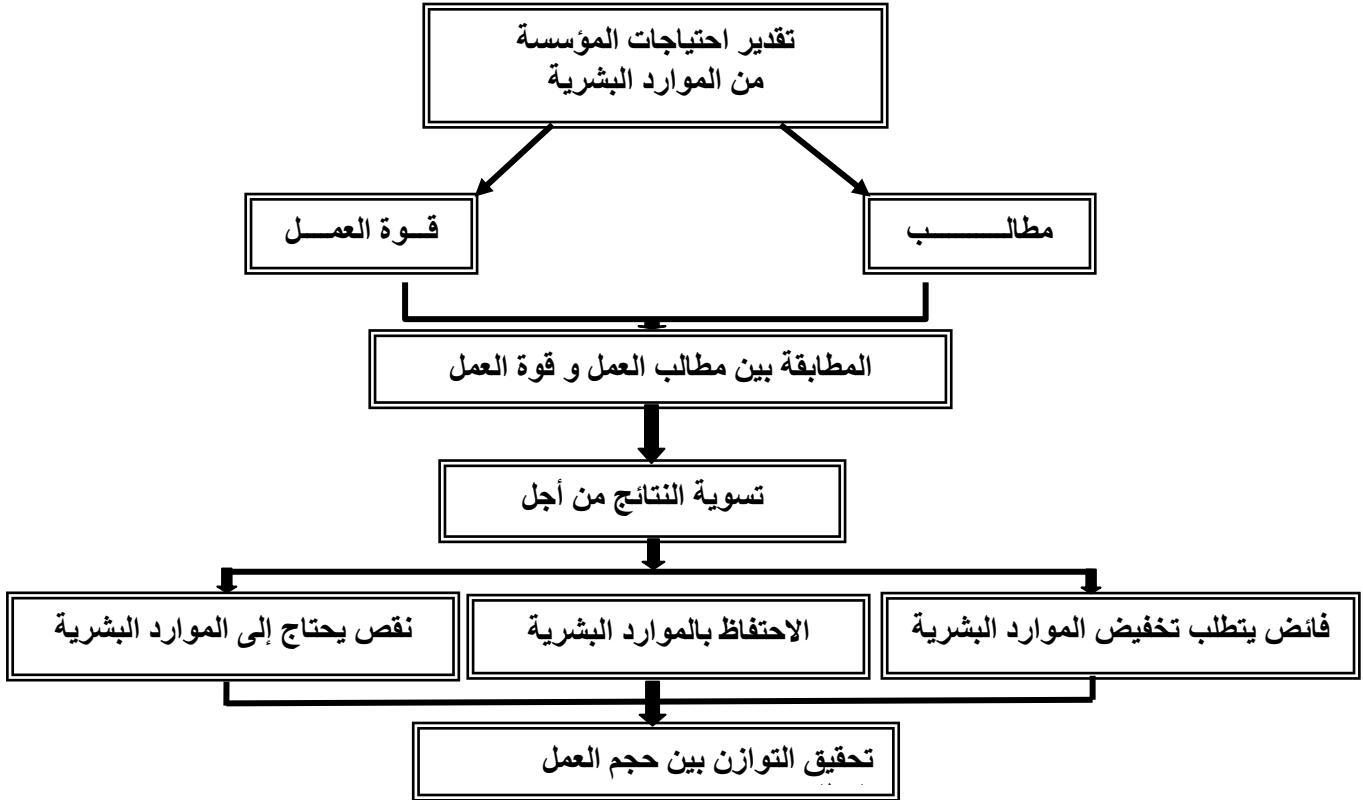
أولا : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

إن عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية هي مرحلة ثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي و تحديد الموقف و في هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و من مختلف التخصصات مع الإشارة الى ان عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة ادارية و لكل وظيفة و عمل على حدى و بشكل مفصل ، ذلك لان الحجم الاعمال لكل منها قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى في ضوء ذلك يمكننا القول بان عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تتبنى على اساس حجم او رقم الاعمال المطلوب انجازها و المحدد و هذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء او حجم العمل المستقبلي في كل ادارة و قسم لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم (2) .

¹ نفس المرجع السابق، ص.44.

² فائزة بوراس، مرجع سابق، ص.40.

شكل رقم (II-04) : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.



المصدر : فائزة بوراس ، مرجع سابق ، ص 32

يوضح الشكل ان التوظيف يتم حسب ظروف الطلب و العرض التي يحددها تخطيط الموارد البشرية اين تظهر مهمتها في تحديد الكمية المطلوبة و مقارنتها بما هو متاح و بعد يتم التعامل مع الفائض و الاستغناء او الإحالة على المعاش. اما العجز تتم تغطية في توفير الأفراد و تعينه اين تلجأ الى مصادر خارجية و داخلية إذا كانت مهمة.

ثانيا : الاستقطاب ، الاختيار و التعيين :

1- الاستقطاب:

تتم مرحلة التوظيف بناء على ما تم تم تحديد من احتياجات بجلب افضل المترشحين من سوق العمل حيث تستخدم المؤسسات عدة مصادر الاستقطاب العمالة و يستوجب على كل مؤسسة ان تختار المصدر المناسب على مستوى حجمها ووظيفتها بجلب احسن و اجدر الافراد ن و هي تعتمد على مصدرين تلجأ اليها المنشأة للحصول على الايادي العاملة اللازمة منها (1) :

أ-المصادر الداخلية (داخل المنشأة) : يعتبر العاملون بالمنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية ، و تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى و الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة في الدنيا الى الوظيفة الأعلى ،ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها،فان عملية الاختيار لابد ان تركز على اسس موضوعية و عادلة ،يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

* الترقية : تقوم بعض المنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية ،و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل الدنيا الى الوظيفة الأعلى و الطرق و الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة في الدنيا إلى أن الوظيفة الأعلى ، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها،فان عملية الاختيار لابد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة ، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

* النقل و التحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة ،من فرع الى اخر.

* الموظفون السابقون : قد تلجأ بعض المنشآت الى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين. على اساس انه موظفين من الداخل و خاصة الراغبين منهم في العودة الى العمل ، و هذا المصدر يثبت أهميته و جدواه في المنشأة.

ب-المصادر الخارجية : قد يكون من الضروري للمنشأة ان تلجأ الى احد المصادر الخارجية للحصول على الايادي العاملة المطلوبة، و نذكر من اهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المنشأة للحصول على احتياجاتها من العاملين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، سنة

* **مكتب العمل الحكومية** : هذا المكتب تشرف عليه وزارة العدل الجزائرية وهي تنشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذي يترددون عليها كما انها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها مؤن العمالة ،بمعنى اخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل.(1)

* **الإعلان** : وفيه يعلن عن نوع الوظيفة المطلوب شغلها ،و طبيعتها و ظروف العمل مقابل الأداء ، و من بين الإعلانات هناك اعلانات بالصحف اليومية و الدورية و اعلانات من خلال الراديو و شاشة التلفزيون .

* **المدارس و الجامعات** : تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبيها الى المدارس و الجامعات لمحاولة خلق الرغبة لدى الطلبة للالتحاق بها فور انتهاء المرحلة الدراسية .

* **التدريب والتربص** : عند استضافة بعض المؤسسات طلبة المعاهد و الجامعات لتدريب او تربص خلال شهور معينة ،تقوم هذه المؤسسات باختيار افضل العينات وترغيبها في الالتحاق بها من خلال المزايا التي تقدمها لموظفيه (2) .

2-الاختيار:

بعد ان يتم الاستقطاب تليه عملية اختيار الافراد من خلال معايير خاصة تحدها كل مؤسسة وتتمثل معايير الاختيار في الخصائص و المواصفات التي يجب توفرها المرشح لشغل الوظيفة لمستوى معين و تتمثل هذه المعايير فيما يلي (3) :

- التدريب، الخبرة.
- القدرات العقلية و مستوى الذكاء .
- الحالة الصحية و القدرات و المهارات.
- السمات المعنوية و العاطفية.
- المظاهر السيكولوجية و الاجتماعية للمتقدمين.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 155 .

² احمد ماهر،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 1992 ، ص 102 .

³ فريد النجار،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ،سنة ، 2007 ، ص 81.

3-التعيين (تقديم الموظف الجديد لعمله) :

يعد اختيار الموظف الجديد و اتخاذ قرار تعيينه ،يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم او الادارة التي سيعمل بها ،و هناك اتجاه قوي لاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهميته اثناء ايام العمل الاولى و الشركة على نفسية الفرد ،ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل ،و لا يعرف بالضبط واجباته و مسؤولياته و يخشى الفشل فيكون مصيره الفشل ،كما يشعر بالغرابة لعدم تكوين صدقات بعد مع زملائه ،لذلك يجب تعرف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه (1) .

و تعتبر مرحلة التوظيف مرحلة مهمة بالنسبة لحياة الفرد بالمؤسسة لأنها اول نقطة يتم فيها تقييم أداء الفرد لمعرفة إمكانية و قدراته ،و منه يتحدد المستقبل الوظيفي من خلال المرحلة الثانية التي تلي مرحلة بدا الخدمة و هي مرحلة أثناء الخدمة (2) .

الفرع الثاني : مرحلة أداء الخدمة :

بعد استقرار الفرد في المؤسسة تلقى على عاتقه مسؤولية اداء الوظيفة بالشكل الموصوف له أين يتم استكشاف الأداء الجيد و التفوق الموجود بين الفرد و ممارسته للمهام الموكلة لوظيفته و اكتشاف مواقع ضعف الافراد في المؤسسات ،وذلك بالاعتماد على الوسائل المذكورة سابقا المتمثلة في وصف و تحليل الوظائف و تقييم الاداء ،و من هنا يدخل الفرد الى مرحلة جديدة من مساره المهني ،و هي مرحلة اداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف و النقص أو تنمية معارفه و محاولة الوصول الى مجالات عمل جديدة في نفس المؤسسة أو التأهيل لممارسة مهام جديدة في السلم الوظيفي بدا بالتدريب وصولا الى النقل و الترقية.

أولا : التدريب :

يعرف التدريب بأنه العملية المخططة المستمرة لاكتساب الفرد لمهارات و معارف و انماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن اداء الفرد و تزيد فعاليات المؤسسة (3) .

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.194

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص.102

³ محمد احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عن شمس ،مصر ، سنة2002، ص 300.

1- طرق التدريب:

هناك العديد من طرق التدريب المستخدمة لتحصيل المهارات و زيادة الفعالية في الاداء و لكل طريقة خصائصها و يتوقف استخدام كل طريقة على عدة اعتبارات أهمها : أهداف البرنامج زمن البرنامج تكاليف كل طريقة (1) .

و من اهم الطرق ما يلي:

أ-التدريب أثناء العمل:

يشرف احد العاملين القدامى على تدريب العمال ،ومن مزاياها انها تزيد من خبرة العاملين غير انه يعاب عليها بانشغال المشرف بأعماله الخاصة عن التدريب (2) .

ب-التدريب خارج مجال العمل:

يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي العاملين في غير أوقات العمل الرئيسية ، و قد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إن وجد ، أو في مركز تدريب المؤسسة و عادة ما يعفى الافراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ، و تأخذ هذه الطريقة الصور التالية (3) :

*المحاضرة.

*التطبيقات العلمية.

*الحالات الدراسية.

*الدراسة المبرمجة.

*اسلوب المحاكاة او عملية تمثيل الواقع.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار معارف للنشر و التوزيع، مصر، سنة 2003، ص. 355.

² André petit-purant belanger-jean lois bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3ème impression, 1984, paris, p140.

³ محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة،مصر، سنة2003،ص(196-198).

ج-التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يحتاج الموظف الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه تلى منصب ه وهو مهياً و مدرب على كيفية أداء عمله ،اذ تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج الموظفين ،فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وبم ان التدريب هو اكثر ما يهتم به المسير في توجيه و تنمية الفرد داخل المؤسسة فإنه يسهر دائماً على تحقيقه على احسن وجه ،ولذلك تأتي كي نوضح الخطوات التي يتبعها المسير لأنجح ذلك من خلال الشكل (03) (1) .

شكل (II-05) : خطوات التدريب.



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص 320

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 320 .

من خلال هذا الشكل تظهر خطوات التدريب التي هي عبارة عن أربع مراحل منطقية و متتابعة ،تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعني تحديد المهارات المطلوبة ، و لرفعها في نهاية التدريب المتمثلة في تغيير الاتجاهات لزيادة المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة حيث تظهر الحاجة للتدريب بسبب وجود قصور معينة في الاداء ،و يظهر الفرق بين الاداء المطلوب او المستهدف و الاداء الفعلي.

و ينتقل الامر بعد ذلك الى تصميم البرنامج الذي يدفع بالحاجة إلى التدريب ، بترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية من خلال تصميم خطة يتبعها المسير تتضمن كل اسماء المتدربين و الوقت و المكان اللازمين لذلك ،والنوع المختار من الأنواع التدريبية ، و في هذه المرحلة يتم تحديد الاسلوب المستخدم في توصيل الرسالة الى الأفراد مثل : المحاضرة المناقشة ،التمارين ،وتصميم ميزانية التدريب للتعرف على التكاليف التقديرية لهذا البرنامج.

و بعد اتخاذ القرار للانطلاق في عملية التدريب تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج الذي تم تصميمه سابقا من مهام و الجدول الزمني التنفيذي ،و مكان التدريب ،و هنا في هذه المرحلة نوضح كل التجهيزات اللازمة لذلك ،و المتابعة اليومية لإجراءات التنفيذ خطوة بخطوة.

و اخيرا بعد انتهاء برنامج التدريب ،يحتاج الامر الى تقييمه من خلال تقييم اداء المتدربين محل التدريب ،او تقييم رأيهم حول اجراءات البرنامج كما لا يجب ان ننسى ان تجميع نتائج التقييم في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

و ما يستفاد من دراسة التدريب و اجراءاته هو اهمية الفرد و ما يمكن ان يساهموا به سواء في وظائفهم الحالية المستقبلية خاصة عند تدريبهم بشكل ملائم (1) .

ثانيا : النقل و الترقية :

عادة ما يتم شغل الوظائف داخل المنظمة عن طريق الترقية او النقل من العمالة الموجودة ويطلق على تحرك العمالة هذا لنقل الترقية ،و في النقل عادة ما يظل الاجر و المركز الوظيفي و ظروف العمل دون تغيير كبير في حين ان الترقية تؤدي الى اجر و مركز وظيفي و ظروف عمل أفضل (2) .

1- **النقل** : اذا قامت المؤسسة بتثبيت الموظف في منصب معين و عدم نقله او ترقيته فهي حتما ستواجه مشاكل عديدة تلقى في عاتقها.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 320.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص. 84.

لذا فعلى الإدارة ان تقوم بهذه العملية الحيوية (نقل العمال) و ذلك حتى يتسنى للموظف شغل الوظائف التي يستطيع ان يحقق فيها نجاح كبير مقارنة بالوظيفة التي كان يشغلها كما ان نقل الموظف من منصب الى اخر مع مراعاة الشروط اللازمة له عدة ايجابيات منها (1) .

- يصبح العامل ثقافة حول المناصب الموجودة داخل المؤسسة.

- يصبح للعمل علاقة و معرفة مع عمال اخرين على مختلف المستويات.

- كسب المؤسسات ثقة العمال فيها.

- تحقيق مصلحة العمال و المؤسسة.

و من بين المزايا ،الى جانب هذه العملة تقوم بها الإدارة في حالة عدم استقرار العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه.

2-الترقية : بما ان كل موظف في المؤسسة له طموح و يحب المسؤولين و شغل المناصب اعلى مستوى من وظيفته فهو يبذل مجهود من اجل نبل الترقية ،فتقوم المؤسسة بترقية العمال اذا ما استحق ذلك و يبرهن على قدرته وإمكانياته التحكم في علم المنصب الأعلى ،و ذلك من اجل ضمان الحركية داخل المؤسسة (2) .

1 ± -المبادئ الأساسية للترقية : للترقية مبادئ اهمها:

أ-مبدأ الأقدمية : يقصد بالأقدمية ،طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة تأدية مهامه ، و يرقى من يليه و ذلك ، حسب ترتيبهم في جدول الترقية المعدة من طرف الدارة (3) .

ب-مبدأ الكفاءة : انه من المنطق ان تقوم الترقية على اساس الكفاءة ،على اعتبارها انها مكافئة الفرد المنتج النشط ذو السلوك السليم ،و يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة من خلال نتائج قياس و تقديم الأداء ،او عن طريق اجراء اختبار او اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدة كفاءته (4) .

ج-مبدأ الكفاءة و الأقدمية : ان الجمع بين الكفاءة و الأقدمية يكون على اسس سليمة يقوم عليها نظام الترقية لكن هناك حدود ،لهذا الزج كما يبين ما يأتي :

1-خالد شيخ الشيوخ،مرجع سابق، ص(28-29).

2-مصطفى نجيب شاويش،ادارة الموارد البشرية،دار الشروق،الاردن ،سنة1996 ،ص279

3-نفس المرجع السابق،ص.279

4-خالد شيخ الشيوخ،مرجع سابق ،ص 29.

-في الوظائف العليا ،يجب ان تتم الترقية على اساس الكفاءة وحدها ،باعتبار ان هذه الوظائف تتطلب قدرات و مهارات ادارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على اساس الاقدمية وحدها ،مع انه اذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية بفضل الاقدمية .

-في المستويات الوظيفية الأدنى،يفضل الجمع بين عاملي الاقدمية والكفاءة و يكون ذلك بتخصيص نسبة معينة على اساس الكفاءة ،و نسبة اخرى للترقية على اساس الاقدمية نسبة الاقدمية في التناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماما في مستوى الوظائف العليا.

1-2- أنواع الترقية :هناك عدة انواع للترقية منها:

-الترقية الأفقية : و هي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز او مكافئة مالية.

-الترقية العمودية : و هي ترقية العامل الى الصنف او القسم الاعلى في العمل.

-الترقية النوعية : و تتم على أساس تغيير نوع العمل ،و تنطوي على زيادة فرص التطور.

-الترقية المكافئة : و هي بهدف مكافئة العمال مدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة (1) .

ثالثا: **الوضعيات الخاصة** هناك حالان استثنائية خاصة قد تطرأ خلال الحياة المهنية للموظف أهمها:

1- **حالة الإحالة على الاستيداع** :تعد الاحالة على الاستيداع تلك الوضعية التي يتوقف فيها الموظف عن مهامه مؤقتا مع الاحتفاظ برتبته ،الى انه لا يستفيد من حقوقه في الترقية في الدرجات و التقاعد ،و بطبيعة الحال لا يتقاضى الموظف المتواجد في الوضعية أي راتب و لا يمكن ان يمارس نشاط مريحا ،ويتم اقرار وضعية الاحالة على الاستيداع لأحد الاسباب التالية :

- في حالة مرض خطير او حادث اصاب الزوج او احد الاطفال.

- للقيام بدراسات او أبحاث فيها فائدة عامة .

2- **حالة الانتداب** :هي الحالة التي ينتقل فيها العامل من المؤسسة الاصلية الى العمل في مؤسسة اخرى بصفة دائمة او مؤقتة ، تفرض عليه ترك مكان عمله الذي وظف من اجله للقيام بمهمة اخرى او اداء واجب قانوني او انتخابي معين.

3- **العطل و الاجازات** :و من بين الحالات التي يمكن ان تصادف الفرد في حياته العملية العطل و الاجازات ،منها ما هي طويلة الاجل و البعض الاخر مدتها قصيرة ،فالقصيرة منها تتمثل في اجازات الاعياد الدينية او الوطنية على اعتبارها ايام راحة مدفوعة الاجر بالنسبة لكافة العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عمله او شكلها و مدتها (2) .

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 281 .

² بزران حسان ، مرجع سابق ص 56 .

الفرع الثالث: مرحلة الانتهاء من الخدمة :

هذه المرحلة هي المرحلة الاخيرة التي يمر بها العامل حيث تنتهي فيها كل الواجبات ،أي لا يلزم العامل بأي قيد اتجاه المؤسسة التي كان يشتغل فيها.

إلا اننا يجب ان نوضح بعض النقاط بهذا الشأن فان انتهاء الخدمة يمكن ان تكون على عدة اشكال نذكر منها ما يلي (1) :

اولا : فقدان الوظيفة :

تواجه المنظمات الكثير من المتغيرات البيئية التي تدعوها بل تضطرها الى تخفيف القوى العاملة فيها او اعادة الهيكلة التنظيمي و الغاء بعض الوحدات او اجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها مع منظمات اخرى ،معظم هذه الظروف تؤدي الى الاستغناء عن بعض العاملين لدى المنظمة التي تواجه واحد او اكثر من هذه التغييرات كما و ان مواجهة المنظمة لبعض المتاعب او المشاكل الاقتصادية يدعوها الى الاستغناء عن بعض العاملين لديها لغرض تقليص التكاليف و الاستمرار و البقاء في السوق ،و لكن من وجهة اخرى لا بد ان تقارن المنظمة بين كلفة هذه الايادي العاملة التي تضحيها و بين كلفة الخسارة التي تتمثل بالخبرات التي تمتلكها ،و لذلك لا بد من التمييز بين العاملين وفق درجة مهاراته و اهميته للمنظمة ،و العاملون الذين يمتلكون المهارات و الخبرات لا بد ان تحتفظ بهم المنظمة حتى في اقصى الظروف الاقتصادية الحرجة.

ثانيا : التقاعد :

اصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في ادارة الموارد البشرية نظرا لزيادة عدد المتقاعدين سنويا و سبب اعتماد المنظمة المعاصرة على سياسات التقاعد المركز،التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانوني ،و ذلك بهدف التقليص من الأعباء و التكاليف الخاصة القوة العاملة.

يتم هذا الجراء عند بلوغ الموظف سن محدد و هو 60 سنة للرجل و 55 سنة بالنسبة للمرأة و يجب ان يقضي الموظف على الاقل 15 سنة في الخدمة بالنسبة في الخدمة بالنسبة للأجراء و امثالهم. وفي هذا السبيل الأحكام الدائمة ن اما في الاحكام الانتقالية فالمدة هي 10 سنوات هذا بالنسبة للعمال الذين كانوا تابعين للنظام العام.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص (219-220).

ثالثا : حالة الاستقالة :

إن الاستقالة عمل إداري يقوم به الموظف بشكل كتابي صريح و يقدمه إلى الإدارة المعنية، يفصح فيه على إرادته في إنهاء الخدمة، و الخدمة في هذه الحالة لا تنتهي بتقديم الاستقالة، بل يشترط قبولها من طرف الدارة المهنية. و نتيجة لهذا فان الاستقالة يجب ان تكون مكتوبة بخط الموظف، و موقعه باسمه حتى تنتج اثارها القانونية، و ترسل الاستقالة الى السلطة المكلفة بالتعيين و يبقى الموظف مكلفا بمهامه حتى تفصل الادارة المتخصصة في طلبه، و يجوز للموظف سحب طلب الاستقالة خلال الفترة التي لم ترد الادارة ولم تبدي رأيها سواء بالقبول او الرفض.

رابعا : حالة الوفاة :

كل انسان معرض للموت، فالعامل او الموظف هو عبارة عرضة لهذه الخيرة فبإمكانه ان يتوفى في أي رأي لحظة سواء بسبب اصابة مهنية او مرض او حادث و غيره من الاسباب . و اذا اصابته هذه الأخيرة موظف ما يصبح لنا في المؤسسة منصب عمل شاغر، لهذا السبب تعمل المؤسسة على تعويض هذا الموظف من اجل سد هذا فراغ، وذلك عن طريق المصادر الداخلية بالنقل او الترقية او البحث في مصادر خارجية لتوظيف عمال جدد بمن اجل عدم تعطيل نشاطات المؤسسة.

لكن المؤسسة في هذه الحالة تكن متعسفة في حكمها و يصب في تفكيرها حول النشاط او الانتاج فقط بل يكون لها واجب اجتماعي و هو الوفاء للموظف الذي غادر عمله و ذلك بمنح تعويض مادي لعائلته او توظيف احد اقاربه و غيره حسب طبيعة المؤسسة (1) .

¹ برزان حسان مرجع سابق، ص(58-59).

المطلب الثالث : تطوير و اهداف المسار المهني**الفرع الأول : تطوير المسار المهني**

يمكن النظر الى التطور المهني على انه مجهود النظامية المتواصلة لربط الحاجات التنظيمية و المهارات المطلوبة من جهة ، و حاجة الافراد للتطور في وظائفهم من جهة اخرى .

أولاً : مكونات برنامج التطوير المهني :

يتضمن برنامج التطوير المهني :المكونات الرئيسية التالية:

1- التطبيع الاجتماعي : يقصد بعملية التطبيع الاجتماعي ،العملية التي يتم بموجبها تكيف و تعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين و بصورة خاصة تلك السلوكيات التي تنمو عن الانعزال و عدم التعاون مع الاخرين لتحويلهم الى اعضاء فاعلين في المنظمة ،هذه العملية تتضمن ثلاث(3) مراحل (1) :

أ-مرحلة ما قبل دخول الفرد في المنظمة: حيث تساعد المنظمة الافراد من خلال عملياتها في تشكيل تصورات ايجابية حول العمل و المنظمة و العلاقات السائدة بين اعضائه.

ب-مرحلة مواجهة الأفراد للواقع الفعلي :حيث تسعى المنظمة الى تعريف الافراد بالواقع الفعلي و السياسات التي تدير بموجبها ،اضافة الى الاهتمام و التركيز على تنمية المهارات و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية.

ج-مرحلة الاستقرار: إذ يبدأ الأفراد العاملين بتشكيل تصورات مستقرة نسبياً عن المنظمة و العمال الآخرين ، و في هذه المرحلة يتم حل الصراعات من طرف الأفراد أنفسهم (2) .

2-المسارات المهنية الثنائية:

المسار المهني هو التابع في المواقع الوظيفية للمنظمة و المتشابهة في الوصف الوظيفي و المسارات التي يتحرك الفرد خلالها في المنظمة ،المهم في أي برنامج لتطوير المسار المهني ضمان تلبية احتياجات التقدم الوظيفي للعاملين المهمين (الذين يمتلكون مهارات عالية ،كالباحثين و العلماء)أي لا بد ان يشغل مثل هؤلاء العاملين بقيمتهم من خلال التقدم الى المواقع الوظيفية المناسبة مع تحديد التعويضات المناسبة بما يتوافق مع اهمية تلك المواقع.

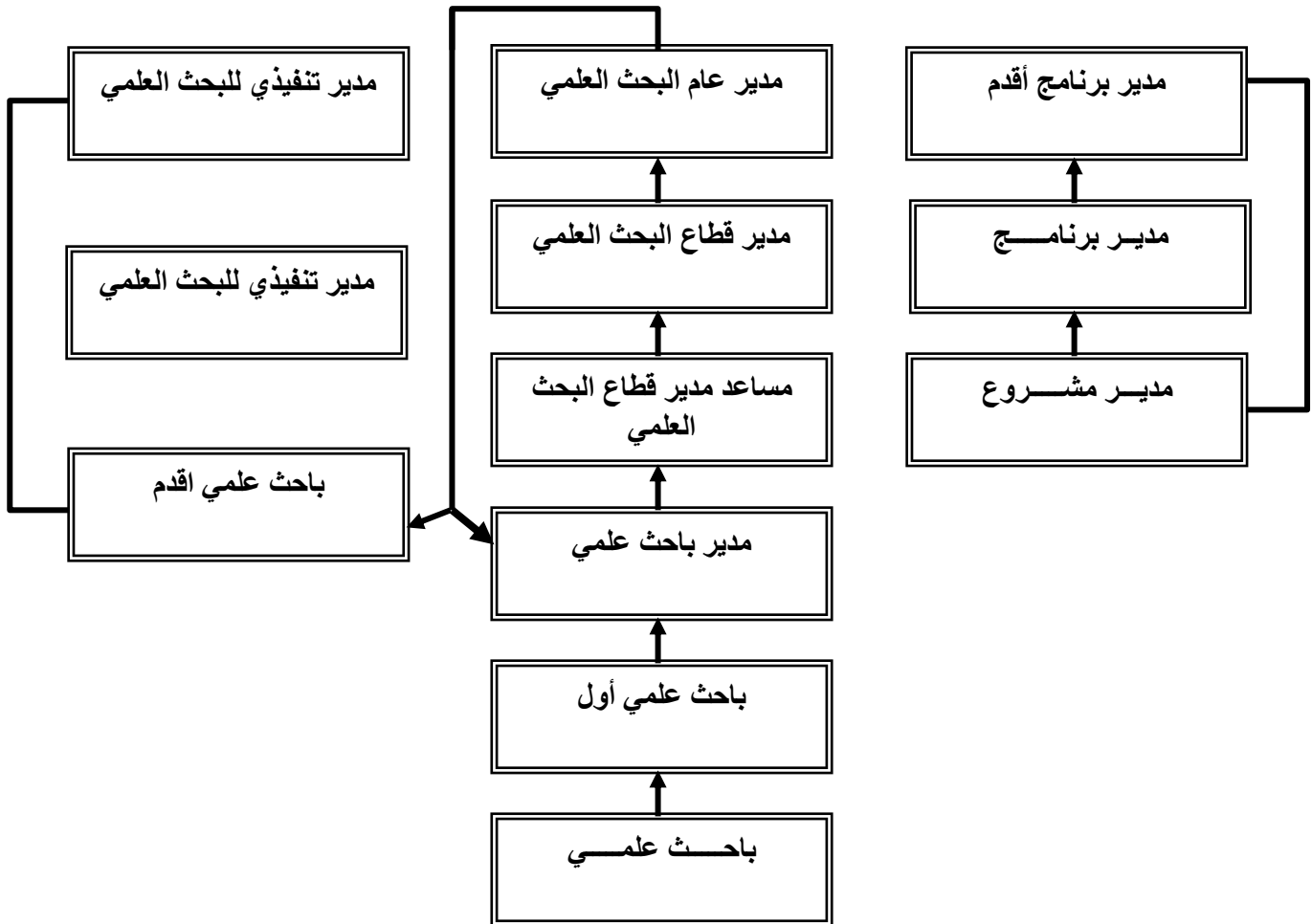
¹ محمد عامر، المسار المهني، 2010/02/15 (http://www.masart-blog.com/p=34) .

² المرجع الالكتروني السابق.

ان المسار المهني الذي توفره معظم المنظمات هو التقدم الى المواقع الادارية ،محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات الى تطوير انظمة للمسارات المهنية الثنائية حيث تمنح للعمال فرصة البقاء في الوظيفة (الفنية او البحثية) او الانتقال الى المهنة الادارية ،فالعلماء مثلا امامهم فرص تحرك بثلاث مسارات (مسار واحد علمي ، ومسارين اداريين) و الشكل التالي يوضح ذلك (1) .

¹ سهيلة محمد عباس،مرجع سابق ص (219-220).

شكل رقم (06- II) : المسار المهني المزدوج



المصدر : سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 214

نلاحظ من الشكل السابق بان الافراد العاملين (الباحثين) يفترض ان يتسلم نفس الرواتب و لديهم نفس التقدم في مساراتهم و تكون امامهم بدائل للاختيار الحر للمسار الذي يتناسب مع ميولهم و مهاراتهم ،ان المسار المتعدد يضمن المركز و الراتب المكافئ و العادل و كذلك تطور الافراد في مسار غير المسار الداري ،كما ان المسار المتعدد يتيح فرصة لذوي الاداء العالي ممن يمتلكون المهارات الادارية و القيادية أي المتميزين في المهارات العلمية و الفنية.

3- الانكماش المهني:

يعد الفرد العامل منكمشا في وظيفته ان لم تتاط به مسؤوليات واسعة قد لا ينتقل الى مواقع وظيفة اعلى فالانكماش بصورة عامة يشير الى بعض الجوانب السلبية بركود الفرد الى وظيفته و عدم تغير مهامه و مسؤولياته ،اضافة الى عدم التوسع في المهارات لدى الافراد.

و من الملاحظ أن بعض العاملين قد لا يرغبون في تحميل مسؤوليات كثيرة ،في وظيفتهم و في مثل هذه الحالات لا يعد ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر السلبية ، اذ انها تصبح ظاهرة سلبية عندما يشعر الافراد العاملون بان وظيفتهم لا توفر له المحتوى الجوهري للنمو و التطور الذاتي ان هذه المشاعر تؤدي نمو اتجاهات السلبية و تؤدي الى زيادة معدلات الدوران و انخفاض معدلات الاداء .

من كل ذلك يمكننا القول ان ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر التي تسعى المنظمة الى تجنبها رغم وجود بعض الافراد من ذوي الاداء المنخفض الال الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الحاجات الدنيا و الذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى ،و لتجنب هذه الظاهرة لا بد من تحديد اسبابها التي تتركز فيما يلي:

-النقص في التدريب(انخفاض في المهارات لدى العاملين)

-انخفاض الحاجة الى الانجاز.

-عدم وضوح الاهداف .

-عدم توفر فرص بالتطور امام العاملين بسبب عدم نمو المنظمة.

-عدم توفر المنظمة لأجور العادلة.(1)

¹ محمد عامر، المرجع الالكتروني السابق.

الفرع الثاني: أهداف تسيير المسار المهني :

هناك عدة افراد فردية و تنظيمية لعملية تسيير المسار المهني ، اهمها ما يلي:

- 1- تحسين فعالية العمال و المنظمة.
- 2 -تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- 3 -رفع حماس العمال و رضاهم على المنظمة.
- 4 -توجيه العمال إلى المناصب الاكثر استراتيجية .
- 5 -التقليل من نسبة الاستقالة بتحفيزهم .
- 6 -توفير عمال أكفاء.
- 7 -تخفيض تكاليف اليد العاملة .
- 8 -التأقلم مع تغيرات الخارجية (1) .
- 9- يساهم تسيير المسار المهني في تقويم و قدرات الافراد ومهاراتهم بالرغم من ان نضام تطوير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال الى ان ما يشوب هذا التقرير من اوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية ، جعل الكثير من المنضقات تفكر في اساليب علمية اخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- 10- يهدف الفرد أساس من تخطيط مساره المهني لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمؤسسة و العائلة و الاصدقاء ن و الاستماع بالحية وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال خارج عن نطاق وظيفته (2) .

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص 114.

² فائزة بوراس ،مرجع سابق،ص 76.

المبحث الثالث : تخطيط المسار المهني

اصبح تخطيط المسار المهني في الوقت الحالي عملية ضرورية تهتم بها المنظمة لتحسين مستوى اداء الافراد و لتحقيق طموحاته و تطويره فازداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على جانب تخطيط المسار المهني لتنمية الدوافع المهنية لدى العاملين من خلال زيادة قدراتهم و استعدادهم لتكيف مع المشاكل المؤثرة على وظائفهم و ادائهم فيها و تطورهم المستقبلي. لذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهية تخطيط المسار المهني .

المطلب الأول : ماهية تخطيط المسار المهني:

1 - تعريف تخطيط المسار المهني : تتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة و يوجد عدة تعريفات سنتطرق الى بعضها كما يلي:

* هو تتابع الأنشطة متضمنة التعليم الرسمي و غير الرسمي ،التدريب و الخبرة في العمل والتي تؤهل الفرد للحصول او القيام بوظائف اكثر تقدما و تطورا (1).

* اما البعض الاخر يعرف تخطيط المسار المهني الوظيفي على أنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ، و يتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية و يشمل تقييم الفرد لقدراته و اهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة صياغة الاهداف و تحقيق الانشطة التنموية المناسبة(2).

و رغم تعدد التعاريف إلا هناك اتفاق على ان تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الانشطة المشتركة بين الموظف و الادارة لإعداد مراحل سير وظيفي متصاعد و تحديد المهارات المطلوبة تعلم و تدريب و ارشاد للتوفيق بين اهداف الفرد و المؤسسة في نفس الوقت(3).

2- أهمية تخطيط المسار المهني :

ان عملية تخطيط المسار المهني لها اهمية كبيرة سواء للفرد او المؤسسة و تتمثل فيما يلي (4) :

* ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية و الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل و يجب تحديدها عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل.

¹ صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2000 ص

² صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص 286.

³ نفس المرجع السابق ، ص 287 .

⁴ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ص 378.

إن مساعدة الأفراد في صياغة و تشكيل احتياجاتهم و أهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

* مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد : فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية و لا يقبلون المهام و الأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضى الوظيفي و كذلك البدائل الوظيفية و هو الأمر الممكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني.

* تشجيع تنوع الثقافات :يتسم برنامج تخطيط الوظيفي (المهني)بإتاحة الفرصة في جميع المستويات التنظيم لكل فئة العمل ، و عليه فإن مواجهة الفرصة الوظيفية الممتدة في ظاهرة العولمة و المشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا و واقعا ملموسا .

* الحد من إحباط العاملين :إن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقة و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك ، و هو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدو مشاعر احباط التي فقد تسود العاملين .

* تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة :إن توافر خطط لتنمية و تطوير المسار الوظيفي (المهني)في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد و مستقبلهم المهني ،مما يشجعهم على الالتحاق بها و ذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة ،أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء و الانتماء و استمرار العمل بها.

* تحسين سمعة المؤسسة :إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني ،فإنهم يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجدون فيها ،الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها و التعبير عنها كمجال جذاب للعمال.

3- اهداف تخطيط المسار المهني : هناك عدة اهداف نوجز اهمها كما يلي (1) :

* يساهم تخطيط المسار المهني في تقويم قدرات الافراد و مهاراتهم و بالرغم من ان نظام تقارير الاداء يمكن ان يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال ،إلا ان ما يشوب هذه التقارير من اوجه تصور بسبب بعض نواحي التحيز و عدم الموضوعية جعل الكثير من المؤسسات تفكر في اساليب علمية اخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها:

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ص 396.

* تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة ذلك ان تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات المهنية يحتاج الى ادخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية او وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل ، الترقية ، التحفيز التدريب، و التقييم لضمان نجاح البرنامج (1) .

* تحقيق التنسيق و التكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يتضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف ادارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار المهني دون وجود ممارسات ادارية سليمة في مجالات انشاء فرص عمل و البحث عن الكفاءات المتميزة ووضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية لأعمال التعيين و الرواتب و المكافآت و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية.

* يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفية و المؤسسة و العائلة و الاصدقاء و الاستماع بالحياة و ايضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال تخرج عن نطاق وظيفية.

* تساهم عملية تخطيط المسار المهني على حرص افرادها لتحقيق التميز و بالتالي تكوين دافع قوي لتحديث و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و اكتساب كل ما هو جيد في مجال وظيفته و لتقديم افكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.

و خلاصة القول و بصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار المهني في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ليجد الفرد الوظيفية المناسبة له و يحقق اهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل و الرضا هذا من جهة و تجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الانتاجية و الربح.

¹ صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ص 279.

المطلب الثاني : الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني :

يمكن توضيح الاعتبارات في التالي (1):

* التوازن بين الخبرة العملية و المعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العلمية او المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من اهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني و قد يستلزم ذلك ان يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة ان يكتسب بعض المهارات العلمية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية او الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

* الدافعية و القدرة على تطويرها تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز و بما لديه من استعداد لتطوير و زيادة هذا الدافع لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتساب مجموعة من القدرات و المهارات التي تتعلق اساسا بالتحديد الدقيق للأهداف و تحديد الفرص و القيود، و المناقشة و الحوار و الاقناع و التأثير و عرض الانجازات.

* مستوى النضج و التوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم و سياسات و قواعد و اجراءات العمل و التفاعل مع الزملاء و الرؤساء و يستلزم ذلك توعية الفرد بان التحاقه بالمؤسسة يعين استعداده للتعابو الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و اهدافه و اهداف المؤسسة.

* النظرة المستقبلية يستلزم على المؤسسة تطوير اساليب الاختيار و التعيين و تقارير الكفاءة و الترقية و التدريب و الحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

* سياسات و نظم العمل تؤدي سياسات و نظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني ، و لا يقتصر ذلك على سياسات و نظم العمل خاصة بالقوى البشرية من تعيين ترقية، تحفيز غيرها و انما يمتد ذلك الى سياسات و نظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق ، الانتاج و غيرها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر 2008 ، ص 221 .

* خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد و اختياراته من بين المسارات البديلة و بقدر توفر خصائص الوضوح و الاستقرار و الموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد ان يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

*الموقف البيئي العام ان تصورات الفرد عن الوضع الحالي المستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته و اختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة و بقدر قدرة الفرد على ادراك هذه المتغيرات بقدر امكانية التخطيط الفعال لمساره المهني (1) .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ص 221.

المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار المهني :

لا بد من التأكيد على ان تخطيط و تطوير المسار المهني يهتم الفرد كما يهتم المنظمة و يزداد الاهتمام من كل طرف الى درجة انه يمكن القول ان هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتخطيط و تطوير المسار المهني و سوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين:

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار المهني:

ان تخطيط مسارات المستقبل المهني للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور و نجاح الموظف عبر حياته الوظيفية،و المرونة تعني ان الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة و عملية التخطيط هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الاول،حيث انه يتوجب على الفرد القيام بالوظائف التالية (1) :

* تقويم الفرد لذاته،حيث انه يتعرف على طموحاته و اماله ثم يتعرف على قدراته و امكانياته و مهاراته ، ثم يقارن اذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها ان يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر او من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المختصة او من خلال المديرين او الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

* تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا و التي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة المسارات الوظيفية، فرص الترقية و النقل في المستقبل.

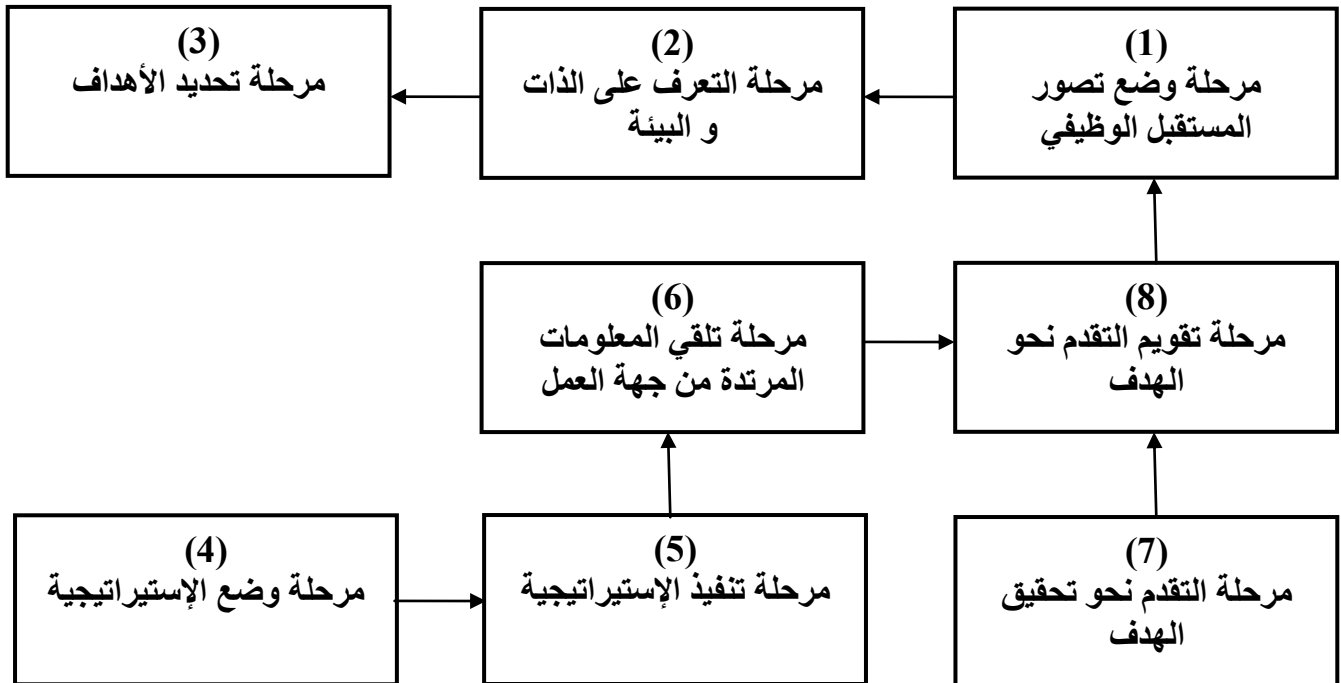
* تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية،و تجدر الإشارة الى ان الاهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن ايضا تحديات لاكتساب المهارة و المعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات ،كما و تتلاءم مع قدرات الفرد و إمكانياته.

* إعداد الخطط المستقبلية : بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الاهداف ،و يمكن ان يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الاجل و كذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 517 .

*تنفيذ الخطط : حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة الى مناخ تنظيمي يساعد و يشجع على التنمية الوظيفية اضافة الى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة ان تدعم الانشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب ،الانشطة التثقيفية،و احداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية امام الافراد (1).
وأخيرا و لغرض تحقيق ادارة و تخطيط المسار المهني لا بد من استمرار للعملية التي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل المهني و التعرف على البيئة المحيطة تحديد و تنفيذ الأهداف ، الحصول على معلومات مرتدة و اخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.
و لتوضيح عملية تخطيط المسار المهني على مستوى الفرد يقترب كل من كريتر و كنكي النموذج التالي :

الشكل (II-07) نموذج تخطيط و تطوير المسار المهني على مستوى الفرد :



المصدر : صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 267 .

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني :

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار المهني حيث تسعى الى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية و احتياجاتها و يتم هذا التوافق من خلال اعترافاتها بواقع الامر و هو ان كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته الى الحصول على وظائف افضل و مسؤوليات اكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الامام وظيفيا كما يتم التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل (1) :

* المهام و الخبرة المختلفة.

* الادراك الذاتي.

* النمط السلوكي.

ومن بين العوامل الخارجية للمؤسسة مثل

* طبيعة الاشراف.

* خصائص ومتطلبات العمل.

* تمكين الافراد.

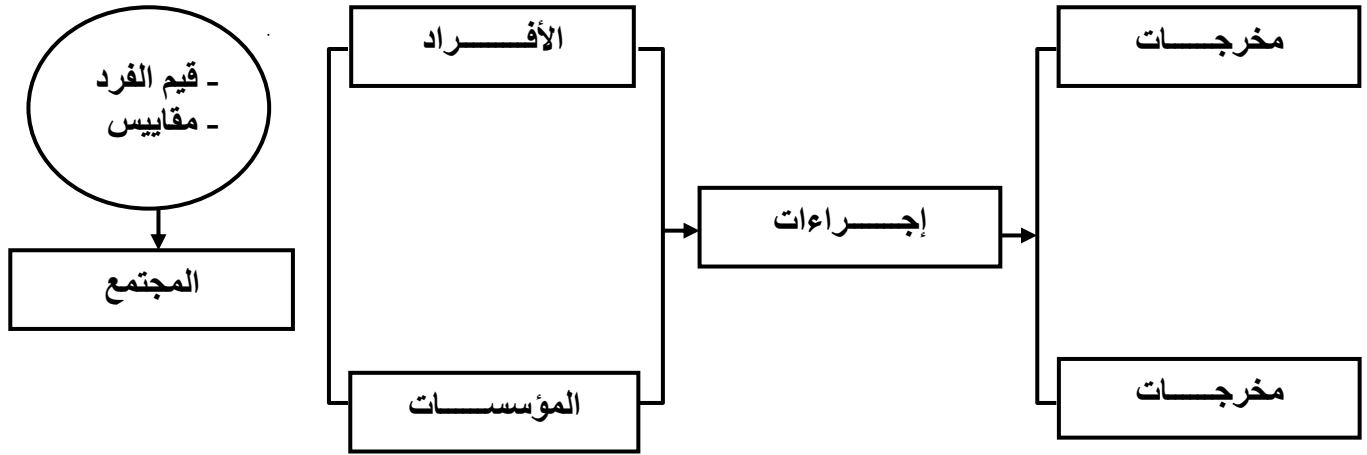
* نظام المرتبات و المكافآت.

و يعمل الفرد علا التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا اذا تم التوافق المطلوب . و في حالة عدم تحققه يبدي الفرد في البحث عن وظيفة اخرى في مؤسسة اخرى و قد يؤدي عدم التوافق احيانا ان تفقد المؤسسة جزء من لذا يجب عليها ان تسعى جاهدة الى وظائف و فرص عمل افضل مهنيا للافراد بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من التدريب و التنمية و كذلك من خلال اعادة النظر بالمسار المهني . وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الافراد و المؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار المهني بما يحقق التكامل بين الاهداف و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي (2) :

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 299 .

² نفس المرجع ، ص 300 .

الشكل (II-08) : التفاعل بين الأفراد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم.



المصدر : صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

*** خلاصة :**

إنّ فالمسار المهني هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موقع تقاعده و لديه انواع عديدة لذا فانه يتوجب على الفرد وضع خطط مناسبة لهذا المسار و ذلك بالحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع المميزات الشخصية لهذا الفرد لذا فانه على المؤسسة أن تسعى جاهدة الى خلق وظائف و فرص عمل افضل مهنيا للأفراد ومساعدتهم على امتلاك خبرات و قدرات ملائمة لهذه الوظائف و عليها تحقيق التفاعل بينها و بين الافراد عند القيام بأنشطة تخطيط المسار المهني بما يحقق التوافق و التكامل بين الأفراد (أهدافه) و أهداف المؤسسة .

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية لمفتشية الوظيفة العمومية

*** تمهيد :**

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية للمسار المهني و طريقة التوظيف في بلادنا سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع المسار المهني بمفتشية الوظيفة العمومية بالبويرة .

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين جاء تحت عنوان الأول تقديم شامل للمفتشية و الثاني واقع المسار المهني بمفتشيه الوظيفة العمومية.

المبحث الأول : عموميات حول مفتشية الوظيفة العمومية :

تختلف هيكلية مفتشيات الوظيفة العمومية من ولاية لأخرى بحسب المهام المرسومة و عدد المؤسسات و الإدارات العمومية ، و لجعل الأمور أكثر توضيح سنأخذ مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البويرة محل الدراسة التطبيقية :

المطلب الأول : تعريف مفتشية الوظيفة العمومية :

في الجزائر نجد مصطلح الوظيفة العامة أو " الوظيف العمومي " الأكثر شيوعا ، حيث وضع أول تشريع لهم بعد الإستقلال سنة 1966 و هو الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02/06/1966 و يمكن ذكر بعض التعاريف منها ⁽¹⁾:

التعريف 01 : الوظيف العمومي هو مجموع النظم العامة التي أنشأتها الدولة و تخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور ، و من هنا جاز إعتبار كل من مرفق القضاء و الدفاع و التعليم و غيرها من مرافق القطاع العمومي ، لأنها مؤسسات أنشأتها الدولة بغرض خدمة الجمهور و يتميز خضوعه للدولة من حيث تحديد نشاطه و قواعد تسييره و علاقته بالمنتفعين و تعيين موظفيه و تبيين أقسامه و فروعه ضمن قانون مميز .

التعريف 02 : الوظيفة العامة هي نصيب من العمل على وجه الدوام و الإستقرار في خدمة المرفق العام ، تديره الدولة عن طريق الإستغلال المباشر .

* مفتشية عامة :

منشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-191 المؤرخ في : 28 أفريل 2003 .

- تعد المفتشية العامة للمديرية العامة للوظيفة العمومية جهاز دائم للتفتيش و الرقابة و التدقيق و التقييم ، موضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية .

- تتوفر المديرية العامة للوظيفة العمومية على 48 مفتشية للوظيفة العمومية على مستوى كافة الولايات .

¹ الأمر رقم 66-133 .

المطلب الثاني : مهام مفتشية الوظيفة العمومية .

استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 112/98 المؤرخ في 1998/04/06 الذي يحدد مهام مفتشية الوظيفة العمومية باعتبارها هيكلًا غير مركزي تابع للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بما يلي :

- * السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بتسيير المسارات المهنية للموظفين و الأعوان العمومية للدولة المنتمين للمؤسسات و الإدارات العمومية المتواجدة في الولاية.
- السهر على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيفة العمومية.
- * ضبط بالاشتراك مع المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبقا للتنظيم المعمول به المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات و الإدارات العمومية و متابعة تنفيذها.
- * ممارسة الرقابة البعدية القانونية على قرارات تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات و الإدارات العمومية طبقا للإجراءات المقررة.
- * القيام بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية يراه غير مطابق للتنظيم المعمول به.
- مساعدة مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية في معالجة القضايا التنزاعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين و الأعوان العموميين للدولة.
- * القيام بأية مراقبة تسيير للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبقا للتنظيم المعمول به.
- * الاتصال مع المصالح المعنية. و تقييم التدابير المقررة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- متابعة تطور إعداد الموظفين في المؤسسات و الإدارات العمومية و احترام أي تدابير لضبط الوتيرة المرتبطة بذلك.
- * جمع كل المعلومات و استغلالها لإعداد إحصائيات ترتبط بالتشغيل في المؤسسات و الإدارات العمومية .

- * المساهمة في حدود صلاحياتها في الوقاية من خلافات العمل في المؤسسات و الإدارات العمومية و في تسويتها.
- * تقديم كل المساعدة للمصلح المكلفة لتسيير الموارد البشرية في تحضير المسابقات و الامتحانات و الاختبارات للمؤسسات و الإدارات العمومية وفي تنظيمها و إجرائها.
- * تمثيل المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجالس إدارات المؤسسات العمومية المحلية ذات الطابع الإداري أو في مجالس توجيهها.
- * تنظيم و تنشيط و توزيع أي برنامج إعلامي موجه في مسيري الموارد البشرية في الإدارات العمومية.
- * تقديم تقريرا إداريا دوريا للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عن أعمال المفتشية و تقييم نتائجها.
- * اقتراح أي تدابير كفيلة بتحسين سير مفتشية الوظيفة العمومية و كفاءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- في هذا الإطار واستنادا إلى المرسوم رقم : 126/95 المؤرخ في 1995/24/29 المعدل و المتمم للمرسوم رقم : 145/65 الخاص بوضعية الموظفين تضطلع المفتشية بمهمة الرقابة القبلية و البعدية .
- 1- الرقابة البعدية : وتهتم مجموع المديريات و المؤسسات الإدارية المتواجدة بإقليم الولاية و تخص مختلف القرارات الخاصة بالمسار المهني للموظفين للدراسة حيث تم تسجيل :

القرارات الملغاة	القرارات المراجعة	القرارات المبلغة
79	31	9637

- 2- الرقابة القبلية : التي تخص البلديات و تتمثل في التأشيرة على مختلف القرارات المبلغة بعد مطابقتها مع التنظيم الساري المفعول و المقدر ب 3024.
- و من خلال المعاملة اليومية مع مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية للولاية في إطار العلاقة الوظيفية التي تربط مصالح الوظيفة العمومية بها من اجل الرقابة و التوجيه ، تبين أن جلها لا تحترم الإجراءات القانونية سواء تعلق الأمر بتسيير المسار المهني للموظفين أو بإجراءات التوظيفات .

و رغم تسخير كافة موظفي المفتشية لصالح جميع الإدارات على قلتها إلا انعدام التكوين لدى غالبية الإطارات المشرفة على تسيير الموارد البشرية مع نقص الكفاءة في بعض الأحيان حال دون لمس النتائج المرجوة إلى انعدام الاستقرار مع الارتجالية لبعض المسيرين في اتخاذ بعض القرارات سواء عن جهل للتنظيم الساري المفعول أو عدم الفهم الصحيح و ربما حتى عدم الاطلاع على النصوص القانونية لتسيير الموارد البشرية لاسيما التعليمات و المناشير لانعدام التنسيق بين المصالح و هو ما يتجلى في صورة مديرية التربية للولاية .

و مساهمة منا في تدارك النقائص و الحد من تفاقمها برمجا زيارات توجيهية و تفقدية لمختلف الإدارات و المؤسسات العمومية بعنوان سنة 2010/2009 لإعطاء بعض الشروح و تبسيط بعض الإجراءات حول تسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها مرورا بإجراءات التوظيف. انطلاقا من إشهار المسابقات وصولا إلى الإعلان عن نتائجها النهائية و كذا إعداد الحصيلة النهائية للتوظيف ، مع تزويد بعضهم بالتشريع المعمول به في هذا الشأن.

المجالس الإدارية :

* التمثيل في مختلف مجالس إدارة المؤسسات العمومية المحلية ذات الطابع الإداري أو في مجالس توجيهها .

باعتبار أن مفتشية الوظيفة العمومية هيكل غير مركز ممثلة للمديرية العامة للوظيفة العمومية فإنها عضو في مختلف المجالس.

تساهم و تشارك في أعمال و أشغال مختلف مجالس الإدارة للمؤسسات ذات الطابع الإداري التالية

المركز الجامعي

المعهد الجهوي للتكوين الموسيقي

تنظيم و تنشيط برنامج إعلامي

توزيع المناشير و التعليمات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية الواردة من المديرية العامة للوظيفة العمومية في حينها .

تنظيم أيام دراسية و توجيهية لفائدة مسؤولي تسيير الموارد البشرية و ذلك أيام :

بمقر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ذراع البرج البويرة.

الامتحانات و المسابقات :

تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم: 293/95 المؤرخ في : 30/09/1995 المتعلق بتنظيم المسابقات الاختبارات و الامتحانات المهنية و مختلف التعليمات و المناشير الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية و في إطار التوظيف بعنوان السنة المالية 2011 لاستغلال المناصب المالية الشاغرة المقدرة ب: 3586 منصب ، أما عدد التوظيفات الخارجية المجسدة خلال إلى غاية 2011/07/31 تقدر بـ 139 توظيف خارجي ، 27 توظيف داخلي 22 موظف عن طريق التحويل ، المتعاقدين = 363 تم الإعلان و الإشهار عن فتح : مناصب وفق قرارات و مقررات فتح المسابقات التي حظيت بموافقة مفتشية الوظيفة العمومية ، مع التنويه انه و بصفة استثنائية تم منح رخصة الإعلان و إجراء المسابقات قبل المصادقة على المخططات السنوية لمختلف المؤسسات و الإدارات العمومية .

المنازعات القضائية :

تم تكليف المديرية العامة للوظيفة العمومية محليا بمفتشية الوظيفة العمومية للولاية بمتابعة قضايا منازعات ، الوظيفة العمومية ، لتكون طرف في الخصومة القضائية كمدخلة في الخصام و متابعتها على مستوى الهيئات القضائية استنادا إلى المنشور رقم: 27/ م ع و ع/ م ف أو م/ 06 المؤرخ في: 18/12/2006، أين تم تسجيل بعنوان السداسي الأخير من السنة المالية 2011 .

مجموع : 345 قضية مرفوعة ضد المؤسسات و الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم الولاية .

المطلب الثالث : تنظيم المفتشية و إمكانياتها .

سنقوم في هذا المطلب بعرض تنظيم المفتشية و هيكلها التنظيمي , كما سنقوم بعرض مختلف الإمكانيات التي تتوفر عليها مفتشية البويرة .

1- تنظيم المفتشية :

المادة 2 : يتم تحديد المسؤوليات و الواجبات و العلاقات بين الرئاسة و مختلف المستويات .
1-1 رئيس المفتشية (1):

يساعده في ممارسة صلاحياته من واحد (1) إلى ثلاثة (3) رؤساء مفتشيات مساعدين .

المادة 3 : يسهر رئيس المفتشية بالوظيفة العمومية على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بتسيير المسارات المهنية للموظفين و الأعوان العموميين للدولة المنتمين للمؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية .

المادة 4 : زيادة على الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه , يكلف رئيس المفتشية في مجال الإصلاح الإداري بالاشتراك مع المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية بدراسة و اقتراح الإجراءات الضرورية للتحسين المستمر لنوعية خدمات المرافق العمومية و لتبسيط العلاقات بين الإدارة و المواطنين و تخفيف المساعي و الإجراءات الإدارية و للتكفل باحتياجات المستعملين .

المادة 5 : يعين رئيس المفتشية بقرار من الوزير المكلف بالوظيفة العمومية من بين الموظفين المنتمين لرتبة المفتشين الرئيسيين على الأقل أو رتبة معادلة و الذين لهم خمس (5) سنوات اقدمية بهذه الصفة و الحائزين شهادة التعليم العالي المحصل عليها بعد ثمانية (8) سنوات من الدراسة على الأقل .

المادة 6 : يعتبر منصب عمل رئيس مفتشية منصبا عاليا , و يصنف مرتبة و يجدد وفقا للشروط المطبقة على مسؤولي المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 98-112 المؤرخ في 06/04/1998 المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية .

1-2 رئيس مفتشية مساعد (1):

المادة 7 : يعين رئيس المفتشية المساعد بقرار من الوزير المكلف بالوظيفة العمومية من بين الموظفين المنتمين لرتبة المفتشين الرئيسيين على الأقل بهذه أو رتبة معادلة و الذين لهم خمس (5) سنوات اقدمية بهذه الصفة و الحائزين شهادة التعليم العالي المحصل عليها بعد (8) سداسيات من الدراسة على الأقل .

* الموظفين المنتمين لرتبة المفتشين الرئيسيين على الأقل أو رتبة معادلة و الذين لهم ثلاث (3) سنوات اقدمية بهذه الصفة أو عشر (10) سنوات اقدمية عامة .

المادة 8 : يعتبر منصب رئيس مفتشية مساعد منصبا عاليا .

المادة 11 : يتلقى رئيس المفتشية بالوظيفة العمومية تفويض بالإمضاء بقرار من الوزير المكلف بالوظيفة العمومية .

يمكن أن يكلف رئيس المفتشية المساعد بالنيابة عن رئيس المفتشية بالوظيفة العمومية في حالة شغور منصبه أو وقوع مانع له ، و يتم ذلك بمقرر من الوزير المكلف بالوظيفة العمومية ، ويمكن أن يتلقى تفويض بالإمضاء حسب الإشكال و الإجراءات المعمول بها .

1-3 رئيس قطاع (2):

المادة 03 : تعدل احكام المادة 40 من المرسوم التنفيذي رقم 92-28 المؤرخ في 20 يناير سنة 1992 كما يلي :

المادة 40 : يكلف رؤساء القطاع بما يلي :

- يسهرون على التطبيق المنسجم للتشريع في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و يقترحون أي تدابير كفيل بتحسين فعاليتها .
- يضمنون تنسيق أعمال قطاع التدخل الخاص أو الإقليمي .
- يقدمون أية مساعدة للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية لتحضير المسابقات و الامتحانات و الروائز المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و تنظيمها و سيرها .
- يدرسون المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تهم المؤسسات و الإدارات العمومية .
- يمارسون الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 98-112 ، نفس المرجع السابق .

² المرسوم التنفيذي رقم 95-127 المؤرخ في 29/04/1995 الصادر عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 26 .

1-4 رؤساء الفرق:

المادة 04 : تعدل أحكام المادة 41 من المرسوم التنفيذي رقم 92-28 المؤرخ في 20 يناير سنة 1992 كما يلي :

المادة 41 : يكلف رؤساء الفرق تحت سلطة رئيس القطاع بضمان تنسيق فرقة التدخل الإقليمي و يسهرن على تطبيق التشريع و التنظيم المطبقين على المستخدمين .

1-5 رؤساء المهام :

المادة 2 : تعدل أحكام المادة 39 من المرسوم التنفيذي رقم 92-28 المؤرخ في 20 يناير سنة 1992 كما يلي :

المادة 39 : يكلف رؤساء المهام بما يأتي :

- يقومون بهام التفتيش و الرقابة لدى مفتشيه الوظيفة العمومية و يقترحون أي تدبير كفيل بتحسين تنظيمها و سيرها.

- ينشطون أي عمل أو برنامج إعلامي أو تكويني موجه لمستخدمي مفتشيات الوظيفة العمومية و مسيري الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، لاسيما تنظيم الملتقيات و الندوات .

2 - إمكانياتها :

تتمتع مفتشية الوظيفة العمومية بإمكانيات مادية و بشرية معتبرة .

2-2 الوسائل البشرية :

إن تنظيم مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البويرة هو على النحو التالي :

التنظيم الهيكلي :

* رئيس مفتشية الوظيفة العمومية 01 .

* رئيس مفتشية مساعد 01 .

* رئيس قطاع 03 .

* رئيس فرقة 06 .

* رئيس مهمة التدقيق 02 .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 95-127 ، نفس المرجع السابق .

الموارد البشرية :

- * مفتش 02 .
- * متصرف 02 .
- * مراقب 01 .
- * عون مراقبة 01 .
- * تقني سامي في الإعلام الآلي 01 .
- * كاتب 01 .

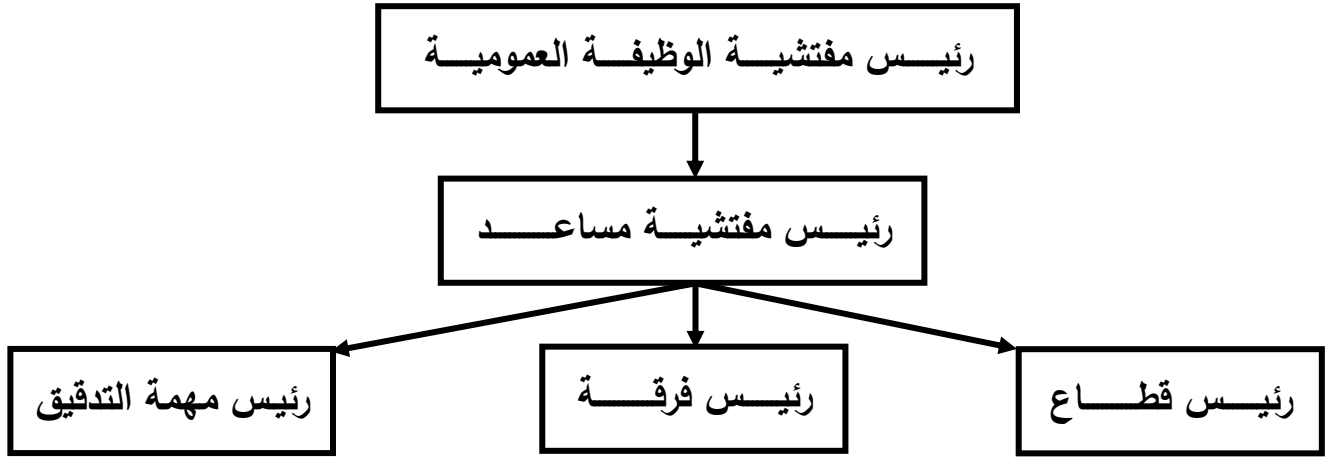
- الأعدان المتعاقدين في إطار عقود الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي :

- * حاملي شهادات الليسانس 05 .
- * إدماج اجتماعي 03 أعوان.
- * أعوان تابعين للولاية مديرية الإدارة المحلية 02.
- * الشبكة الاجتماعية 02 منظمات.

2-1 الوسائل المادية :

إن مقرنا الوظيفي الحالي هو المقر الرئيسي السابق لمديرية النقل الكائن بالحي الإداري بذراع البرج ولاية البويرة ، انتقلنا إليه عام 2009 بعد تنقل هذه الأخيرة إلى مقرها الجديد .
فمن جانب سعته فإنه يتكون من طابقين : الأول سفلي و هو الذي تشغله مصالحي يتكون من 08 مكاتب مع مكتب صغير للأرشيف ، و الثاني هو الطابق العلوي به مكتبين كبيرين أحدهما محجوز من قبل الفرقة المختلطة ، و الآخر ظل كأرشيف تابع لمديرية الضرائب.
وفي ذكر الشروط الصحية ، فهنا ننوه إلى أن النظافة الداخلية تقوم بها عاملتين تشتغلان في إطار عقود المنح الاجتماعية ، نفسه الأمر الذي ينطبق على الحراسة فهي مؤمنة من قبل حراس يشتغلون في إطار العقود المشار إليها أنفا دون وجود حراسة ليلية .

شكل رقم (09-III) : الهيكل التنظيمي لمفتشية الوظيفة العمومية - البويرة .



عدد الموظفين	الرتبة	السلك
02	متصرف إداري	الأسلاك المشتركة
01	تقني سامي في الإعلام الآلي	
01	كاتبة	
02	مفتش الوظيفة العمومية	الأسلاك التقنية
01	مراقب	
01	عون مراقبة	

المصدر : إدارة الموارد البشرية ، مفتشية الوظيفة العمومية ، البويرة .

المبحث الثاني : واقع تسيير المسار المهني بالمفتشة .

تهتم مفتشة الوظيفة العمومية اهتماما بالغا بموظفيها ,حيث تسعى إلى تنظيم و تحسين سير حياتهم المهنية ، و ذلك من خلال تنظيم مختلف المراحل التي تمل ربها الموظف في حياته المهنية ، و في هذا الشأن سنتطرق إلى أهم الإجراءات و القواعد المتداولة في إدارة تسيير المسار المهني .

المطلب الأول : طرق إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

تقوم المؤسسات و الإدارات المعنية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالنظر إلى الأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها و هذا و ما أشارت إليه المادة 06 مكرر , حيث تنص على انه يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة لديها وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها.

* تعدادات المؤسسات و الإدارات العمومية المتواجدة عبر إقليم البويرة :

01 - المديرية التنفيذية : 28 .

02 - البلديات : 45 .

03 - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري : 42 .

* ضبط المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية :

اثر تلقي مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية لمدونات الميزانية تقوم هاته الأخيرة

بإعداد مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المعنية .

1- الفرع الأول : تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

ينبغي إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا لنماذج جداول جديدة تجدونها بملحق وقد تم تصميم هذه النماذج ضمن انشغال تبسيط الإجراءات و تسهيل القيام بالمهام المنوطة بالمسيرين , فمخطط التسيير هذا يتشكل من 3 جدول التي تنقسم إلى 03 أجزاء المتمثلة في :

* **الجزء الأول :** يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 1 إلى 3 و المتعلقة بحالة التعدادات و الإدارات العمومية .

* **الجزء الثاني :** يرفق بالجدول الحاملة للأرقام من 4 الى 7 و الذي يشكل مخططا لتسيير التوقعي للموارد البشرية.

* **الجزء الثالث :** يشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 8 إلى 13 والذي يتعلق بالمراقبة و التقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومي.

أولا : مضمون الجزء الأول لمخطط التسيير :

فسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري المكلفين بالمخطط التوقعي انظر الملاحق رقم 1-2-3⁽¹⁾ .

الجدول رقم 1 : يهدف هذا الجدول إلى إظهار وضعية التاطير و تعداد المستخدمين حسب كل هيكل و أهمية المعلومات المدونة فيه تستوحي ملؤها بدقة مع إظهار كل الإعداد حسب الصفات بما فيها إعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم , و إعداد الأعوان المتعاقدين و المستخلفين بالنسبة :

- المناصب العليا للأسلاك و الرتب و دليل تعداد الميزانية⁽²⁾ .

الجدول رقم 2 : يجب التأكد من صلاحية لجان الموظفين و لجان الطعن و ذلك بمراجعة قرارات إنشائها و التاريخ المحدد لنهاية صلاحياتها , و في حالة انقضاء عهدة اللجان فانه من الضروري الإسراع في تمديد عهدها أو تجديدها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به⁽³⁾ .

¹ تعليمة رقم 506/2000 المتضمنة كيفية انجاز و تعديل المخططات السنوية للتسيير .

² تعليمة رقم 506/2000 مرجع سابق .

³ تعليمة رقم 03/2000 المتضمنة انجاز المخطط السنوي للتسيير .

الجدول رقم 3 : جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات و المسابقات (انظر المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 1995/12/30) يحدد كيفيات تنظيم المسابقات الامتحانات:

عند انجاز هذا الجدول لتحضير عمليات التوظيف يجب التنفيذ بقرارات الإطار الخاصة بالامتحانات و المسابقات و كذا التثبيت المدون في الجدول حسب الأسلاك و الرتب .

ثانيا : مضمون الجزء الثاني لمخطط التسيير:

يضم الجزء مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية و كذا آجال انجازها المخططة وفقا لنسبة المالية (انظرا لملاحق 4-5-6-7) .

الجدول رقم 04 : مخطط التوقعي للتوظيف :

يبين هذا الجدول مجمل التعدادات المالية حسب الوظائف المالية العليا المناصب العليا و الأسلاك و الرتب .

* مجمل المناصب المالية النظرية المؤشرة .

* المناصب المالية المشغولة .

* المناصب المالية الشاغرة.

* السنة المخصصة لكل نمط التوظيف⁽¹⁾ .

الجدول رقم 05 : رزنامة تلخيصية لعملية التسيير التوقعي للموارد البشرية :

يعدد هذا الجدول عملية التسيير المقررة خلال السنة المالية , و ذلك بتحديد التواريخ التوقعية لانجاز هذه العمليات .

الجدول رقم 06 : بيان توقعي للإحالة على التقاعد :

يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك و الرتبة .

- عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال السنة .

- التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد (انظر القانون 12/83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالإحالة على التقاعد) .

¹ تعليمة رقم 506/2000 مرجع سبق ذكره .

الجدول رقم 06 مكرر: بيان يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعاؤهم لاستئناف النشاط :

يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية للأسلاك والرتب و الوظيفة :

- تاريخ الإحالة على التقاعد .

- تاريخ استئناف النشاط.

جدول 06 ثلاثي : بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد والذين تم إبقاءهم في الخدمة :

يتضمن هذا الجدول :

- تاريخ الازدياد.

- الرتبة أو الوظيفة الممارسة.

- الأقدمية المحصلة عليها بتاريخ 31 ديسمبر في السنة المنصرمة .

الجدول رقم 07 : مخطط توقعي لتنظيم و تحسين المستوى تجديد المعلومات :

يبين هذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب كل عملية التكوين خارجي أو داخلي ، تحسين

المستوى أو الرسكلة .

- تاريخ الدخول.

- عدد الأعوان.

- مدة التكوين ، تحسين المستوى و الرسكلة.

ثالثا : مضمون المخطط الثالث لمخطط التسيير⁽¹⁾

يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عملية التسيير التي قام بها المسير ، و دور الهيئات المراقبة

للمديرية العامة للوظيفة العمومية .

أنظر الملاحق (08 - 09 - 10 - 11 - 12 - 13)

الجدول رقم 08 : جدول حركة المستخدمين :

يحضر هذا الجدول في 31 - 12 لكل سنة ، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك .

- التعدادات الحقيقية لتاريخ 31-12 من السنة .

- حركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات و الإدارات العمومية و مجموعها الفرعي .

- المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين.

¹ المرجع سبق ذكره .

الجدول رقم 09 : جدول تلخيص يتضمن مجمل الأعوان المتقاعدين و المؤقتين :

يبين هذا الجدول المحدد في 31-12 الأعوان المؤقتين و المتقاعدين لكل سنة حسب الوظيفة ,منصب العمل و التصنيف.(انظر إلى التعليمية رقم 07 المؤرخة في 70-02-1998 الخاصة بتوظيف الأعوان المؤقتين).

الجدول رقم 10 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقات :

يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق مسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني أو الاختيار المهني حسب الأسلاك و الرتب :

* مراجع قرار تنظيم المسابقة , الامتحان أو الاختبار المهني .

* عدد المناصب المفتوحة.

* تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين.

* عدد المرشحين .

* عدد المرشحين المقبولين .

* تاريخ إعلان الاختبار .

* تاريخ محضر القبول النهائي .

* مرجع و تاريخ الفرار النهائي المتضمن إعلان النتائج.

* إعداد النتائج .

* الحد الأدنى لمعدل القبول.

الجدول رقم 11 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و الكفاءة المهنية بالتسجيل في قائمة التأهيل : (1) .

يبين هذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب مجمل الإجراء المتعلق بكل عملية ترقية اختيارية

أو حسب الكفاءة المهنية .

- عدد المناصب المفتوحة .

- إشهار المناصب المفتوحة .

¹ تعليمية رقم 506/2000 مرجع سبق ذكره .

- مرجع قائمة التأهيل.

- عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية او عن طريق الكفاءة المهنية .

- تاريخ لجنة المستخدمين .

- عدد المرشحين المقبولين.

الجدول رقم 12 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين :

يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (الالتحاق بالتكوين) حسب الرتب و

الأسلاك :

* مجموع التوظيفات (الداخلية و الخارجية).

* تنظيم المسابقات للالتحاق بالتكوين .

* مجموع المناصب المفتوحة.

* مرجع قرار تنظيم المسابقة.

* لجنة انتقاء المرشحين.

* تاريخ اجتماع اللجنة.

* عدد المرشحين المسجلين.

* عدد المرشحين المقبولين.

* النجاح النهائي.

* تاريخ محضر النجاح عدد الناجحين.

* الحد الأدنى لمعدل القبول.

* مؤسسات التكوين .

الجدول رقم 13 : استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة :

يبين هذا الجدول حسب الرتب و الأسلاك:

* مجموع المناصب المفتوحة.

* التوظيفات التي تمت (1) .

¹ تعليمة رقم 506/2000 مرجع سبق ذكره .

الفرع الثاني: الأحكام المتعلقة بإعداد ، تحديد وتجديد المناصب المالية (1) :

تشكل المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية المحدثة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29-04-1995 بالنسبة للمسيرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، كما يمكن للمخططات السنوية المعينة ، بعد المصادقة عليها أن تهدف إلى التعديل بعد الإعداد ، تحويل أو تجديد المناصب المالية .

أولا : فيما يخص إنشاء المناصب :

إن فتح المناصب المالية لا يمكن الأخذ بها إلا في حالة إعادة تنظيم هياكل تعديل الصلاحيات أو أي أسباب أخرى لضرورة المصلحة التي تكون مثبتة يتعلق الأمر بالتعدادات الجديدة التي توضح نتيجة إنشاء هياكل جديدة و الاندماجات المتدخلة خلال السنة إلا بعد أن تخصص لها الاعتماد الضرورية .

ثانيا : فيما يخص تحويل المناصب :

إن عملية تحويل المناصب المالية في الميزانية لا تقل إلا من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى من جهة ، ومن جهة أخرى فانه لا يقبل أي تحويل بالنسبة للمناصب العليا المحددة بالنصوص المتضمنة لتنظيم الهيئات و الإدارات العمومية ، و كذلك المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 1990/02/06 المتضمن القانون الأساسي للعمال .

ثالثا : في ما يخص إعادة استعمال أو تجديد المناصب المالية :

إن المناصب المالية الناتجة عن الوضعيات الإدارية التالية :

* النقل ، الوضع في حالة الخدمة الوطنية ، العطل الطويلة المدى .

يمكن إعادة استعمالها أو تجديدها بصفة إجبارية في التوظيف الخارجي و الترقية عن طريق الامتحان المهني ، إما الوضعيات الإدارية الأخرى التي ستفيد بها المستخدمين فإنها تؤدي إلى حذف مناصبهم المالية و يتعلق الأمر بالحالات التالية :

* الاستقالة ، الفصل ، العزل ، الوفاة ، التقاعد... الخ .

و في هذه الحالة فانه لا يمكن إعادة استعمال هذه المناصب إلا بعد الحصول المسبق

على رخصة استثنائية من قبل المديرية العامة للميزانية و المديرية العامة للتوظيف العمومي .

¹ تعليمة وزارية رقم 1273 المتعلقة بإعداد ، تحويل ، تجديد المناصب المالية .

رابعاً : تعديل أو إحداث مناصب مالية جديدة :

لم تذكر في ميزانية التسيير الأصلية ينبغي أن تحض مسبقاً بموافقة المديرية العامة للتوظيف العمومي قبل إرسالها إلى المديرية العامة للميزانية (1) .

الفرع الثالث : مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

طبقاً للنصوص القانونية الواردة في هذا الشأن فإنه يتم إعداد المخططات لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية .

أولاً : مرحلة التعدادات المالية :

تقوم مصالح المديرية العامة للميزانية بالعلاقة مع مصالح الوظيفة العمومية ، بدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات و إدارات العمومية و كذا الحاجيات المعبر عنها على المستويين النوعي و الكمي .

و لهذا الغرض ، ينبغي على المصالح المتخصصة للمديرية العامة للميزانية و المديرية العامة للتوظيف العمومية أن تقوم بتشاور مشترك من شأنه السماح لاسيما بعقلانية تعداد المستخدمين و التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات و الإدارات العمومية و ذلك في حدود الاعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية .

ثانياً : مرحلة إعداد المخططات التسيير السنوي للموارد البشرية المصادقة عليها :

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططاً سنوياً للتسيير يوضح عمليات التسيير المقرر انجازها خلال السنة المالية ، لاسيما فيما يخص :

* التوظيف ، الترقيات ، حركة المستخدمين ، التكوين و التحسين و إعادة الترتيب ، الإحالة على التقاعد .

¹ مرجع سبق ذكره .

تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الإشكال و الشروط المطلوبة حسب الحالة ، بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية و المؤسسات و الإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية . بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير ، يحضر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية انظر ملحق رقم (10) ، يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند اقتضاء الملاحظات و التحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع ، يجب في هذه الحالة على المؤسسة أو الإدارة المعنية أن تغيّر مخطط التسيير اخذ بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها في هذا الشأن (1) .

ثالثا : مرحلة تعديل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

يعدل المخطط السنوي للتسيير خلال السنة المالية عند بروز معطيات جديدة في الميزانية (إنشاء أو إلغاء مناصب مالية) .

كما يعدل المخطط السنوي حسب نفس الإشكال و الكيفية المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولى لتسيير الموارد البشرية . و نظرا للأجال المحددة لانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية

رابعا : متابعة و تسيير مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية :

في إطار المراقبة التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية و في حالة عدم قانونية القرار الفردي لتسيير الموارد البشرية ، تقوم هذه المصالح باختصار الهيئة التي لها سلطة التعيين قصد الشروع إجباريا أثار القرار المعني و مراجعته ، و عند الاقتضاء تقوم مصالح الوظيفة العمومية بالوقوف على وضعية تنفيذ طلبات المراجعة بالتعاون مع المراقب المالي أو قابض الضرائب المختلفة (2) .

¹ تعليمية وزارية مشتركة رقم 305 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي ، التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار المهام الخاصة بالمراقبة .

² تعليمية رقم 240 تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم رقم 126/65 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاص بوضعية الموظفين .

المطلب الثاني : التسيير الإداري لمسار المهني للموظف :

يتعين على مصلحة الموظفين في مفتشية الوظيفة العمومية تكوين ملف إداري لكل موظف و يتوجب فيه أن يضم إلى مجموعة من الوثائق المتعلقة بالشهادات و المؤهلات و الحالة المدنية و الوضعية الإدارية للموظف و تسجل , و هذه الوثائق ترقم و تصنف باستمرار حيث يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف و يضم مجموعة من القرارات و هي كما يلي :

- يجب أن لا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظات حول الآراء السياسية و القانونية أو الدينية للمعنى (المادة 93) .

- يمنح للموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها و شروط استعمالها عن طريق التنظيم (المادة 45) .

- يعود صلاحيات تعيين الموظف إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين و التنظيمات المعمول بها (المادة 95) .

- يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية و تنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين و ترسيم و ترقية الموظف و إنهاء مهامهم في نشة رسمية أو الإدارة العمومية المعنية (المادة 96) .

إن الملف الإداري لتسيير المسار المهني يضم مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تبين كل الحالات المتعلقة بالحياة المهنية التي مر والتي سنوافيها فيما يلي :

الفرع الأول : إجراءات التوظيف و التعيين و الترصد :

يخضع الموظف في بداية مساره الوظيفي إلى مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تتماشى وسياسة تسيير المسار المهني وفق المراسيم والتشريعات المعمول بها في سياسة تنظيم المسار المهني في الوظيف العمومي.

أولاً : التوظيف :

يوظف العامل حسب قواعد و أسس تشريعية و تنظيمية يشترط فيها أن يكون المعني بالأمر مؤهلاً بهذه الصفات، ذلك أن التوظيف يتمشى و مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف الشاغرة ،المادة 749، و لا يمكن أن يوظف أياً في وظيفة ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- 1- أن يكون جزائري الجنسية .
- 2- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية .
- 3- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- 4- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- 5- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بها.

ثانياً : التعيين :

التعيين و هو إصدار قرار التعيين للموظف يكون متوافق مع محضر التنصيب , و بعدها يخضع قرار التعيين للمصادقة من مفتشية الوظيف العمومي و المراقب المالي و أمين الخزينة . بعد التعيين يبدأ الموظف في مزاولة مهامه بصفة متربص للمدة التي تخضع إليها الرتبة التي ينتمي إليها و يتلق أجره كاملاً كأنه مرسوم, حتى منح المردودية إن وجدت و يستفيد من مزايا الضمان الاجتماعي و كذا الخدمات الاجتماعية .

ثالثاً : التربص:

يعين الموظف في الوظيفة الملتحق بها بصفة متربص ,و يجب على المتربص ,حسب طبيعته المهام المنوطة برتبته,قضاء فترة تربص مدتها سنة ،و يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك ان تتضمن تكوين تحضيرياً لشغل وظيفة (المادة 84) .

بعد انتهاء فترة التربص تليها إجراءات مكملة حسب مردودية المتربص:

ترسيم المتربص في رتبته حيث يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة المؤهلة و يتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة ، و إما إخضاع المتربص لفترة تربص أخرى لنفس المدة و لمرة واحدة فقط .
تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

المواد من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006،المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

رابعاً : حالات استثنائية تخص التربص :

- يخضع المتربص على نفس واجبات الموظفين و يتمتع بنفس نفقهم (المادة 87).
 - لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع (المادة 88) .
- فترة التربص فترة خدمة فعلية,و تأخذ في الحساب عند احتساب الاقدمية في الترقية و التقاعد.

الفرع الثاني : التكوين و الترقية و تقييم الموظف :

يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى عملية التكوين و الترقية إلى تقييم مستمر و دوري بهدف إلى تقرير مؤهلاته المهنية وفقاً لمنهاج ملائمة .

أولاً : التكوين :

تنظم الإدارة عدة دورات تكوينه لتحسين المستوى بصفة دائمة ,قصد تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية ، و تأهيله لمهامه جديدة حيث تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كيفية تنظيمه و مدته و واجباته الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

ثانياً : الترقية :

تتمثل الترقية في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية :

1- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات و المؤهلات المطلوبة

2- بعد تكوين متخصص .

3- عن طريق امتحان أو فحص مهنيين.

4- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ،بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء.

ثالثاً : تقييم الموظف :

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقرير مؤهلاته المهنية وفقاً لمنهاج ملائمة و يهدف تقييم الموظف إلى :

- منح امتيازات مرتبطة بالمر دودية و تحسين الأداء .

- الترقية.
 - منح الأوسمة الشرفية و المكافآت .
 - معايير تقييم الموظف (1) :
- يتركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير مايلي:
- الكفاءة المهنية.
 - الفعالية و المردودية.
 - كيفية أداء الخدمة.

الفرع الثالث : الراتب ، الأوسمة الشرفية و المكافآت:

يستفيد الموظف خلال مساره المهني في إطار تأدية الوظيفة إلى حقوق و امتيازات عرفانا لمجوداته المهنية .

أولا : الأجر :

تنص المادة 80 من القانون علاقات العمل بأنه للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدي و يتقاضى بموجبه راتبا أو دخلا يناسب نتائج العمل .

حيث يتقاضى الموظف مهما كانت رتبة راتبه من الإدارة العمومية التي يمارس فيها فعليا و يتكون الراتب من :

- الراتب الأساسي (الحد الأدنى المضمون للأجر) .
- المكافآت و والتعويضات و الحوافز المادية.

بالإضافة إلى ذلك يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي .

1- تصنيف الأجر : تصنيف أسلاك الموظفين لمفتشية الوظيفة العمومية الى مجموعات توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته و تخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف حيث تشكل الأصناف و الدرجات الأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية.

2- تحديد الراتب : يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضاف اليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجات المتحصل عليها و ينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية :

- الراتب الرئيسي: الرقم الاستدلالي x قيمة النقطة الاستدلالية .

ثانيا : الأوسمة الشرفية :

يمكن أن يستلم الموظف أوسمة شرفية و مكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شهادات وزارية و يسلم الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونيا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمة في تحسين أداء مصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارات لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المختصة (1) .

الفرع الرابع : الوضعيات القانونية الأساسية للموظف و حركة نقله :

يوضع الموظف في احد الوضعيات التالية:

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

أولا : القيام بالخدمة :

يعد الموظف في وضعية الخدمة.

- الموجود في عطلة سنوية .
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني .
- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة (المادة 129) .

ثانيا : الانتداب :

الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الاقدمية و في الترقية و في التقاعد أو في الإدارة التي ينتمي إليها (المادة 133) .

يتم الانتداب للموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة :

- وظيفة عضو في الحكومة .
- عهدة نقابية دائمة و ذلك وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول بها .

المواد من نفس المرجع السابق .

- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية .
- متابعة التكوين أو الدراسات إذا تم تعيين موظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها .

و يمكن انتداب الموظف بطلب منه .

1- **مدة الانتداب** : تقدر مدة الانتداب, المدة الدنيا (6 أشهر) و المدة القصوى (05 سنوات)

ثالثا : وضعية الإحالة على الاستيداع

تتمثل وضعية الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقات العمل ، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف و حقوقه في الاقدمية و الترقية و التقاعد .

1- **حالات الإحالة على الاستيداع** :

- في حالة تعرض احد أصول الموظف أو زوجته أو احد أبنائه المتكفل بهم إلى حادث أو مرض خطير.

- السماح للزوجة الموظفة لتربية طفل لا يقل عمره عن 5 سنوات.

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

- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

2- **مدة الإحالة على الاستيداع** :

تمنح حالة الإحالة على الاستيداع في مدة دنيا قدرها 6 أشهر قابلة للتجديد و 5 سنوات في أقصى مدتها خلال الحياة المهنية للموظف (المادة 149).

و يعاد دمج الموظف بعد انقضاء إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون و لو كان زائدا عن العدد (المادة 152).

رابعا : وضعية الخدمة الوطنية :

يوضع الموظف المستدعي لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية" و يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية و التقاعد ولا يمكنه الاستفادة من الراتب , و يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية .

خامسا : حركة نقل الموظفين :

يمكن أن تكون حركة نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود و ظرفي تتم في حدود ضرورة المصلحة , كما يأخذ بعين الاعتبار رغبات الموظفين ووضعيته العائلية ، و اقدميته و كذا كفاءتهم المهنية.

الفرع الخامس : النظام التأديبي :

يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط و كل خطأ و مخالفة من طرف الموظف أثناء ممارس مهامه خطأ معين و يعرض مرتكبه لعقوبات تأديبية .
أولا : العقوبات التأديبية (1) :

تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربعة (4) درجات (المادة 163) .

1- الدرجة الأولى:

*التنبيه .

* التوبيخ.

* الإنذار الكتابي

2- الدرجة الثانية :

*التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام .

*الشطب من قائمة التأهيل.

3- الدرجة الثالثة :

*التوقيف عن العمل من (4) إلى (8) أيام .

*التنزيل من درجة إلى درجتين .

*النقل الإجباري .

4- الدرجة الرابعة :

*التنزيل إلى الرتبة السفلى .

*التسريح .

¹ المواد من الأمر رقم ،03-06، مرجع سابق.

و يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي ان يبلغ بالأخطاء المنسوبة اليه و ان يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوم ابتداء من تحريك الدعوة التأديبية (المادة 167) .

ثانيا : الأخطاء المهنية :

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يلي (1) :

- أخطاء من الدرجة الأولى (المادة 178).

- أخطاء من الدرجة الثانية (المادة 179) .

- أخطاء من الدرجة الثالثة (المادة 180).

- أخطاء من الدرجة الرابعة (المادة 181).

*** الأخطاء من الدرجة الأولى :**

هي الأخطاء التي تؤدي بإخلال الانضباط العام و السير الحسن للمصالح .

*** الأخطاء من الدرجة الثانية :**

- المساس سهوا أو الإهمال بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة .

- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية .

*** الأخطاء من الدرجة الثالثة :**

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.

- إفشاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.

- استعمال تجهيزات و أملاك الإدارة لأغراض شخصية.

*** الأخطاء من الدرجة الرابعة :**

- الاستفادة من امتيازات ,من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفة .

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل .

- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة لتجهيزات و أملاك الإدارة التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصالح .

¹ المواد من الأمر رقم ،06-03، مرجع سابق.

الفرع السادس : إنهاء الخدمة :

يجرا عن هذا الإجراء فقدان صفة الموظف و ذلك بسبب احد الأسباب التالية :

1- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.

2- فقدان الحقوق المدنية .

3- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية .

4- العزل.

5- التسريح.

6- الإحالة على التقاعد .

7- الوفاة .

و يتم إقرار إنهاء الخدمة بنفس الإشكال التي يتم فيها التعيين(المادة216) و بهذا الإجراء تكون قد وصلنا إلى نهاية المسار المهني للموظف و غلق الملف المهني و إحالة مصلحة حفظ الملفات الأرشيف بالمفتشية .

المطلب الثالث : نتائج دراسة تسيير المسار المهني بالمفتشية :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، و لقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها وجود علاقات ارتباط متوسطة بين ابعاد المتغير المستقبل (تخطيط المسار و ادارة المسار) و بين ابعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة و الرضا عن المنظمة) كما ان هناك علاقات تاثير متباينة القوة بين ابعاد الدراسة تشير الى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها ، و الى ضعف درجة رضا العاملين انفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي و ان ادارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي ، و لكن هناك ضعفا في دعم الادارة العليا لهذا الاتجاه .

اوصلت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة ، و نشر الوعي بين العاملين باهمية عملية تطوير مساهمهم و تعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية ، و ضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

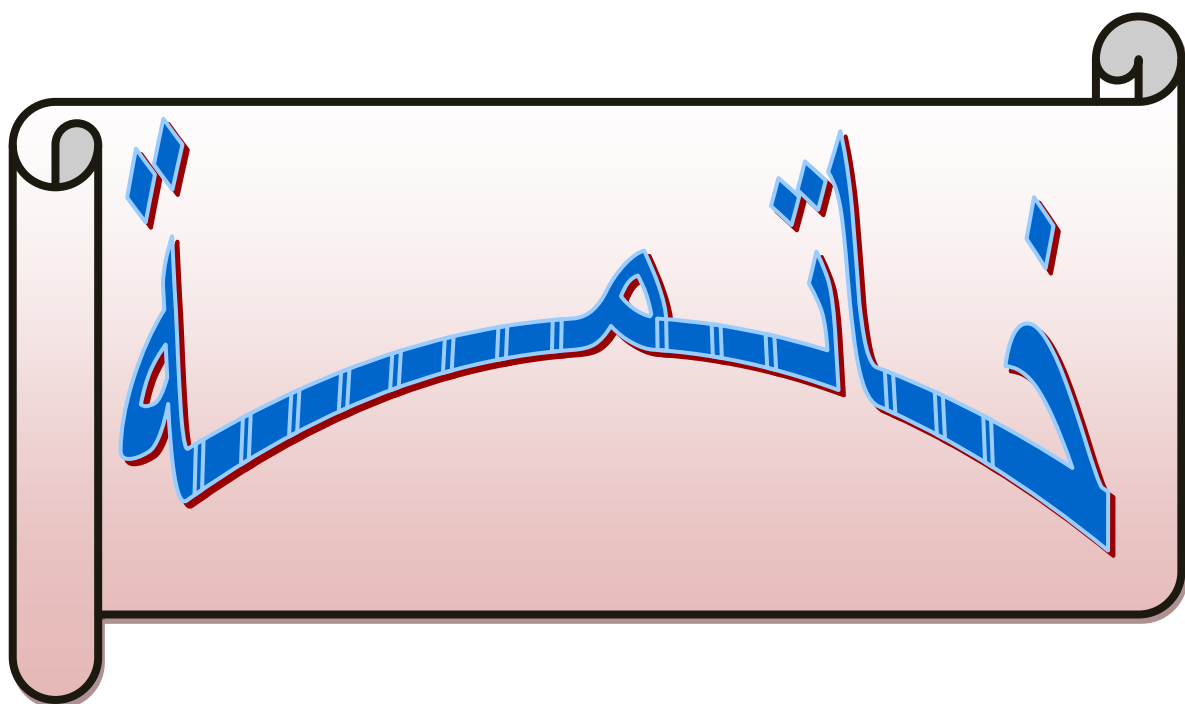
بالاضافة الى ذلك استعطنا التماس اهم المعوقات التي تمس التسيير الاداري لتسيير المسار المهني التي تعترض الحياة المهنية للموظف اهمها مايلي :

- العائد المادي الذي يشكل هاجس بالنسبة للموظف ، الذي يضمن لهم البلوغ الى الاهداف المنشودة.
- نقص عملية الترقية في المفتشية ، و تثبيت كل الموظفين تقريبا في مناصبهم طوال الحياة المهنية بسبب الاجراءات التنظيمية المعمول بها.
- نقص دورات تحسين المستوى ، و برامج التكوين لاعداد الموظفين الاكفاء.
- جمود وضعية الموظفين في رتبهم لعدة سنوات بالرغم من توفرهم على الشروط المطلوبة لنقلهم و ترقيةهم بسبب نقص المناصب المالية.

خلاصة :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البويرة و التي كان الهدف منها التعرف على كيفية اعداد المخطط السنوي للتسيير و نظام تسيير المسار المهني و أهم الاجراءات و القرارات التي يتم على أساسها ضبط قواعد تسيير المسار المهني للموظفين من اجراءات التوظيف و التعيين ،التكوين و الترقية ، الرواتب الوضعيات القانونية الاساسية للموظف و اجراء انهاء الخدمة .

و من خلال دراستنا لكيفية تسيير المسار المهني في المفتشية ظهر لنا جليا ان هذا الموضوع يستقطب اهتمامات مسيري الموارد البشرية باعتباره احد عناصر استقرار المفتشية حيث توليه هذه الاخيرة عناية خاصة لما يترتب عليه من ايجابيات تعود بالفائدة على المفتشية و العامل معا الا ان هناك بعض النقائص فيما يخص وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس اداء الافراد بالنسبة لكل عامل اضافة الى صعوبة التقييم اثناء الثلاثي الاخير لكثرة العمل مما قد يشوه التحيز او الخطا في عملية تسيير المسار المهني .



خاتمة :

لقد تبين لنا جليا أن المسار المهني أثر على تحسين و تنمية الأفراد ، لاسيما و أن تسييرها تم بما يتماشى و إستراتيجية المؤسسة ، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تسيير حياته المهنية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة و التي تحكم اتجاهاته نحو مسارات مهنية معينة ، أما على مستوى المؤسسة يساعد تسيير المسار المهني على تسيير تحركات العاملين للمستويات المهنية المختلفة خلال فترة حياتهم المهنية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة .

و كما هو بديهي فإن هذا التدرج المهني يتم من خلال توظيف، ترقية و نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية و القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة ، و يستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد ، و مجمل هذه الإجراءات تشكل ما يسمى المسار المهني . إن تشخيصا دقيقا لوضعية تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية و خاصة تسيير الموارد البشرية الإختيار و التعيين و وظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضى المهني لدى كل عمالها ، و كذا دراسة كيفية تسييرها و تطويرها حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي ، و تساهم في تنمية القدرات الفردية و تحسين عمليات إتخاذ القرار لاسيما الإستراتيجي لتحقيق الأمثلية و بالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث و الرشيد للموارد البشرية ، فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة و مردوديتها من خلال برامج التكوين و التدريب المسخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله .

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى ، و قد تحقق أهدافا جزئية تكون قد رسمتها و هذا ما لمسناه بالمفتشية موضوع البحث ، إلا أن الأداء التنظيمي يقلل متوسط أمام ما يحي أن تكون عليه ، نظرا للإهمال و اللامبالاة و روح الاتكال منتشرة بين الموظفين رغم وعي الأفراد لأهمية مختلف الأساليب العلمية في التسيير خاصة تسيير المسار المهني موضوع بحثنا في سيرورة النشاطات بالمفتشية و تحقيق الإستراتيجية المتبناة ، و لكي تحسن المفتشية أدائها التنظيمي لابد أن يكون تسييرها لوظيفة تسيير المسار المهني عمليا منطلقا من معطيات صحيحة و دقيقة تخص محيط المفتشية الداخلي و الخارجي .

و من جملة النتائج المستخلصة من تتبع الدراسة الميدانية لمفتشية الوظيفة العمومية لولاية البويرة ، حول واقع تسيير المسار المهني تبين أن هناك مجموعة من الصعوبات أهمها :

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الوظائف.
- نقص التعيينات الجديدة بالمفتشية لعدم وجود مناصب مالية مفتوحة حتى و إن تم تقاعد عدد معين من الموظفين .
- تتمتع المفتشية بكل المميزات الضرورية للعمال كالاتصال ، تحسين الخدمات الاجتماعية و غير ذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المطلوبة .

إلا انه بدا جليا ان هناك جهود مبذولة لتطوير هذا الاسلوب و من اهم التوصيات التي بإمكانها ان تشكل قاعدة صلبة ,تمكن المفتشية من تحديد اهم المحاور الرئيسية و اللازمة للانطلاق في تطوير و تحسين تطبيق اسلوب المسار المهني و اللذي من شأنه ال يغير من وضعيتها الى الاحسن و تمكنا من تسيير التغيير ما يلي

- 1-التخطيط العلمي و الدقيق لاحتياجات المشروع من القوى العاملة عددا و نوعا .
- 2-تطوير نظم حفظ السجلات و اساليب تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة بالمفتشية .
- 3-تحديد الاساليب اللتي يتم بناء عليها قياس عملية الاختيار و ترشيح و تعيين العاملين .
- 4-تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات اكثر .
- 5-وضوح و اعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات و اعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الانسانية .
- 6-تنويع العمال وفق العمر لكي لا تسود المفتشية ثقافة معينه ,بل لابد من محاولة تكوين مزيج من الثقافات تساهم في تنويع الاراء الخاصة بتسيير المفتشية بصفة عامة .

اخيرا من خلال النتائج المتوصل اليها بناء الى الدراسة النظرية و التطبيقية اللتي تمت في مفتشية الوظيفة العمومية تم اقتراح مجموعة من التوصيات كمحاولة لعلاج النقاط اللتي يمكن اعتبارها نقائص يتم تغطيتها لإمكانية تطبيق اسلوب تسيير المسار المهني مستقبلا .

بعد استعراضنا لاهم النتائج المتوصل اليها في الجانبين النظري و التطبيقي و بناء على اوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ارتائنا ان نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات :

- نشر الوعي بين العاملين باهمية عملية تطوير مسارهه المهني.
 - ضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.
- يبقى المجال مفتوح لمواضيع اخرى خصوصا في مجال الترقية و التكزين على مستوى مفتشية الوظيفة العمومية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

1. قائمة الكتب باللغة العربية :

1. منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوة العاملة ، وكالة المطبوعات الكويتية 1975.
2. ربيحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2007.
3. عمرو صفى محفيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005.
4. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثالثة ، دار غريب للنشر و التوزيع مصر 1985.
5. إسماعيل قبيرة و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2007 .
6. يوسف حبيب الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2006 .
7. أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1994، ص 35 .
8. أنس جعفر ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية، القاهرة 2007 .
9. طارق المبحوح ، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت 2000 .
10. محمد جمال الكفافي ، الإستثمار في الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الدار الثقافية للنشر القاهرة 2007 .
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية) ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 2000 .
12. لوران بلان ، الوظيفة العامة ، ترجمة أنطوان محده ، الطبعة الأولى ، مطبعة عويدات بيروت 1973 .
13. حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها ، أساليبها و إصلاحها) ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي القاهرة .
14. حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي القاهرة 1996.
15. جمعية محارب ، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 2004 .

قائمة المراجع

- 16 . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر ، مصر 1999 .
- 17 . أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، بن مكنون الجزائر 2002 ، ص 141 .
- 18 . البشير هادي ، الوجيز في شرح قانون العمل ، دار ربحانة ، القبة الجزائر 2002 ص 72-74
- 19 . جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار المعارف للنشر و التوزيع 2003 .
- 20 . حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لولاية قالمة الجزائر 2004 .
- 21 . سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن ، الطبعة الثانية 2003 .
- 22 . صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر 2002 .
- 23 . فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر 2007 .
- 24 . محمد أحمد الخطيب ، إدار الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، مصر 2002 .
- 25 . مصطفى نجيب شويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن 1996 .

2. قائمة الكتب باللغة الفرنسية :

- 01 . la ouisi abdelouahab, communication sur les dispositifs statutaires dans la fonction publique algérienne, séminaire Algérie –français hôtel el ourassi, du 03 octobre 2005, P09
- 02 . Dimitrie weisse pierre morin , pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation, paris , 1982.
- 03 . Jean-Marie Peretti, ressources humains et gestion des personnes, 6 eme édition, libraire Vuibert, paris 2007,.
- 04 . Jean-Marie Peretti op , cit
- 05 . Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptés par le 1^{er} congrès du parti du FLN, imprimerie national algérienne, Alger 1964 .
- 06 . voire le décret n° 62-502 du 19 juillet 1962, fixant les conditions de nomination de certains hautes fonctionnaires, journal officiel n° 03 du 20 juillet 1962 .
- 07 . voire l'ordonnance n° 62-040 du 18 septembre 1962 , portant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains , tunisiens et français dans les cadres algériens , journal officielle n° 15 du 18 septembre 1962.

3. قائمة المذكرات :

1. صبيحة عبد الاوي ، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الاداري ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر. 2009.
2. بوزان حسان ، تسيير المسار المهني ، مذكرة ليسانس في تسيير المؤسسة ، المركز الجامعي بالبويرة ، سنة 2008.
3. فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير و تنظيم الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008.

4. قائمة النصوص التشريعية و التنظيمية :

1. المرسوم التنفيذي 59/85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسة الادارة العمومية المؤرخ في 23 مارس 1978.
2. القانون 12/78 المتضمن القانون الاساسي لعمال المؤرخ في 05/أوت/1978.
3. القانون الجزائري رقم 11/85 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983.
4. القانون رقم 11/90 المتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف العامة المؤرخ في 15 يوليو 2006.
5. الامر رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976 ، المتضمن نشر الميثاق الوطني ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 31 جويلية 1976.
6. مرسوم رئاسي رقم 96-438 مؤرخ في 07 ديسمبر 1996 ، المتعلق باصدار نص تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية ، العدد 76 الصادرة بتاريخ 08 ديسمبر 1996.

ملاحق