

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر -2-

أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة

العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

فرع: التغير الاجتماعي

إشراف الدكتور:

د. حسين عبد اللاوي

إعداد الطالب:

محمد داسة مصطفى

السنة الجامعية 2014/2015



شكر وتقدير

قال تعالى : ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ صدق الله العظيم (إبراهيم:7)

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على معلم البشرية سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين
.....و بعد

فإنني أتوجه بالشكر الأول و الأخير دائماً إلى رب العالمين الذي خلقني و قدرني و وفقني لانجاز هذا العمل و إتمامه و أنار دربي في الحياة، و رعاني بلطفه و جود كرمه ،،،، لك الحمد و الشكر يا رب من قبل و من بعد ،،،،

كما أن واجب العرفان بالجميل يدعوني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأستاذي الجليل الدكتور عبد اللاوي حسين ،،،، حفظه الله ،،،، الذي كان له فضل الإشراف على بحثي هذا ، فكان نعم المرشد والمعلم والموجه ، ولم يضمن علي بوقت أو جهد أو تشجيع في جميع مراحل إعداده متابعة، وتدقيقاً وتصويماً، رغم كثرة مشاغله العلمية و العائلية فحياه الله ، وبارك في جهوده المخلصة في خدمة العلم والجامعة والإسلام .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من الأستاذتين : بن صافية عائشة ، حنيفة سميرة ، لقبولهما متابعة هذا البحث ، ولما بذلاه من العناية والاهتمام لتصويبه ، رغم كثرة المشاغل والواجبات المهنية و العلمية .

ولا يفوتني في هذا المقام أن أسجل كلمة شكر وعرفان إلى كل من الأساتذة المناقشين لهاته الرسالة وأخيراً :

فإنني أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إخراج هذا البحث إلى النور سواء بالنصيحة أو المشورة أو التوجيه .

ولله الفضل أولاً و آخراً

الإهداء

- إلى من كان له فضل تربيتي و تعليمي والدي العزيز .
إلى قرة العين ونبع الحنان والدي الحبية .
إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية .
إلى خليفتي و أمل حياتي إبنني العزيز .. أحمد عبد الرحمان ..
إلى جميع إخواني و أخواني .
إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر 2 .
إلى جميع موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري و كافة فروعها الولائية .
إلى الراغبين في علاج المجتمع من أمراضه، وآلامه، وإنقاذه من بؤسه وشقائه .
إلى الموظفين الراغبين في إصلاح أوطانهم، و أعمالهم

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
01	المقدمة
06	الباب الأول : بناء الادوات المنهجية و المعرفية لمقاربة إدارة الحياة المهنية
07	الفصل الأول :البناء المنهجي لدراسة إدارة الحياة المهنية
08	المبحث الأول : بناء المقاربة المنهجية للدراسة
08	أولا : أهمية دراسة إدارة الحياة المهنية .
10	ثانيا : أسباب دراسة إدارة الحياة المهنية.
11	ثالثا : أهداف دراسة إدارة الحياة المهنية .
12	رابعا : إشكالية دراسة إدارة الحياة المهنية.
15	خامسا : الفرضيات .
16	سادسا : تحديد المفاهيم .
21	المبحث الثاني : بناء الإجراءات المنهجية للدراسة .
21	أولا : المنهج المتبع في الدراسة .
22	ثانيا : تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة .
25	ثالثا : مجالات الدراسة .
25	رابعا : مجتمع وعينة البحث و طرق اختيارها .
27	خامسا : صعوبات الدراسة .
28	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
28	أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية
29	ثانيا : الدراسات المتعلقة بإدارة المسار المهني
34	ثالثا : الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار المهني
44	رابعا : الدراسات المتعلقة بتطوير المسار المهني
47	خامسا : التعليق على الدراسات السابقة

تابع فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
50	الفصل الثاني : الإتجاهات النظرية لدراسة إدارة الحياة المهنية
51	- تمهيد
52	المبحث الأول : النظريات الكلاسيكية
52	أولا : نظرية الإدارة العلمية
54	ثانيا : نظرية الإدارة العامة أو التقسيمات الإدارية
56	ثالثا : النظرية البيروقراطية
58	المبحث الثاني : النظريات الإنسانية
58	أولا : نظرية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية
60	ثانيا : نظرية الحاجات الإنسانية
62	ثالثا : نظرية الفلسفة الإدارية
63	المبحث الثالث : النظريات البنائية الوظيفية
64	أولا : نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز
66	ثانيا : نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون
67	ثالثا : نظرية الوظيفية لتفويض السلطة
69	المبحث الرابع : النظريات الحديثة
69	أولا : مدرسة علم الإدارة
70	ثانيا : النظرية الموقفية أو الظرفية
72	ثالثا : مدرسة الإدارة بالأهداف
74	رابعا : مدرسة الإدارة اليابانية
75	- خلاصة الفصل

تابع فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
76	الفصل الثالث : إدارة الحياة المهنية في الإدارات العمومية
77	- تمهيد
78	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للحياة المهنية
78	أولا : مفهوم الحياة المهنية
84	ثانيا : أنواع مسارات الحياة المهنية
88	ثالثا : مراحل الحياة المهنية للموظفين
92	رابعا : أسباب فشل الموظف في حياته المهنية
95	المبحث الثاني : نظرة عامة حول إدارة الحياة المهنية للموظفين
95	أولا : مفهوم إدارة الحياة المهنية
103	ثانيا : مداخل إدارة الحياة المهنية
108	ثالثا : استخدامات إدارة الحياة المهنية
110	المبحث الثالث : المتدخلين في إدارة الحياة المهنية
110	أولا : الفاعلين في إدارة الحياة المهنية
114	ثانيا : الشركاء في إدارة الحياة المهنية
118	ثالثا : المساهمين في إدارة الحياة المهنية
120	المبحث الرابع : معوقات إدارة الحياة المهنية
120	أولا : المعوقات الإدارية
121	ثانيا : المعوقات البشرية
121	ثالثا : المعوقات الفنية
122	رابعا : المعوقات المالية
124	- خلاصة الفصل

تابع فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
125	الفصل الرابع : التصور النظري لمنظومة الوظيفة العمومية
126	- تمهيد
127	المبحث الأول : المدخل المفاهيمي لمنظومة الوظيفة العمومية
127	أولا : ماهية الوظيفة العمومية
136	ثانيا : نظريات الوظيفة العمومية
140	ثالثا : أنظمة الوظيفة العمومية
144	رابعا : الموظف العمومي و مكانته في نسق الإدارة العمومية
150	المبحث الثاني : الحقوق و الواجبات و الحماية في منظومة الوظيفة العمومية
150	أولا : حقوق الموظف
156	ثانيا : واجبات الموظف
166	ثالثا : الحماية المقررة للموظفين في الحياة المهنية
177	المبحث الثالث : وضعيات الموظفين في الوظيفة العمومية
177	أولا : الوضعيات العادية
179	ثانيا : الوضعيات الاستثنائية
181	ثالثا : الوضعيات الخصوصية
183	المبحث الرابع : مشكلات الوظيفة العمومية و سبل معالجتها
183	أولا : مفهوم المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية
186	ثانيا : أشكال المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية
190	ثالثا : سبل معالجة المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية
201	- خلاصة الفصل

تابع فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
202	الفصل الخامس: إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية
203	- تمهيد
204	المبحث الأول : إدارة مرحلة ما قبل الالتحاق بالوظيفة
204	أولا : مرحلة التعليم العام و المتخصص
205	ثانيا: التخطيط الوظيفي للموارد البشرية
210	ثالثا : إستقطاب الموارد البشرية
213	المبحث الثاني : إدارة مرحلة الإلتحاق بالوظيفة العمومية
214	أولا: مرحلة الاختيار و التعيين في الوظيفة
221	ثانيا : مرحلة التجربة
223	ثالثا : مرحلة اكتساب صفة الموظف
224	المبحث الثالث : إدارة مرحلة التقدم و التطوير الوظيفي
225	أولا : مرحلة الترقيات المهنية (الحركية العمودية) .
232	ثانيا : مرحلة التنقلات الوظيفية (الحركية الأفقية)
236	ثالثا : مرحلة التنمية المهنية
249	المبحث الرابع : إدارة نهاية الحياة المهنية
249	أولا : مرحلة النهاية الطبيعية للحياة المهنية
252	ثانيا : مرحلة النهاية الغير طبيعية للحياة المهنية
259	- خلاصة الفصل

تابع فهرس الموضوع

الصفحة	الموضوع
260	الباب الثاني : الدراسة الميدانية لإدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية
261	الفصل السادس : التعريف بميدان البحث و مجتمع الدراسة
261	- تمهيد
262	المبحث الأول : التعريف بميدان البحث
262	أولا : التعريف بالإدارات العمومية
263	ثانيا : أنواع الإدارات العمومية
265	ثالثا : وظائف و مهام الإدارات العمومية
267	المبحث الثاني: خصائص أفراد العينة
267	أولا : الخصائص الديموغرافية
270	ثانيا : الخصائص التعليمية
271	ثالثا : الخصائص المهنية
273	- الاستنتاج الجزئي للبيانات الأولية
274	الفصل السابع : واقع تخطيط إدارة الحياة المهنية
275	- تمهيد
276	المبحث الأول : واقع تخطيط عمليات التوظيف .
285	المبحث الثاني : واقع تخطيط عمليات الترقيات المهنية .
294	المبحث الثالث : واقع تخطيط عمليات التكوين .
304	- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى .
308	الفصل الثامن : الاجراءات العملية لادارة الحياة المهنية .
309	- تمهيد
310	المبحث الأول : واقع تطبيق الإجراءات العملية في التوظيف .
324	المبحث الثاني : واقع تطبيق الإجراءات العملية في الترقية .
344	المبحث الثالث : واقع تطبيق الإجراءات العملية في التكوين .
364	- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية .

369	الفصل التاسع : إصلاح منظومة الوظيفة العمومية و أثرها على ادارة الحياة المهنية .
370	- تمهيد
371	المبحث الأول : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف .
378	المبحث الثاني : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات الترقية .
384	المبحث الثالث : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات التكوين .
391	- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة .
395	- الاستنتاج العام
398	- الخاتمة
398	- قائمة المراجع
411	- الملاحق .

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجتمع الدراسة .	24
02	مراحل الحياة المهنية	91
03	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس .	267
04	توزيع أفراد عينة البحث حسب السن .	268
05	توزيع أفراد البحث حسب الحالة العائلية .	269
06	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .	270
07	توزيع أفراد البحث حسب سنوات الخبرة المهنية .	271
08	توزيع المبحوثين حسب نوع الإدارة التي يعملون بها	272
09	العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات التوظيف	276
10	العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات التوظيف	278
11	العلاقة بين نوع الإدارة والجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التوظيف	280
12	العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط التوظيف	282
13	العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط التوظيف	283
14	العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات الترقية	285
15	العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات الترقية	287
16	العلاقة بين نوع الإدارة و الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات الترقية	289
17	العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط الترقية	291
18	العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط الترقية	292
19	العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات التكوين	294
20	العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات التكوين	296
21	العلاقة بين نوع الإدارة و الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التكوين	298

فهرس الجداول (تابع)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
300	العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط التكوين	22
302	العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط التكوين	23
310	أهم المصادر الإستقطابية في عمليات التوظيف	24
311	العلاقة بين نوع الإدارة و الإعلانات الأكثر استقطابا للتوظيف	25
313	العلاقة بين نوع الادارة و شروط التي يتم على أساسها التوظيف	26
315	العلاقة بين نوع الإدارة و طرق التوظيف	27
317	العلاقة بين الاقدمية المهنية و ممارسات السلطة الفعلية للتوظيف	28
319	العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التوظيف	29
321	العلاقة بين المستوى التعليمي و فعالية إجراءات عمليات التوظيف	30
322	النظرة الى نظام إدارة المسابقات الحالي مقارنة مع السابق	31
323	تقييم المسيرين لسياسة التوظيف	32
324	العلاقة بين نوع الادارة و الشروط التي يتم على أساسها الترقية	33
326	العلاقة بين نوع الادارة و أفضل الطرق الواجب إتباعها للترقية في الرتبة	34
328	رأي المسيرين في طرق الترقية بالوظيفة العمومية	35
329	العلاقة بين نوع الإدارة و اغلب حالات الترقية في الدرجات	36
331	العلاقة بين نوع الإدارة و المعايير المعتمدة للترقية الى المناصب العليا	37
333	العلاقة بين نوع الإدارة و مجالات استخدام الترقية	38
334	العلاقة بين الاقدمية المهنية و من له السلطة الفعلية في الترقية	39
336	العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية	40
338	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى فعالية الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية	41
340	النظرة الى نظام إدارة الترقيات الحالي مقارنة مع السابق	42

فهرس الجداول (تابع)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
43	تقييم المسيرين لسياسة الترقية	342
44	العلاقة بين نوع الإدارة و مدى تنظيم الدورات التكوينية و عددها	344
45	العلاقة بين نوع الادارة و شروط التي يتم على أساسها إلحاق الموظفين بالتكوين	346
46	العلاقة بين نوع الإدارة و أفضل الطرق لمنح حق الاستفادة من التكوين	348
47	الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين	349
48	العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية و التكوين الذي استفادت منه	351
49	أنماط التكوين المحبذة لدى المسيرين	353
50	العلاقة بين نوع الإدارة و مجالات استخدام التكوين	354
51	العلاقة بين الاقدمية المهنية و من له السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين	355
52	العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين	357
53	العلاقة بين نوع المستوى التعليمي و مدى فعالية الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين	359
54	النظرة إلى نظام إدارة التكوين الحالي مقارنة مع السابق	360
55	تقييم المسيرين لسياسة التكوين	362
56	تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف	371
57	تأثير إصلاح الجانب التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف	374
58	تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف	376
59	تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات الترقية	378
60	تأثير إصلاح الجانب التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات الترقية	380
61	تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات الترقية	382
62	تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات التكوين	384
63	تأثير إصلاح الجانب التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات التكوين	387
64	تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات التكوين	389

مقدمة

تواجه الإدارات العمومية في مختلف دول العالم ، بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحوللات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية ، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، و لعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي و العشرون هو تطور الفكر الاجتماعي الإداري الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية للوظيفة العمومية ، التي تعني بتنظيم و إدارة شؤون أهم مورد في الإدارة العمومية منذ دخوله إليها و إلى غاية خروجه منها نهائيا ، ألا و هو الموظف العام .

و الموظف العام في نسق الإدارة يعد العمود الفقري و العصب الرئيسي لنجاحها و تطورها ، فهو ذلك الشخص المعين في وظيفة دائمة و مرسوم في درجات التسلسل بالإدارات العمومية المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لها ، و الجماعات المحلية و كذلك المؤسسات و الهيئات العمومية ، لهذا تجد كل إدارة ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها و خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية حتى تضمن البقاء و الاستمرار و المنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية و الخارجية ، و من "تحقيق المنفعة العامة و ضمان السير المنتظم للمصالح العمومية ، بما يتماشى مع بلوغ النتائج المطلوب تحقيقها"¹.

و نظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري في منظومة الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة باعتباره الأداة الفاعلة في الجهاز الإداري ، فقد أولت الإدارات العمومية عناية بالغة بإدارة الحياة المهنية للموظفين من خلال رسم الأطر العامة التي على ضوئها يتحدد المستقبل الوظيفي لهم وخط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من اختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم ، و مؤهلاتهم وقدراتهم ، ثم تطويرهم و تنمية مساراتهم الوظيفية ، و تدعيم المهارات و القدرات و خلق الدافعية والولاء و الفرص الوظيفية المختلفة طوال هذه الحياة ، حتى بلوغهم سن التقاعد ، مع تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المنظمة و ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية ، مع خلق نوع من التوازن بين الحقوق و الواجبات.

و إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية تخضع لمنظومة الوظيفة العمومية التي تعتبر منظومة اجتماعية مهنية بكل مقوماتها من حيث ما توفره من حقوق و ما تلزم به الموظف من واجبات و التزامات ، و ما تقدمه من خدمات مختلفة .

¹ سليمة بوروش ، الإدارة الجزائرية و التحولات الجديدة ابتداء من 1989 ، رسالة ماجستير في الإدارة و المالية العامة ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 20.

و باعتبار دراسة الحياة المهنية للموظفين من المواضيع الاجتماعية و الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون ، فهي لم تحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا ، مقارنة مع باقي المواضيع الاجتماعية الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على الرغم من وجود الدراسات الاجتماعية الإدارية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، نظراً للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية ارتأينا دراسة هذا الموضوع محاولين التعرف على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية ، و هذا من منظور مسيري الإدارات العمومية الجزائرية ، وفقا لمايلي :

الباب الأول : خصصناه للإطار المنهجي و المعرفي وهو ينقسم إلى أربعة فصول :

الفصل الأول : يتضمن البناء المنهجي و الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه بناء المقاربة المنهجية للدراسة انطلاقا من أهمية الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وإشكالية الدراسة ، وصولا إلى طرح الفرضيات، وانتهى هذا المبحث بتحديد المفاهيم الأساسية، بينما المبحث الثاني فقد احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية انطلاقا من تحديد المنهج المتبع و تقنيات المستخدمة في الدراسة ، ثم تلها تحديد المجال المكاني و البشري والزمني ، ثم الإشارة إلى مجتمع و عينة البحث وكيفية اختيارها ، وانتهى هذا المبحث بذكر الصعوبات التي واجهتنا طيلة قيامنا بهذه الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للدراسات السابقة فتطرقنا فيه إلى الدراسات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية ثم الدراسات المتعلقة بإدارة المسار المهني ، و من بعدها الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار المهني ، فالدراسات المتعلقة بتطوير المسار المهني ، و أخيرا قمنا بالتعليق على هذه الدراسات و علاقتها بدراستنا الحالية .

الفصل الثاني : خصصناه لدراسة المداخل النظرية لدراسة إدارة الحياة المهنية ، حيث قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية ، بينما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى النظريات الإنسانية ، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه النظريات البنائية الوظيفية ، و في المبحث الرابع باعتباره آخر مبحث في الفصل فقد تناولنا فيه النظريات التنظيمية الحديثة .

الفصل الثالث: خصصناه لدراسة ماهية إدارة الحياة المهنية في الإدارات العمومية كمدخل عام للدراسة ، حيث قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، المبحث الأول عاجلنا فيه مفهوم الحياة المهنية من حيث تعريفها و أنواع مساراتها و مراحلها و أسباب فشل الموظف فيها ، بينما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى

مفهوم إدارة الحياة المهنية من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ، و مداخلها و استخداماتها ، أما في المبحث الثالث فقد تم الإشارة فيه إلى فئات المتدخلون في إدارة الحياة المهنية ابتداء من الفاعلون ثم المشاركون و أخيرا المساهمون و في المبحث الرابع باعتباره آخر مبحث في هذا الفصل فقد تطرقنا فيه إلى معوقات إدارة الحياة المهنية التنظيمية منها و القانونية و السلوكية .

الفصل الرابع : تضمن دراسة منظومة الوظيفة العمومية ، حيث أدرجنا فيه أربعة مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه المدخل المفاهيمي لمنظومة الوظيفة و ذلك بتحديد ماهية الوظيفة العمومية ، أنظمتها ، مكانة الموظف في نسق الإدارة العمومية ، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الحقوق و الواجبات والحماية في منظومة الوظيفة العمومية ، بالإشارة الى كل من حقوق الموظف، واجبات الموظف ، الحماية المقررة للموظف ، بينما في المبحث الثالث فقد عالجنا فيه مشكلات الوظيفة العمومية ، و آخر مبحث فقد تطرقنا فيه الى الإصلاح الإداري للوظيفة العمومية .

الفصل الخامس: فقد خصص لدراسة سيرورة إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية، من خلال خمسة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه إدارة مرحلة ما قبل الالتحاق بالوظيفة العمومية، في إشارة إلى كل من مرحلة التعليم العام و المتخصص ، التخطيط الوظيفي للموارد البشرية، الاستقطاب، و مرحلة التشغيل القبلي ، ثم في المبحث الثاني تناولنا إدارة مرحلة الالتحاق بالوظيفة العمومية، ابتداء من مرحلة الاختيار و التعيين ، ثم مرحلة التجربة ، و أخيرا مرحلة اكتساب صفة الموظف ، بينما في المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مرحلة التقدم والتطوير الوظيفي مشيرين فيه الى كل من الترقيات المهنية، التنقلات الوظيفية ، مرحلة التنمية المهنية ، أما المبحث الرابع فقد اشرنا الى إدارة الوضعيات التي يحتلها الموظفون في الحياة المهنية ، سواء الوضعيات العادية أو الاستثنائية أو الخصوصية منها ، و آخر مبحث فقد تناولنا فيه إدارة نهاية الحياة المهنية بالإشارة الى كل من مرحلة النهاية الطبيعية ، و مرحلة النهاية الغير طبيعية .

الباب الثاني: فقد خصصناه للدراسة الميدانية وهو يحتوي بدوره على أربعة فصول:

الفصل السادس : فقد تناولنا فيه التعريف بميدان البحث و تحليل البيانات الأولية ، قسمناه الى مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا فيه الى التعريف بميدان البحث ، و ذلك بتعريف الإدارة العمومية و تحديد أنواعها، ثم الإشارة الى وظائفها و مهامها ، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تحليل البيانات الأولية بذكر خصائص أفراد العينة الديموغرافية ، ثم التعليمية ، ثم المهنية ، و أخيرا استنتاج البيانات .

الفصل السابع : تطرقنا فيه الى واقع تخطيط ادارة الحياة المهنية من خلال تحليل و استنتاج الفرضية الأولى و ذلك عن طريق إبراز نتائجها في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا ، و قد شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول فقد تناولنا فيه واقع تخطيط التوظيف ، ثم المبحث الثاني فخصص لدراسة واقع تخطيط الترقيات المهنية ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى واقع تخطيط التكوين ، و أخيرا وضعنا استنتاج جزئي للفصل .

الفصل الثامن : تطرقنا فيه إلى واقع الإجراءات العملية المتبعة في إدارة الحياة المهنية من خلال تحليل واستنتاج الفرضية الثانية ، و ذلك عن طريق إبراز نتائجها في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا ، و قد شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول فقد تناولنا فيه الإجراءات العملية للتوظيف ، ثم المبحث الثاني فخصص لدراسة الإجراءات العملية للترقيات المهنية ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى الإجراءات العملية التكوين ، و أخيرا وضعنا استنتاج جزئي للفصل .

الفصل التاسع : تطرقنا فيه إلى تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية من خلال تحليل و استنتاج الفرضية الثالثة ، و ذلك عن طريق إبراز نتائجها في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا ، و قد شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول فقد تناولنا فيه تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على التوظيف ، ثم المبحث الثاني فخصص لدراسة تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على الترقيات المهنية ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على التكوين ، و أخيرا وضعنا استنتاج جزئي للفصل .

ثم ختمنا هذه الدراسة بإستنتاج العام للفرضيات وخاتمة الموضوع ، مع الإشارة الى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات ، و أخيرا قائمة للمراجع و الملاحق .

الباب الأول :

بناء الأدوات المنهجية و المعرفية لمقاربة إدارة

الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية

الفصل الأول :

البناء المنهجي لدراسة إدارة الحياة المهنية

المبحث الأول : بناء المقاربة المنهجية للدراسة

أولا : أهمية دراسة إدارة الحياة المهنية

ثانيا : أسباب دراسة إدارة الحياة المهنية

ثالثا : أهداف دراسة إدارة الحياة المهنية

رابعا : إشكالية دراسة إدارة الحياة المهنية

خامسا : الفرضيات

سادسا : تحديد المفاهيم

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا : المنهج المتبع في الدراسة

ثانيا : تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة

ثالثا : مجالات الدراسة

رابعا : مجتمع وعينة البحث وطرق اختيارها

خامسا : صعوبات الدراسة

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية

ثانيا : الدراسات المتعلقة بإدارة المسار المهني

ثالثا : الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار المهني

رابعا : الدراسات المتعلقة بتطوير المسار المهني

خامسا : التعليق على الدراسات السابقة

المبحث الأول : بناء المقاربة المنهجية للدراسة

أولاً : أهمية دراسة إدارة الحياة المهنية: إذا كانت البحوث و الدراسات الإدارية ترى في الإدارة العمومية بأنها حصيلة لتفاعل مجموعة من العناصر مادية و مالية و بشرية، فإن التوجه الفكري لنظرية الوظيفة العمومية يرى أن العنصر البشري يشكل القوة الدافعة لفعالية الإدارات العمومية و مصدر نجاحها و فشلها في تقديم الخدمات العامة و تحقيق أهدافها، و على أساس كفاءته و مؤهلاته تتوقف كفاءة هذه الإدارات التي يعمل بها ، مما يقودنا بالإضافة إلى الانشغالات و التوجهات النظرية المعاصرة إلى طرح المزيد من التساؤلات عن كفاءات إدارة الحياة المهنية للموظفين ، قصد الوصول إلى الاستغلال الأمثل للطاقات و القدرات الكامنة في الأفراد ، مع إيجاد أفضل السبل لإدارة حياتهم المهنية منذ التحاقهم بالوظيفة العمومية إلى يوم خروجهم منها إدارة حسنة ، تتماشى مع مبادئ الأساسية لمنظومة الوظيفة العمومية و نظريات التسيير الحديثة ، لتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية الإدارية و الوصول إلى مفهوم الإدارة الخدمية ، من هذا المنطلق نجد أن دراسة إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية تكتسي أهمية بالغة ، سواء من الجانب المعرفي أو من الجانب العملي :

1- الأهمية المعرفية : تبرز الأهمية المعرفية لدراسة موضوع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية ، من كونها تعالج موضوع جديد لم يسبق التطرق إليه بنظرة سوسيولوجية ، بل ظل لسنين طويلة أسير الحقل القانوني و الإداري ، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة ، خاصة في ظل الظروف و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية التي تشهدها الإدارات العمومية ، كما أن هذا الموضوع يشكل ركيزة أساسية للمجتمعات الإدارية و المهنية ، فهو قضية كل الموظفين ، حيث تزداد أهمية هذا الموضوع عندما تكون الوظيفة العمومية في أمس الحاجة إلى تغيير واقعها و مواجهة مشكلاتها بغية التغلب عليها و تقديم الحلول لها .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في ضوء الجوانب التالية :

- ندرة الدراسات الميدانية و النظرية التي تناولت واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في منظومة الوظيفة العمومية بمنظور سوسيولوجي .
- تعتبر الدراسة مهمة لأنها تتناول موضوعاً جديداً في علم الاجتماع في الجزائر .
- تعتبر الدراسة مهمة كذلك من خلال العينة التي يجري الدراسة عليها وهم فئة الموظفين العموميين .

- كما تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات الاجتماعية و الإدارية ، بإجراء أبحاث مستقبلية تبحث عن حقيقة واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في ضوء إصلاح و تجديد منظومة الوظيفة العمومية ، ومدى ملائمة هذه الإصلاحات مع المجتمعات الإدارية و الاجتماعية .

- تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال النتائج التي ستتوصل إليها والتي تعتبر بالتأكيد إضافة جديدة في ميدان البحث الاجتماعي في تخصص علم اجتماع التغير الاجتماعي في الجزائر، و للمهتمين بدراسات الوظيفة العمومية و الإدارات العمومية من منظور اجتماعي لإجراء المزيد من الدراسات للوصول إلى نتائج أعم وأشمل على عينة أكبر.

- يؤمل أن تساهم الدراسة في تشجيع باحثين آخرين من الميدان الاجتماعي لإجراء دراسات أخرى حول موضوع إدارة الحياة المهنية من منظور آخر و في مؤسسات و إدارات أخرى .

2- الأهمية العملية : تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال سعيها الجدي في سبيل تقويم النقائص التي تعترض المسيرين في المجال العملي لإدارة الحياة المهنية للموظفين ابتداء من التوظيف ثم الترقية والتكوين كما تبرز أهمية هذه الدراسة في ضوء الجوانب التالية :

- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بالإدارات العمومية في تحسين وتطوير الممارسة المهنية لإدارة الحياة المهنية للموظفين ، وتنظيم البرامج التي تعزز هذه المهنة ، كما أنها تفيد في التخطيط لتحسين وتطوير أداء الموظفين العموميين في الإدارات العمومية الجزائرية .

- من خلال التعرف على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في منظومة الوظيفة العمومية ومعرفة مؤشرات ضعف التسيير وتدعيمها ، يمكن أن تسهم مثل هذه الدراسة في تطوير مهارات المسيرين العموميين في إدارة الحياة المهنية للموظفين .

- تفيد المسؤولين عن الإدارات العمومية وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في إدارة الحياة المهنية بمنظومة الوظيفة العمومية والعمل على تلافيها.

- تفيد المسؤولين عن الوظيفة العمومية في ترقية إدارة الحياة المهنية و منه تحديث منظومة الوظيفة العمومية وفقا لمتطلبات المسيرين العموميين .

- تفيد في طرح سياسة إستراتيجية لإدارة الحياة المهنية في تفكير مسؤولي الإدارات العمومية و في سلوكهم الإداري العام ، بدءا بالتخطيط ، ومرورا بالتنفيذ ، وانتهاء بالتقويم .

- إمكانية التوصل إلى توصيات ومقترحات لتفعيل العمليات التسييرية في الإدارات العمومية .

ثانيا : أسباب دراسة إدارة الحياة المهنية : تعتبر عملية إختيار الموضوع من أهم المراحل التي يمر بها الباحث الاجتماعي ، و هي في نفس الوقت تعكس طموحات الباحث و إمكانياته و قدراته العلمية و الفكرية، و إختيارنا لدراسة موضوع واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية تبرره عدة أسباب و إعتبرات ، إلا أنه بالإمكان تصنيف هذه الأسباب إلى ما هو موضوعي و إلى ما هو ذاتي كما يلي:

1- الأسباب المعرفية : و هي تتمثل فيما يلي :

- التعمق في دراسة الحياة المهنية للموظفين العموميين في منظومة الوظيفة العمومية .
- محاولة الكشف عن واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية .
- محاولة التعرف عن مراحل إدارة الحياة المهنية و العوامل المؤثرة فيها.
- الوقوف على الطرق ووسائل إدارة الحياة المهنية للموظفين .
- محاولة إثراء البحوث الإدارية ، الاجتماعية بدراسة ميدانية جديدة .
- محاولة الربط بين علم الاجتماع و العلوم القانونية و الإدارية لخدمة البحث و اقتراح مساهمة سوسيولوجية حديثة في تعاطي منظومة الوظيفة العمومية ، أي التوجه نحو بدايات التأسيس لسوسيولوجيا الوظيفة العمومية .
- محاولة الإنتقال بالبحث من المستوى التنظيري الجامد إلى المستوى الميداني الإمبريقي للوقوف على واقع التسيير العمومي بوجه عام ، و إدارة الحياة المهنية بوجه خاص .

2- الأسباب الذاتية : و هي تتمثل في مجموعة من العوامل و هي :

- نوع التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث .
- ميل الباحث لهذا النوع من البحوث خاصة المتعلقة بالوظيفة العمومية .
- شعور الباحث بقيمة و أهمية هذا الموضوع في الدراسات الاجتماعية و الإدارية .
- إمكانية البحث في هذا الموضوع ، من توفر الميدان الخصب لنوع هاته الدراسة و المصادر و المراجع البحثية.

ثالثا : أهداف دراسة إدارة الحياة المهنية : إن دراستنا هذه تسعى بشكل عام إلى التعرف على الواقع الفعلي و الحقيقي لإدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين بالإدارات العمومية الجزائرية في ظل المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية، كما تسعى إلى التعرف على أهم الأساليب و الطرق المعتمدة من طرف الإدارات العمومية في تسيير و تخطيط الحياة المهنية بما يخلق نوع من الرضا عن الحياة لدى الموظفين ، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- وصف و تحليل و تقييم نظام إدارة الحياة المهنية و تطبيقاته في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية .
- التعرف على أشكال و مضامين ممارسات إدارة الحياة المهنية في الإدارات العمومية .
- التعرف على الدور الواقعي الذي يقوم به المسيرين العموميين في إدارة الحياة المهنية للموظفين .
- التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة الحياة المهنية للموظفين .
- التعرف على المعوقات و الصعوبات التي تواجه المسيرين العموميين في إدارة الحياة المهنية للموظفين .
- المساعدة في التخطيط و رسم سياسات إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية .
- تقديم لبعض التوصيات لتطوير ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين ومنه تفعيلها و تنميتها والارتقاء بها إلى الهدف المنشود .

رابعاً: إشكالية دراسة إدارة الحياة المهنية : يتشكل المجتمع من عدة أنساق متفاعلة فيما بينها وهي متكاملة من ناحية الوظيفة التي يؤديها كل نسق اجتماعي ، ومن بين هذه الأنساق الإدارة العامة التي تعتبر وجه الدولة و أداة لتنفيذ و إخراج سياستها العمومية في شكل خدمات عامة لأفراد المجتمع دون توقع أو انتظار أي ربح مادي ، وهي كنظام مفتوح نجدها تتأثر بالمتغيرات والخصائص الاجتماعية المحيطة بها والتي تتسم بالحيشية و التسارع . ورغم أن التغيير ظاهرة طبيعية على مر العصور إلا أن وتيرة التغيير في الإدارات العمومية وطبيعته وآثاره ومتطلباته تستوجب متابعة وتفكير ورؤى إستراتيجية مدروسة ومستندة إلى تحليل شامل يبين الفرص والمحددات. "حيث لا يوجد مسار واضح ومحدد للتغيير الذي لا يتبع في العادة منحى خطياً قابلاً للتنبؤ بسهولة ولأن التغيير في معظمه يأخذ شكلاً غير خطي وليس له بداية أو نهاية محددة"¹.

و منظومة الوظيفة العمومية هي مجموعة اجتماعية مستقلة تمثل الدولة في نظر المواطنين² ، تتميز عن غيرها من المجموعات المهنية الأخرى ، فهي تتشكل من مجموع النصوص القانونية و التشريعات والتنظيمات التي تحدد الطبيعة النظامية لعلاقة الموظف بالإدارة وكيفية وشروط شغل الوظيفة العامة، وبيان الشروط العامة المطلوبة للتعين ، وأسباب انتهاء الخدمة سواء من جانب الإدارة أو من غيرها، ثم بيان حقوق وواجبات الموظف العام ، ثم بيان المسؤولية التأديبية للموظف العام ، كما أنها تنظم الحياة المهنية للموظفين و نشاطاتهم في الإدارات العمومية باعتبارهم القوة المحركة و الركيزة الأساسية التي تعتمد عليهم هذه الأخيرة من أجل تحقيق أهدافها و زيادة مردوديتها ، بما يساهم في توطيد ثقة المواطنين في إدارتهم .

كما أنها تشكل الإطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون الذين يمارسون مهامهم الإدارية باسمها ولحسابها قصد تقديم الخدمات العامة للمجتمع و أفرادها بأفضل أداء ممكن ، مقابل تمتعهم بحقوق تضمن ترقيتهم الاجتماعية بصفة تدريجية و منتظمة ، بحيث تكون هذه الحقوق ما يسمى بالإطار المهني أو الحياة المهنية .

و الحياة المهنية للموظفين هي المدة التي يعيشها الموظفون في الإدارات العمومية ابتداء من توظيفهم إلى غاية خروجهم النهائي منها ، و ما يحتلونه من وظائف متعاقبة التي تتكامل مع اتجاهاتهم و دوافعهم

¹ نائل عبد الحفيظ العاملة ، "هوية الإدارة العامة في القرن الجديد : دراسة استطلاعية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، م 17 ، الرياض 2005 ، ص 152-154 .

² هاشمي حربي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة ، الجزائر ، 2010 ، ص 11 .

المتعلقة بدورهم في العمل ، علاوة على تكوينهم و تدريبهم ، مما تساهم في "بناء مركز و شخصية الفرد و تشعره بأهميته في الحياة ، و تحقق له الاحتياجات الاجتماعية بجانب الاحتياجات الأساسية و أخيرا فإنها تشبع لديه احتياجات القبول و الانجاز"¹ ، فالحياة المهنية قد تكون مخططة بالنسبة للبعض من الموظفين منذ بداية حياتهم ، و كما قد تكون نتيجة عامل الصدفة بالنسبة للبعض الآخر ، و غير أن عامل الحظ لا يلعب دورا كبيرا في تشكيل الحياة المهنية للموظف بقدر ما تلعبه قدراته و مهاراته و خصائصه بالمقارنة بمثيلاتها لدى الآخرين .

و يلاحظ أنه لجملة التحولات البيئية المحيطة بالإدارات العمومية تأثير على الحياة المهنية للموظفين الذين يمثلون الوحدة الأساسية التي يبنى عليها هذا النسق الاجتماعي ، مما ينعكس على أدائهم في وظائفهم و تطلعاتهم وأهدافهم المنشودة ، هذا ما تطلب ضرورة إعادة النظر في هوية الوظيفة العمومية ابتداء من مقوماتها الفكرية والنظرية والتطبيقية والمهنية وبرامجها ومؤسساتها الأكاديمية وهيكلتها التنظيمية ودورها الوظيفي في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، و هذا عن طريق إصلاح المنظومة العامة للوظيفة العمومية إصلاحا شاملا.

واعتبارا لما يشكله موضوع إصلاح و تجديد منظومة الوظيفة العمومية في العالم ، من رهانات كبيرة في أفق الارتقاء بالإدارات العمومية كي تسير التسيير الحديث ، و تساهم مساهمة فعلية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للدول، و منه الاستجابة لحاجيات الموظفين و المواطنين ، لاسيما في ظل تغير القيم المهنية و وسائل العمل الإداري ، نظير تطور المطالب المهنية و الاجتماعية للموظفين العموميين ، فهي مطالبة بتحسين نوعية الخدمة العمومية التي أنشئت من أجلها، إذ "يجب عليها رفع درجة تأهيل الموظفين و ذلك بوضع وسائل تسييرية ذات أولوية و قدرة على الاستجابة للتطلعات المهنية للموظفين"²، مع إيجاد أفضل السبل لإدارة حياتهم المهنية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية الإدارية والوصول إلى مفهوم الإدارة الخدمية ، مع مراعاة الاستجابة لمختلف توجهاتهم و تطلعاتهم المهنية والاجتماعية و حتى الاقتصادية ، و تلبية مختلف رغباتهم في إطار الحيز و المكان الذي يعملون فيه و ينتمون إليه .

¹ رمضان محمود عبد السلام ، تخطيط القوى العاملة و تنمية المسارات الوظيفية على المستوى المنظمة ، الجزء الثاني ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996 ، ص 59-60 .

² SLimani (a). "la qualification et la carrière éléments de réflexion" In séminaire gestion des carrière . Ministère des finances . ISGP . Alger . 1990

و لمسايرة التغيرات الاجتماعية و الإدارية التي يفرضها الواقع الجديد للوظيفة العمومية في معظم الدول الديمقراطية ، و منه مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التي تواجهها في تقديم الخدمات العامة ، قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من الإصلاحات المستمرة على منظومة الوظيفة العمومية نتيجة لما يعتريها من إختلالات و نقائص و ثغرات قصد تطويرها و جعلها أداة ناجعة في تنظيم مركز الفاعلين و طرق تسيير حياتهم المهنية فيها ، حيث باشرت هذه الإصلاحات إنطلاقا من إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹ ، باعتباره الحجر الأساسي في الإصلاح الإداري الشمولي ، ثم ألحقت الإصلاح بإصدار النصوص التنظيمية المفسرة لهذا القانون ، باعتبارها تشكل الجزئيات الداخلة في بناء المنظومة العامة للوظيفة العمومية ، و هي مازالت الى يومنا هذا تواصل مسلسل و مشوار الإصلاح .

و مهما تعددت العمليات الإصلاحية لمنظومة الوظيفة العمومية ، فان المسار الإصلاحي للوظيفة العمومية سيبقى رهينا ووثيق الصلة بمستوى النهوض بمنظومة الموارد البشرية طول مراحل حياتها المهنية من خلال تعزيز كفاءتها و الرفع من مستوى أدائها و تدعيم قدراتها على التدبير و الابتكار ، مع إكسابها خبرات و مهارات و سلوكيات و عادات ، قد تزيد من إنسجامها في بيئة العمل ، و هذا لا يتأتى إلا من خلال ادارة الحياة المهنية للموظفين إدارة حسنة .

و إذا كانت الوظيفة العمومية لا زالت تفتقر إلى إستراتيجية واضحة المعالم في إدارة الحياة المهنية بإقتصارها على الجانب القانوني و التسيير اليومي لقضايا الموظفين ، على حساب التسيير الفعال المبني على منطق التسيير التوقعي و الاستراتيجي للموارد البشرية . فإنها مدعوة حاليا و بإلحاح لإعادة النظر في نمط تسيير مواردها البشرية ، و وضع تدبيرها على أسس رشيدة قصد الرفع من أدائها و التحكم في نوعية التركيبة الهرمية للموارد البشرية ، و هو ما قد يشكل حضورا قويا و محوريا ضمن إستراتيجيات الإصلاح التي تبنتها الدولة عامة، و السلطات العمومية الجزائرية خاصة لتجاوز أزمة الادارة العمومية ، بعد أن توضح أن الرأسمال البشري يشكل الرافعة الحقيقية للتقدم و خلق الثروات .

من هذا المنطلق ، و سعيا منا للوقوف على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في ضوء منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية الجديدة من منظور مسيري الإدارات العمومية الجزائرية عن حقيقة ميدانية ، إرتائنا طرح التساؤل التالي: ما واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية و ما سبل تطويرها و تفعيلها ؟

¹ تم إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بتاريخ 15 جويلية 2006 ، بموجب الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006

الذي يتفرع عنه الأسئلة التالية :

س1: هل يختلف واقع ممارسات تخطيط إدارة الحياة المهنية باختلاف الإدارات العمومية ؟

س2: ما طبيعة الإجراءات المتبعة من طرف الإدارات العمومية في ممارسات إدارة الحياة المهنية ؟

س3: هل لإصلاح منظومة الوظيفة العمومية تأثير على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين ؟

س4: ما التصور المقترح لإدارة الحياة المهنية بما يحقق فعاليات التسيير بالإدارات العمومية ؟

خامسا : الفرضيات : الفرضية العلمية وسيلة ذهنية تعين الباحث على فهم الظاهرة ، وهي تخمين ذكي وجيد يعبر عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتضمن ظرفا لم يثبت عنه شيء بعد ولكنه يستحق البحث والاستقصاء، و الباحث في تحديده للفرضيات عموما يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس وطبيعة البيانات والمعلومات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وكذلك من خلال ملاحظاته العميقة والمستمرة لمجتمع البحث.

1- الفرضية العامة : يتجه منظور المسيرين العموميين الى أن ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين (التوظيف ، الترقية ، التكوين) تختلف جزئيا بين الإدارات العمومية ، و هي تتم في إطار سياسة تقديرية لتسيير الموارد البشرية يلتزم فيها تطبيق مجموعة من الإجراءات القانونية و التنظيمية و القواعد التسييرية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية ، لكي يتم تفادي تطبيق أي إجراءات أو أنظمة موازية يترتب عليها خلل و إشكالات في التسيير ، و هي تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المخططات السنوية للتكوين ، إلا أنها تتأثر إيجابيا بالإصلاحات المستمرة و المتعددة لمنظومة الوظيفة العمومية.

2- الفرضيات الجزئية :

ف1 : تختلف ممارسات تخطيط إدارة الحياة المهنية باختلاف نوع الإدارة العمومية .

ف2 : تتبع الإجراءات القانونية و التنظيمية في ممارسة عمليات إدارة الحياة المهنية .

ف3 : تعمل الإصلاحات المستمرة لمنظومة الوظيفة العمومية على تحسين ممارسات إدارة الحياة المهنية .

سادسا : **تحديد المفاهيم** : يواجه الباحث بعد تحديد إشكالية بحثه كثيرا من المفاهيم الخاصة التي يجب عليه استخدامها في دراسته، وحتى يتجنب اللبس أو سوء الفهم أو التفسير المتباين لدى القراء، فإنه يقوم بتحديد هذه المصطلحات تحديدا دقيقا وواضحا، لأن تحديد المفهومات فيه توفير لجهد الباحث، فبدلا من شرحه لمعنى المصطلح كلما ذكره في معرض بحثه فإنه يكون قد حدد المقصود منه و ما يعنيه تماما منذ البداية ، ومنه يمكن التمييز بين المعاني الأخرى للمفهوم والمعنى المستخدم في دراسته¹. ونظرا لتلك الأهمية سوف نستعرض بعض المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وهي :

1- الإدارة العمومية :توصف الإدارة العمومية بأنها ظاهرة إنسانية و اجتماعية : إنسانية لأنها تجعل من الإنسان هدفها و محورها، و اجتماعية لأن نشاطها يرمي الى خدمة المجتمع بكل فئاته، و الإدارة في اللغة هي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي دار، و يعني هذا الفعل قاد، أو وجه، أو أشرف، أو خدم، أو إقتصد، أما كلمة العمومية فهي مشتقة من فعل عم ، أي بمعنى شمل العام و العموم ، و هي تدل على مجموع الناس أو على الجماعة الكثيرة ، و منه فالإدارة العمومية هي الخدمة العامة التي تعود على المجتمع بالنفع العميم و تؤمن الصالح العام² ، فهي تعرف بأنها جهاز للتصرف في المسائل العمومية ذات الصلة بالمصلحة العامة و تتكون من مجموع الهياكل و المرافق العمومية التي يمكن حسن سيرها من تحقيق الأهداف المحددة من السلطة باعتبار الإدارة جهازا بيد هذه الأخيرة³ ، كما تعني في مضمونها النشاط البشري (العملية الإدارية) الذي تتولاه المنظمات العمومية ، تحقيقا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة⁴، فهي نشاط عام يهدف الى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة المواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية و الأمنية و الثقافية و التربوية و البيئية⁵ .

و هناك من يذهب الى أن الإدارة العمومية هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسات العامة للدولة ، و ذلك عبر استخدام و تنظيم و إدارة الطاقات البشرية و المادية⁶ ، و باختصار فهي مجموع الهياكل التابعة للدولة و المكلفة بتنفيذ سياستها في مختلف أوجه الحياة العامة⁷ .

¹ عبد الوهاب إبراهيم ، أسس البحث الاجتماعي ، ط1 ، مكتبة نمضة الشرق، القاهرة، 1990 ، ص75.

² طارق المخدوب ، الإدارة العامة : العملية الإدارية الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري ، ط1 ، منشورات الخليلي الحقوقية ، بيروت ، 2005 ، ص 32-40 .

³ محمد زهير حمدي ، سوسيولوجيا الموظف العمومي ، المغاربية للطباعة و الإصدار ، تونس ، 2009 ، ص 43 .

⁴ سعيد جفري ، أحمد منيرة ، الإدارة العمومية المغربية و سؤال الإصلاح ، ط1 ، الشركة المغربية لتوزيع الكتاب ، الدار البيضاء، 2013 ، ص 16.

⁵ نفس المرجع ، ص 16 .

⁶ نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، 2011 ، ص 5 .

⁷ زينب عبيدي ، تعصير الإدارة العمومية ، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة تونس ، 2007 ، ص 4 .

و نعرفها إجرائيا بأنها مجموع المؤسسات و الإدارات العمومية التي يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المكلفة بتنفيذ سياسة الدولة في مختلف أوجه الحياة العامة .

2- الحياة المهنية : و يقصد بها الفترة الزمنية من حياة الموظف التي يقضيها في الخدمة العامة و هي كذلك المسيرة أو المسار الذي يجتازه الموظف في الحياة الوظيفية بكل ما فيها من تدرج و امتيازات قانونية منذ دخوله الوظيفة و حتى النهاية¹ ، كما تعرف بأنها الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال حياته المهنية و تنقلاته من منصب إلى آخر ، و تبدأ منذ دخول الفرد الحياة العملية إلى غاية توقفه عن العمل² . فالحياة المهنية هي المجال الزمني في حياة الموظف العمومي الذي يقضيه في خدمة الإدارة العمومية على أساس الرابطة الوظيفية التي يحكمها النص القانوني و التي تحدد المركز القانوني الذي يحتله الموظف داخل الإدارة خلال تلك الفترة³ .

و نعرفها إجرائيا بأنها الحياة التي يعيشها الموظف العمومي داخل الإدارات العمومية ، المتشكلة من سلسلة المراحل و الخطوات التي يتدرج عبرها طول تواجده الفعلي بالإدارة ، المحصورة في مجال زمني يبدأ منذ دخوله ميدان العمل في الوظيفة العمومية و ينتهي حين خروجه منها ، و ما تتضمنه هذه السلسلة من تغيرات تحدث في مركزه الوظيفي و الاجتماعي ، و ما يصاحبها من زيادة في المسؤوليات و الأجر ، و تراكم الخبرات المهنية.

3- إدارة الحياة المهنية : و تمثل البعد الثاني التنظيمي و ترتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها ، و بما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات و البرامج ، و اتخاذ القرارات ، و الدعم الذي تقدمه للعنصر البشري في المنظمة⁴ ، فهي تمثل إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة ، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية ، و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل⁵ .

¹ لوران بلان ، الوظيفة العامة ، ترجمة أنطون عبده ، ط1 ، دار عويدات ، بيروت ، 1973 ، ص 29 .

² ويرنر دافيس ، تسيير الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 44 .

³ المنتصر الوردى ، المرتب و المسار الوظيفي للموظف العمومي ، أطروحة دكتوراه في القانون العام بجامعة تونس ، 2008 ، ص 13 .

⁴ صلاح الدين الهيتي ، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، م 20 ، عدد 2 ، دمشق ، 2004 ، ص 34 .

⁵ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 522 .

و هي تعرف بأنها نشاط يهدف الى تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة على الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تحديد الأهداف و الاحتياجات الوظيفية لهم و الاحتياجات التنظيمية للمنظمة و الفرص الوظيفية المتاحة بها ، و تصميم المسارات الوظيفية لها ، و وضع برامج للتوفيق بين الاحتياجات الوظيفية للعاملين و الفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمة¹ .

و نعرفها إجرائيا بأنها مجموعة النشاطات و الممارسات العملية (التوظيف ، الترقية ، التكوين) التي تقوم بها الإدارات العمومية من أجل تنظيم و توجيه و متابعة الموظف منذ دخوله الإدارة الى غاية خروجها منها نهائيا ، بالطريقة التي تسمح له بتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة و النجاح في التسلسل الهرمي للوظائف عبر مسار حياته المهنية ، وهذا بالنظر إلى قدراته و مؤهلاته في الحاضر و المستقبل، و حاجات الإدارة العمومية في تحقيق المصلحة العامة .

4- الوظيفة العامة : كلمة الوظيفة في اللغة نابعة من مصدر وظيف، والوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب ، وجمعها الوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً ، ألزمها إياه، وقد وظيفت له توظيفاً على الصبي كل يوم حفظ آيات من كتاب الله عز وجل² .

أما في الفقه الإداري و القانوني فنجد أن الوظيفة العامة تشكل الوحدة الأساسية لأي تنظيم إداري فهي مجموع مصالح و أهداف الدولة تؤدي من طرف موظف الذي يتحمل بموجبها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة ، فهي تعرف بأنها مجموعة الأوضاع القانونية³ و الفنية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمسئولياتهم الوظيفي و علاقتهم بالإدارة أو تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة بإحسان وفعالية ، أو هي مجموعة اختصاصات قانونية تعهد إلى الموظف العام لممارستها طبقاً للتنظيم القانوني و الإداري الذي يحكم تلك الاختصاصات⁴ .

كما تعرف بأنها : "مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها"⁵، و التي تتشكل "من الواجبات و المسؤوليات المحددة، وفق اختصاصات و مهام

¹ رمضان محمود عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 60-61 .

² ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء 9 ، ط 1 ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2003 ، ص 427 .

³ Ibtissem (G) , **Terminologie Juridique Dans La Legislation Algérienne** , Palais des livres, Blida , P 135 .

⁴ محمود حيلي ، المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية و الشريعة الإسلامية ، دار الأمل الجزائر ، 2000 ، ص 76-77 .

⁵ أحمد عبد العالي صبري حيلي ، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2008 ، ص 23 .

وأهداف الجهة الحكومية ، يقوم بها موظف بصفة دائمة أو مؤقتة وفق أنظمة الخدمة المدنية و لوائحها التنفيذية لقاء راتب محدد في ضوء مستوى الصعوبة و المسؤولية في تلك الوظيفة"¹ ، أو هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، تتألف من أعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق معينة².

و نعرفها إجرائيا بأنها : منظومة اجتماعية قانونية تشكل نسق عام في المجتمع ، و تتكون من مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، و تتحدد فيها مجموع الواجبات و المسؤوليات و المهام و الاختصاصات المنوطة به كعمل تخصصي بصفة دائمة أو مؤقتة ، لخدمة المصلحة العامة و تأدية مهام الإدارة بأمانة وفعالية لقاء تمتعه بحقوق و إمتيازات الوظيفة التي يشغلها .

5- الموظف العام : هناك اختلافات في تعريف الموظف العام، فيعرف بأنه كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة بمرفق عام يديره أو يشرف عليه أحد أشخاص القانون العام³، أو ذلك الشخص الذي يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة و غيرها من الوحدات الإدارية بأسلوب الاستغلال المباشر و تكون مساهمته في ذلك العمل عن طريق إسناد مشروع لوظيفة ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة و على قبول لهذا التعيين من جانب صاحب الشأن⁴. كما يعرف بأنه كل شخص عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة من السلم الإداري بحيث يمارس نشاطه في مؤسسة أو إدارة عمومية تديرها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام المنصوص عليهم ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و يكون هذا الأخير في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية⁵.

و نعرفه إجرائيا بأنه : الفاعل الاجتماعي داخل الإدارات العمومية المكلف بتقديم الخدمة العامة للمواطنين نيابة عن الدولة في مؤسسة أو إدارة عمومية تديرها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام المنصوص عليهم ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، شريطة أن يكون في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية ، أي معين في هاته الوظيفة بصفة دائمة و مرسم في رتبة من السلم الإداري .

¹ وزارة الخدمة المدنية ، مرشد الموظف الجديد ، ط 3 ، سلسلة الإصدارات الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، 2004 ، ص 15 .

² طارق المجذوب ، مرجع سابق ، ص 250.

³ محمد جمال مطلق الذنبيات ، الوجيز في القانون الإداري ، ط 1 ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 291 .

⁴ السيد محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 ، ص 33-

34 .

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، الجريدة الرسمية ، العدد 19 ، السنة 2006 ، المواد 4- 2- 7-

6- إصلاح الوظيفة العمومية : الإصلاح هو تعديل أو تبديل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقص¹ ، فهو يشير الى تلك العمليات و الأفعال التي تهدف الى إزالة الأخطاء و المعوقات و إعادة التقييم و التقويم و فرض التغيير نحو الأفضل ، لوضع شاذ أو سيئ الذي يظهر في الممارسات و سلوكيات أو الأنظمة ، قصد تحقيق الأهداف التي وضعت و لم تتحقق² . كما يعرف بأنه جهد سياسي وإداري واجتماعي وثقافي وإرادي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه³ .

و نعرفه إجرائياً بأنه : التغيير المقصود والشامل على مستوى منظومة الوظيفة العمومية خلال فترة زمنية محددة عن طريق اتخاذ مجموعة من التشريعات و الإجراءات الإدارية الرامية إلى إزالة الخلل الكامن في النظام الوظيفة العمومية ، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة ، يتم على أساسها تنمية الموظفين مادياً ومعنوياً طول حياتهم المهنية ، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية ، على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للإدارات العمومية .

¹ عبد القادر جبريل ، الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية و الديمقراطية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010 ، ص 137 .

² مصطفى داسة ، "إصلاح الوظيفة العامة و دورها في إدارة الحياة المهنية" ، مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، العدد الرابع ، الحلقة ، 2014 ، ص 66 .

³ عفاف محمد الباز ، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر ، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، 1995 ، ص 16 .

المبحث الثاني : بناء الإجراءات المنهجية .

أولاً : المنهج المتبع في الدراسة : إن المنهج الذي يتبعه الباحث الاجتماعي في دراسته لأي مشكلة لا ينبع من إختياراته الذاتية بل يفرض من طرف الموضوع المعالج و إشكاليته و فرضياته وأهدافه الموضوعية لأن الظواهر والمشاكل الاجتماعية متنوعة ومختلفة وكل نوع يتطلب منهجاً خاصاً بها لذلك تنوعت مناهج البحث الاجتماعي وإختلفت حسب متطلبات موضوع الدراسة¹ ، و المنهج العلمي في الحقيقة ما هو إلا " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، و هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"².

و بما أن الدراسة التي نحن بصددتها تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية من منظور مسيري الإدارات العمومية الجزائرية ، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف و ترتيب وعرض و تحليل وتفسير و تعليل و تركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية"³، على أساس قراءة نظم الوظيفة العمومية في الجزائر و بيان تطبيقاتها العملية في ممارسات ادارة الحياة المهنية و الآثار المترتبة على هذا التطبيق من خلال النظم التي كانت سارية المفعول لوقت قريب وصولاً إلى قانون الوظيفة العمومية الجديد ، و كذلك تحليل البيانات التي توصلنا إليها من المبحوثين ، مسترشدين في تحليلنا بالدراسات السابقة التي رسخت مفهوم ادارة الحياة المهنية ، و ما كتب عن الموضوع من أبحاث ودراسات نظرية .

¹ خليل معن عمر ، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ، ط1 ، منشورات دار الآفاق الجديدة ، بيروت ، 1983 ، ص43-45.

² محمد شفيق، البحث العلمي : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985 ، ص 203 .

³ رشيد زرواتي ، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2007 ، ص 87 .

ثانيا : تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة : إن طبيعة الموضوع و خصوصيته وأهدافه و فرضياته هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين في الدراسة الذي بدوره يفرض و يحدد التقنيات والأدوات الواجبة الاستعمال لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان .

و بالنسبة لبحثنا فإن الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة تتمثل في :

1- المقابلة: مقابلة البحث هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة وفي بعض الحالات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين¹ ، و هي تقوم أساسا على "محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث ، بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات الإرشاد و التوجيه و التشخيص والعلاج"² ، مما يمكنه من التعرف عن رأيه حول الموضوع أو الظاهرة المدروسة ، وقد قمنا بإستعمال هاته التقنية في بداية دراستنا الاستطلاعية الأولية لمعرفة آراء مسيري الإدارات العمومية و رؤساء مصالح المستخدمين حول الواقع الحقيقي المطبق في إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، حيث أجرينا لقاءات معهم وكانت جملة الأسئلة المطروحة محددة وشاملة لجميع جوانب الموضوع مما مكنتنا من بناء و ضبط أسئلة إستمارة البحث في شكلها النهائي التي إعتمدها كوسيلة أساسية في الدراسة .

2- الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع بحثه وعن مجتمع هذا الموضوع مما يتطلب على الباحث الاتصال المباشر بالمجتمع ، فهي تسمح بالحصول على بيانات قد يكون الباحث لم يفكر فيها حين يقوم بإجراء مقابلات شخصية مع أفراد مجتمع البحث تحت ظروف سلوكية مألوفة .

فالملاحظة كما يعرفها جل الباحثين فهي: "وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتساب خبراته ومعلوماته، حيث نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً، ويجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة"³.

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، ط2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 197 .

² عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 75 .

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، العلم والبحث العلمي، دراسة في مناهج العلوم ، ط6 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص 71 .

وقد إستعملنا الملاحظة كوسيلة مساعدة للحصول على بيانات جديدة من ميدان البحث من خلال المشاهدة و السمع ، و هذه البيانات لم يسبق أن فكرنا فيها حين قمنا بإجراء المقابلات الأولية مع أفراد مجتمع البحث .

3- الوثائق و السجلات الإدارية : تعتبر من أدوات البحث العلمي يستخدمها الباحث قصد "جمع المعلومات و البيانات التي تخدم كل محاور البحث أو تخدم بعض محاوره ، كما قد تكون تابعة و مكملة للمادة العلمية المجمعة عن طريق أدوات البحث الأخرى و قد تكون مفسرة و شارحة و معللة لها"¹ أو قد تستعمل عند استحالة جمع البيانات و المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى .

و قد إستعملنا هذه التقنية في بناء الدراسة من جانبها النظري و الميداني ، حيث تمثلت هذه الوثائق التي تم إستعملها في مجموعة المراسيم الرئاسية و التنفيذية و التعليمات الإدارية المنظمة لكيفيات إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية و المناشير و اللوائح التنظيمية ، هي تشمل كل من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، القوانين الأساسية الخاصة بمستخدمي الإدارة المالية و الإدارة التعليمية و إدارة الصحة العمومية و الإدارة البلدية ، المرسوم المنظم لإدارة المسابقات و الترقيات المهنية ، المراسيم المنظمة للتكوين و تحسين المستوى ، قانون علاقة المواطن بالإدارة ، قانون الوقاية من الفساد و مكافحته ، المنشورات الخاصة بالتوظيف و الترقية و التكوين الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ، مجموع اللوائح التنظيمية و بعض مدونات أخلاقيات المهنة ، قوائم بمجموع الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر و الخاضعة لرقابة المفتشية الولائية للوظيفة العمومية .

4- الإستمارة : و هي أكثر الأدوات إستخداما من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية و الإنسانية و تعرف بأنها تقنية إختبار² يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة (مغلقة/مفتوحة) تعد إعدادا محدد و تدور حول الموضوع المعالج ، تقدم لعينة من الأفراد عن طريق البريد أو تسلم لهم شخصيا لتسجيل إجاباتهم عليها ، و تعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي حيث تعطينا "إجابات قابلة للعرض و التحليل و التفسير و التعليل و التركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية و فرضيات البحث كما تخدم هدف البحث"³.

¹ رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 268 .

² سعيد سبعون ، حفصة جرادي ، الدليل النهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012 ، ص

155 .

³ رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 220-221 .

و في دراستنا هذه تم الاعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من ميدان البحث و ذلك بسبب أنها الأداة الأكثر وصولا إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس و الكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة أو نفيها، و منه الوقوف على الواقع الحقيقي لإدارة الحياة المهنية للموظفين من طرف الإدارات العمومية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية .

و قد إحتوت الاستمارة على 90 سؤالاً موزعة على محورين :

*- المحور الأول : يشتمل على المعلومات الشخصية و هي متغيرات مستقلة ، تتضمن كل من الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل . علما بأن هذه الأسئلة كانت مغلقة إذ أن خيارات إجاباتها قد حددت لها مقدما ، وما على المبحوث إلا تأشير الخيار الذي يتناسب مع حالته في إعطاء الجواب المناسب.

*- المحور الثاني : يشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية وهي متغيرات تابعة ، و موزعة كما يلي :

- واقع التوظيف

- واقع الترقية

- واقع التكوين

*- المحور الثالث : يشتمل على مجموعة من الاسئلة المفتوحة حول منظومة الوظيفة العمومية الجديدة ، وما تقدمه من مزايا للمسيرين في إدارة الحياة المهنية .

كما نشير أن الاستمارة صممت أسئلتها على النحو المغلق و المفتوح ، فالأسئلة المغلقة إعتمدنا عليها قصد التحكم في موضوع الدراسة و لسهولة تحويل المعطيات الكيفية المتحصل عليها ، إلى بيانات كمية و تسهيل عملية القياس و التحليل ، أما الأسئلة المفتوحة فقد تم إستعمالها لمعرفة آراء و أفكار المبحوثين حول الموضوع بدون إلتزامات محددة سابقا ، و هي ضرورية في البحوث حيث تكشف جوانب عديدة و خفية لم تكن في حسابان الباحث .

وعرضت الاستمارة على مجموعة من المحكمين للنظر في مدى ملائمتها لموضوع الدراسة ، أهداف الدراسة ، طولها و تكرار الأسئلة فيها إلخ . و أبدو مجموعة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار وتم على إثرها تصحيح الاستبيان ، و تم تجريبيها على عينة قوامها 20 مبحوث من المسيرين لمعرفة جودة الأسئلة ووضوحها و كيفية فهمها و الإجابة عليها .

و بعدها تم إجراء التعديلات النهائية على الاستمارة ليصبح عدد الأسئلة 73 سؤال ووزعت على عينة البحث التي تشمل 174 مسير للإدارات العمومية ، ثم بعد إسترجاعها قمنا بمراجعتها و معالجة البيانات التي تم تجميعها ، وذلك بترميزها و تفرغها بإستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الذي بفضلنا تحصلنا على مختلف إمكانيات التقاطع بين المتغيرات ، حيث تم إستخدام التكرارات و النسب المئوية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة و تحديد إستجابة أفراد إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة ، كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة و تحليلها ، كما إستعملنا معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، و كذلك كما² أحيانا لمعرفة مدى قبول الفرضيات أو رفضها ، و تبيان ما إذا كان هناك معنوية بين متغيرين .

ثالثا : مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني : يتمثل مجال دراستنا المكاني في مجموع الإدارات و المؤسسات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر و الخاضعة لرقابة مفتشية الوظيفة العمومية لولاية الجزائر ، و تكمن أهمية إختيار هذا القطاع ميدانا للدراسة في كون الادارات و المؤسسات العمومية تضم الإطارات ذوي المؤهلات الجيدة ، و بالنتيجة تسهل إجراء الدراسة و التوصل إلى النتائج الأكثر واقعية عن إدارة الحياة المهنية .

2- المجال البشري: إقتصرت الدراسة على مجموع المسيرين و رؤساء مصالح و مكاتب تسيير المستخدمين الذين يمارسون المهام المباشرة لإدارة الموارد البشرية بالإدارات و المؤسسات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر .

3- المجال الزمني : و هو يتمثل في المجال العام لإعداد هذه الدراسة عبر أطوارها المختلفة إبتداء من القيام بالزيارات الأولية للمؤسسات و الادارات العمومية ، ثم القيام بالدراسة الإستطلاعية و النظرية وصولا الى الدراسة الميدانية ، حيث تم حصر هذا المجال العام في الفترة الممتدة من 01 ديسمبر 2010 إلى غاية نهاية أكتوبر 2014 .

رابعاً : مجتمع و عينة البحث و طرق اختيارها :

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر و الخاضعة لرقابة مفتشيه الوظيفة العمومية لولاية الجزائر ، و المقدر عددها بـ 116 إدارة عمومية ممثلة بمسيري المستخدمين على مستواها و المقدر عددهم بـ 348 مسير ، و قد تم الاعتماد على وجهة نظرهم حول واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية باعتبارهم نخب إدارية تشكلت لديها معرفة و دراية بفنيات التسيير و مشاكله نتيجة قدمهم بالإدارة المستخدمة و تدرجهم الهرمي داخلها ، مما أكسبهم خبرة و معلومات ذات علاقة بموضوع الدراسة ، كمعرفتهم لأهم ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين و الوسائل و الطرق المعتمدة في ذلك ، و ما يعترضها من معوقات و مشكلات ، و معرفتهم للتأثير الحقيقي للعملية الإصلاحية التي تمس منظومة الوظيفة على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين .

2- عينة الدراسة : العينة هي جزء من المجتمع الأصلي الذي يريد الباحث التعرف عليه و دراسته ويشترط فيها أن تكون مماثلة للمجتمع الأصلي ، أي أنها تحمل مجموع مواصفاته و خصائصه قصد التمكن من تعميم النتائج عليها ، و هي تعرف بأنها ذلك "الجزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءاً من الكل. بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث"¹.

و في دراستنا هذه قمنا بإختيار عينة طبقية حجمها يمثل نسبة 50 % من الأفراد المشكلين للمجتمع الأصلي ممثلة في مسيري المستخدمين و المقدر بـ 174 مسير ، وفقاً للجدول التالي:

¹ رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 334 .

جدول رقم (01) : يبين مجتمع الدراسة .

الإدارات	عدد الإدارات	عدد المسيرين	حجم العينة المختارة
الإدارة المكلفة بالمالية	10	30	15
الإدارة المكلفة بالتربية والتعليم	10	30	15
الإدارة المكلفة بالصحة العمومية	38	114	57
الإدارة المكلفة بالبلدية	57	174	87
المجموع	116	348	174

خامسا : صعوبات الدراسة : في كل بحث سوسيولوجي يواجه الباحث صعوبات و عراقيل من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية (الإمبريقية) ، ونحن كذلك واجهتنا بعض الصعوبات في كلا الجانبين ، ففي الجانب النظري لمسنا نقص الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر التي تناولت الوظيفة العمومية من جانب اجتماعي ، وغياب للدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية ، خاصة انه موضوع جديد يجمع بين الدراسات الإدارية والاجتماعية والقانونية ، مما تطلب منا بذل جهودا إضافية للحصول على المراجع و التكيف مع الموضوع قصد الإحاطة بكل جوانبه المعرفية الاجتماعية .

أما فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني فإعترضتنا عراقيل فنذكر منها صعوبة توزيع الإستمارات نظرا للطبيعة التي تمتاز بها الإدارات العمومية باعتبارها حقل يمثل السلطة العامة و يلتزم بالتحفظ ، الذي يدخل تحت مسمى السر المهني ، حيث أن بعض المسيرين اعتبروا هذا الإستبيان بمثابة تحقيق إداري ، خاصة لم تزامن توزيعها مع الحملات التي شنتها الحكومة قصد ترقية الخدمات العمومية في الإدارات و المؤسسات العمومية .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة لأي دراسة أو بحث علمي يريد الباحث إنجازه ، فهي تثير الطريق أمام الباحث الإجتماعي و تساعد في الوصول إلى الحقائق التي يروم معرفتها وإستقصاء آثارها سواء أكانت نظرية أم ميدانية ، مما تمكنه من الوصول ببحثه إلى المستوى العلمي المطلوب .

وبما أن هذا الموضوع حديث الدراسة ، بل تناوله بهذا العنوان يكاد ينعدم في الدراسات السوسيولوجية ، سوف نحاول عرض ما توافر من البحوث والدراسات الميدانية و النظرية المتشابهة أو ذات علاقة بالموضوع التي تناولته مختلف تخصصات العلوم، كعلم الاجتماع أو علم الإدارة أو علم القانون ، سواء على المستوى المحلي في الجزائر أو على المستوى العربي، أو حتى على المستوى الأجنبي، حيث تم ترتيب هذه الدراسات حسب مفردات البحث وفقا للتسلسل الزمني لإجرائها من الأقدم إلى الأحدث ، لأن مثل هذا التصنيف يساعد في الوصول إلى النتائج على نحو منظم ودقيق ، وسوف نتناول هذا بشيء من الشرح والتوضيح ، وفقا لمايلي :

أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية :

1- دراسة الباحثة بوزورين فيروز ، تحت عنوان : دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها 70 عاملا من مجموع العاملين بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف ، بهدف التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة و إبراز أهمها وأهدافها و دور كل من الفرد و المؤسسة فيها ، مع إبراز الأسس النظرية للحوافز ، أهميتها ، أنواعها ونظرياتها ، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إهتمام الإدارة المستخدمة بالحياة الوظيفية للعاملين ، و مدى إهتمام الأفراد بمساراتهم الوظيفية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

حيث إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في بناء الخلفية النظرية ، إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية ، بالإعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، و قد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

- إن كل العاملين يؤكدون على أن إهتمام الإدارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي الى تحفيزهم .

¹ بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، 2009-2010 .

- إن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر على تحفيز العاملين باختلاف جنسهم و أعمارهم و مستواهم التعليمي .
- توجد علاقة طردية بين الوظائف التي يشغلها العاملون و درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيزهم .

- إن كل العاملين و باختلاف درجة أقدميتهم يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم .
- إن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر على تحفيز العاملين من الجنسين و بمختلف أعمارهم و مناصبهم و عدد سنوات خبرتهم ، خاصة ذوي المستوى التعليمي المرتفع .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بإدارة المسار المهني :

1- دراسة الباحث (Shehadeh hazem) ، تحت عنوان: ممارسات إدارة المسار الوظيفي لشركات مختارة في مانيلا في الفيليبين¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بـ : مانيلا / الفيليبين على عينة مقدارها 111 نائب مدير تنفيذي ومساعدته في مستوى الإدارة العليا في خمس شركات كبرى في مركز العاصمة مانيلا / الفيليبين تعمل في مجالات : التصنيع ، الخدمات ، توزيع الكهرباء ، و صناعة النفط ، بهدف التعرف على مدى تأثير اختيار المسار الوظيفي للفرد على مرتكزاته الوظيفية ، تأثير عوامل كالمهارات و الدافعية الوظيفية و الاحتياجات الشخصية و التنظيمية على تطوير المسار الوظيفي و عناصر هذه البرامج و دورها في تحديد المسار الوظيفي ، و تحديد مدى فعالية الممارسات الإدارية الخاصة بالمسار الوظيفي ، العوامل المؤثرة على الحراك الوظيفي و التحقق من مدى محافظة الفرد على أهدافه التي رسمها لمساره الوظيفي (المشاكل والمقترحات) .

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات، و قد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

- إن خمس عوامل تؤثر في تطوير خطة المسار الوظيفي للفرد ، تشكل الدافعية الوظيفية و الرغبات النسبة الأكبر ، بينما تشكل الاحتياجات التنظيمية و الفردية و المهارات النسبة الأقل .

- شكلت البرامج التدريبية و نظام المكافآت و برامج التطوير الوظيفي الثنائي أكثر البرامج أهمية في تطوير المسارات الوظيفية يليها الاستشارات الوظيفية و ورش العمل .

¹Shehadeh hazem , The Career Path Management Practices Of Selected Corporation In Metro Manila , An ANalysis , Doctoral Dissertation , Adamson university , Philippines , 1997 .

- شكلت نظم تقييم الأداء و التخطيط التعاقبي أكثر نظم إدارة القوى البشرية المؤثرة على تطوير المسارات الوظيفية هي الإرشاد و تقديم المساعدة للأفراد .

- كانت أكثر المشاكل الجوهرية في إدارة المسار الوظيفي هي : السياسات الخاصة بالمسار الوظيفي وتقدمها ، عدم تمكن الموظفين من تحديد مرتكزاتهم الوظيفية ، الافتقار الى مراكز التقييم ، عدم اهتمام الإدارة بالمسارات الوظيفية و اعتبارها مهمة أساسية من مهامها ، وجود العديد من البرامج التدريبية بدون أهداف محددة .

2- دراسة الباحث صادقي علي ، تحت عنوان : تسيير المسار المهني دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بالأغواط¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها 264 من مجموع أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة بشركة سوناطراك بالأغواط ، بهدف إلقاء الضوء على آليات المسار المهني و الطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى علمية هذه الإجراءات ، و معرفة الأساليب التي تطبقها شركة سوناطراك من اجل تكوين أفرادها و ترقيةهم و أنظمة المكافأة ، التحفيز الإعلام و الاتصال ، و الإشكاليات التي تواجه تسيير المسار المهني بهذه الشركة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات كما استعمل الملاحظة المنتظمة ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- إن النقص في تطبيق الإجراءات القانونية و التسييرية تجاه عملية التوظيف ، اثر عن باقي مراحل المسار الأخرى الخاصة بحياة الفرد المهنية ، و ساهمت هذه الظروف في بلورة مقاييس غير علمية في طرق الاختيار و كذا توظيف المستخدمين .

- إن المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة من تكوين و ترقية ، تتجه نحو الأضعف ، إلا أن الإجراءات المنصوص عليها في التدابير التسييرية تتميز بالمرونة و تطبيقها يزيد من كفاءة الأفراد .

- إن توفير نظام عادل في دفع الأجور و العلاوات و تحقيق حد معين من الأجور التي تستجيب للحاجات اليومية و المعيشية يعمل على زيادة الرضا لدى أعوان التحكم و الإطارات .

¹ صادقي علي ، تسيير المسار المهني : دراسة ميدانية حول أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2000-2001 .

- هناك تدمير من الأجر الممنوح لأنه لا يعكس الكفاءة الفعلية الممنوحة في العمل .

-هناك فروقات في تقبل الظروف الفيزيائية بين من يعملون داخل المؤسسة و من يعملون خارجها .

3- دراسة الباحث حدرباش بشير ، تحت عنوان : تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها 286 إطار جمركي بالمديرية العامة للجمارك بهدف إلقاء الضوء على واقع الإصلاحات المنتهجة في قطاع الجمارك و أثرها على سياسة إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار المهني للإطارات الجمركي من جانب التوظيف ، التكوين ، الترقية ، التحويل الخارجي ، و محاولة معرفة مدى استجابة سياسة التطوير المهني المنتهجة مع تطلعات الإطارات الجمركية خاصة المتعلقة بمستقبله المهني .

استخدمت الدراسة المنهج الكمي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- تعد الشهادة عنصر أساسي لتوظيف إطارات إدارة الجمارك على عكس الامتحان المهني فدوره ضعيف في عمليات التوظيف .

- إن مفهوم التكوين عند الإطار الجمركي يعني منحه معارف أكثر بميدان تخصصه لغرض التحكم في متطلبات منصبه و تحقيق نجاحات في المستقبل ، حيث يفضل الإطارات الجمركية التربصات الأكثر تخصصا في ميدانه .

- يعد سياسة التنقلات من الانشغالات الأساسية للإطار الجمركي ، لأنها تقدم له امتيازات مهنية ومادية و معنوية .

- يرى الإطار الجمركي أن سياسة الترقية المنتهجة تعاني من عدم الموضوعية من جانب الأسس المعتمدة فيها .

- يرى الإطار الجمركي أن سياسات التحويل الخارجي وسيلة للتكوين تمكنه من معرفة العمل الجمركي في الميدان .

¹ حدرباش بشير ، تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية : دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2001-2002 .

- تتأرجح مواقف الإطار الجمركي بين الرضا و عدم الرضا عل سياسات التطوير المهني ، خاصة المعتمدة على المستوى الداخلي .

4- دراسة الباحث (Hartzenberg) ، تحت عنوان : آليات إدارة المسار الوظيفي : تطبيقات عملية في الخدمة العامة لجنوب إفريقيا¹ .

تم إجراء هذه الدراسة في جنوب إفريقيا على عينة مقدارها 40 موظفا العاملين بمديريات من وزارات مختلفة في الحكومة ، بهدف التعرف على مدى الاهتمام ببرامج إدارة المسار الوظيفي في الإدارات الحكومية ، و معرفة الأسباب التي جعلت الإدارات الحكومية لا تطبق أو تفعل إدارة المسار الوظيفي وكذلك معرفة طبيعة التطبيقات الموضوعية من قبل هذه الإدارات .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- أن ثلاثة مديريات فقط تطبق برامج إدارة المسار الوظيفي وهي حديثة العهد في ذلك .
- أن من أهم أسباب عدم الاهتمام الكافي ببرامج إدارة المسار الوظيفي هو الهياكل التنظيمية القديمة والمركزية السائدة، وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تستند على السياسة العامة للبلد .

5- دراسة الباحث (Matisa) ، تحت عنوان : المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة² .

تم إجراء هذه الدراسة بشركات عامة و خاصة للرعاية الصحية على عينة مقدارها 21 مختص في إدارة الموارد البشرية ، بهدف وصف و تحليل المتغيرات في المهارات الخاصة بالمؤهلين العاملين في الموارد البشرية داخل نموذج الخدمة المشاركة ، كما تحاول الدراسة التعرف على المتغيرات الخاصة في النموذج الخدمي للعاملين و معرفة العوامل التي تساهم في زيادة ديناميكية الإدارة لمساعدة الناس على بناء مساراتهم الوظيفية ، البحث عن التشابهات و الاختلافات في مسارات و تحركات العاملين و تفسير هذا الاختلاف.

¹Hartzenberg Johannes Stephanus , **The Implementation of career Management practices in the suoth African public service** , Magister Human Resources Management , University of Pretoria , 2002 .

²Matisa Sandra , **Career Paths for HR professionals within the shared service model:Acomparative study of two cases** , University of Gothenburg , 2012 .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد المقابلة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- أن نموذج الخدمة يرصد تحولات في المسار الوظيفي متأثراً بمجالات متنوعة و معقدة اجتماعيا وثقافيا.
6- دراسة الباحث فتحي أرزي ، تحت عنوان : اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها 253 عامل من مجموع العاملين بمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة ، بهدف تأصيل مفهوم المسار الوظيفي و تحديد مكوناته الرئيسية و العمل على إيجاد مجموعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس و تقييم هذا المفهوم بمراحله المختلفة ، و منه التعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري و مكوناته الفكرية و دعمها للابتكار كمحاولة للتوصل إلى إطار مقترح لإدارة و تنمية الفرد و منه تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم القيود و المعوقات و المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي و تسبب فشله و العمل على حلها ، قصد رسم صورة حقيقية و تفصيلية على مسار الفرد داخل المؤسسة الجزائرية .

حيث استخدمت الدراسة أسلوب الدراسة النظرية المكتبية و الدراسة الميدانية أي التطبيقية بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين و كذا أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية ، و قد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

- إن المؤسسة تعتمد على معايير لتسير الموارد البشرية ، حيث أن لها مخطط متبع لعملية التوظيف من داخلي و خارجي كما أنها تقوم بتكوين و تدريب عمالها بصفة مستمرة .
- تقوم المؤسسة بوضع و رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.
- تقدم المؤسسة فرص متكافئة للمتقدمين على طلب العمل ، فهي تعتمد في التعيين على خطة متطورة تمر بمراحل متعددة اعتمادا على العمل الجماعي .
- سمعة المؤسسة في سوق العمل من جانب عملية الاستقطاب و زيادة الرضا الوظيفي ، تحدد فعالية و تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة بدرجة ملموسة .

¹ فتحي أرزي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2012-2013 .

- يؤكد الواقع داخل المؤسسة انه يوجد نجاح كبير في العلاقات و الاتصالات المهنية .
- تتوقف فعالية تحديد المسار الوظيفي بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية و أدوات التأهيل لإكساب الموظف معارف و مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف .
- ترى المؤسسة أن التدريب و التكوين حق للعامل حتى يتمكن من تطوير و تعزيز مكانته داخل المؤسسة ، كما تعتمد في تكوين عمالها على التكوين داخل الجزائر و خارج الجزائر .
- تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء باعتباره أداة توضح من هو العامل المخول للترقية ، و ماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها .
- تعني المؤسسة بعمالها من الجانب الصحي و الأمني مما يساعد على خلق جو عمل جيد و ملائم وهذا ما يقلل من حوادث العمل .
- تتبنى المؤسسة سياسات للتقاعد منها إطالة سن التقاعد في بعض الأحيان ، و الحث على طلب التقاعد أحيانا أخرى ، و تخفيض حجم العمالة عن طريق التسريح المؤقت .

ثالثا : الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار المهني :

1- دراسة الباحث نائل عبد الحفيظ العواملة، تحت عنوان : تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالأردن على عينة مقدارها 400 مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا و الوسطى و الدنيا ، بهدف تحليل المسار الوظيفي و تطبيقه في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة المسحية ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي على المستويات الفردية و التنظيمية و المجتمعية .
- تدني مستوى الوضوح و الحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المبحوثة.
- ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر .
- تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية .
- وجود معوقات تواجه عملية تخطيط المسار الوظيفي و كان من أهمها ما يلي :

¹ نائل عبد الحفيظ العواملة ، "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين : بحث ميداني عن الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن" ، مجلة جامعة مؤتة ، المجلد العاشر ، العدد السادس ، 1995 .

- شخصية تتعلق بالأفراد ، و تكوينهم و اتجاهاتهم .
- اجتماعية تتعلق بالبيئة المحيطة و العادات و القيم .
- ثقافية و تعليمية تتعلق بالتوعية و فرص التعليم و التطوير .
- مادية و اقتصادية تتعلق بالإمكانيات المتاحة .
- عدم الاستقرار العام في البيئة .

2- دراسة الباحث (صفوان العلواني) ، تحت عنوان : تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة¹.

تم إجراء هذه الدراسة بالعراق على عينة مقدارها 50 فردا يشغلون منصب معاون مدير عام في المديرية العامة في تسع وزارات عراقية ، بهدف تحليل واقع عملية تخطيط المسار الوظيفي، وتشخيص مستوى فاعليتها ومستوى تمتعها بمقومات هذه الفاعلية. وذلك في محاولة للتعرف على مدى وجود هذا النوع من التخطيط الوظيفي باعتبارها إحدى نشاطات إدارة الموارد البشرية، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تخدم تحقيق فاعليتها وبما يؤدي إلى أقصى استفادة ممكنة من مخرجاتها. وكذلك تسليط الضوء على طبيعة العلاقات القائمة بين فاعلية هذه العملية (كمتغير معتمد) وبين متغيراته المستقلة والمتمثلة في (المقومات التنظيمية والفردية) بصورة مجتمعة ومنفردة، وعلاقة كل متغير من متغيراتها مع مستوى الفاعلية المتحقق .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مستوى توافر مقومات فاعلية عملية التخطيط للمسار الوظيفي مجتمعة ومنفردة مع مستوى تحقيق هذه العملية لأهدافها.
- وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي للعاملين مع أبعاد تكوين القيادات الشابة.

¹ صفوان جبار كاظم العلواني، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، 1999 .

3- دراسة الباحثين رشدي وادي و كامل ماضي ، تحت عنوان : تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية غزة ، وجهة نظر ذاتية¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بمدينة غزة على عينة مقدارها 58 من المديرين العاملين في الجامعة الإسلامية، بهدف تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمديرين .

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية بغزة .
- توجد صلة بين كل من الخبرة ، التأهيل العلمي ، و التدريب وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها .
- لا تساعد الأنظمة و اللوائح و القوانين على تخطيط المسار الوظيفي .
- يساعد كل من الوصف الوظيفي ، و البرامج التدريبية ، و تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي .
- للدوافع الشخصية مثل الميول و الاتجاهات الفردية ، و للدوافع الاجتماعية التي تتعلق بالاحترام والقيم و الأعراف الاجتماعية دور في اختيار المدير لوظيفته .
- للتوعية الاجتماعية ، و توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل ، و متطلبات هذه الفرص ووجود الأمن الوظيفي ، و الاستقرار ، و تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم ، اثر قوي على تخطيط المسار الوظيفي .
- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي : قلة البرامج التأهيلية ، و الاعتماد في الترقية للمناصب العليا ، و جمود بعض الأنظمة و اللوائح .

¹ رشدي عبد اللطيف وادي ، كامل ماضي ، "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة : وجهة نظر ذاتية" ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، غزة 2007 .

4- دراسة الباحث معدي بن محمد آل مذهب ، تحت عنوان : برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالسعودية على عينة مقدارها 389 منشأة ممثلة في مديري الموارد البشرية بهدف إلقاء الضوء على مفهومي تخطيط المسار الوظيفي و أهميته في منظمات الأعمال ، و معرفة الأهداف التي ترغب المنظمات لتحقيقها من خلال تخطيط المسار الوظيفي ، و الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي بهذه المنشآت .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- ضعف ممارسة المنظمات المشاركة في الدراسة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي .
- تنوع الأهداف التي تطمح المنشآت الى تحقيقها عند تطويرها لبرامج المسار الوظيفي ، و قد أتت الأهداف مرتبة تنازليا كمايلي :

*- جذب الموظفين المتميزين ذوي الخبرة من خارج المنشأة
*- زيادة الإنتاجية .

*- زيادة رضا الموظفين من خلال إحساسهم بالأمن الوظيفي .
*- زيادة ولاء و إخلاص الموظفين للمنظمة .
*- الاستجابة لطبيعة العمل وحدة المنافسة .

- تواجه المنظمات عند تطوير برنامج مسار وظيفي و تنفيذه صعوبات تتمركز في خمسة عوامل رئيسية أتى ترتيبها كالتالي :

*- صعوبات تتعلق بالإدارة العليا للمنظمة .
*- النواحي الإدارية و التنظيمية .
*- الثقافة التنظيمية التي تعمل من خلالها برامج المسار الوظيفي .
*- الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية و العوائق المالية .

¹ معدي بن محمد آل مذهب ، "برامج تطوير المسار الوظيفي : الممارسات و الصعوبات في منظمات الأعمال السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد السابع و الأربعون ، العدد الرابع ، السعودية ، 2007 .

5- دراسة الباحثة فائزة بوراس ، تحت عنوان : تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة بولاية باتنة¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة مقدارها 50 رئيسا من فئة العامل الإداريين بمؤسسة الإسمنت بعين توتة ولاية باتنة ، بهدف التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة ، إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة الحالة و المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج :

- صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة لجميع الأعمال .
- نقص الترقيات ، و التراخي في القيام بإجراءات التقييم .
- لا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات و المهارات و الخبرات الملائمة لطبيعة و احتياجات ومتطلبات الوظيفة .
- نقص التعيينات الجديدة ، بسبب توجه المؤسسة الى تقليص عدد عمالها .
- لا تستخدم المؤسسة نظام الحوافز الفردية ، بل تستخدم نظام الحوافز الجماعية .
- انخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي .
- البعد عن استعمال نظام التخطيط للمسار الوظيفي لاعتباره غير مجدي عمليا .
- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي : قلة البرامج التدريبية ، عدم مراعاة ميول و اهتمامات شاغلي الوظيفة عند إلحاقهم بها ، عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل شاغلي كل وظيفة ، شغل بعض الوظائف اعتمادا على الوساطة و المحسوبية و ليس الجدارة .

¹ فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة باتنة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 .

6- دراسة الباحث مطلق ناصر السبيعي : تحت عنوان : دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين مع التطبيق على المملكة العربية السعودية¹ .

تم إجراء هذه الدراسة في منطقة مكة المكرمة على عينة مقدارها 63 موظفاً من الموظفون العاملين ببلدية محافظة الخرمة ، بهدف دراسة وتحليل ظاهرة تخطيط المسار الوظيفي: "المفهوم ، والأهداف والمراحل والمعوقات" ومدى أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة ، كما تهدف الى معرفة مدى تطبيق منشآت القطاع العام لأسلوب تخطيط المسار الوظيفي كأحد مهام إدارة الموارد البشرية ، قصد تقديم التوصيات التي يمكن من خلالها تخطيط المسار الوظيفي.

إستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي ، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ، مع إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية مع بعض القياديين حول جوانب تخطيط المسار الوظيفي ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- أن تخطيط المسار الوظيفي يعتمد على ضرورة المعرفة الشخصية للعاملين بوجود إدارات المسار الوظيفي، وكذلك ضرورة مناقشة المتخصصين في المسار الوظيفي لخطط المسار مع العاملين، مع ضرورة توفير معلومات تنظيمية عن المسار الوظيفي، وأيضاً توفير معلومات عن طموحات ورغبات العاملين.

- أن مساعدة المؤسسات العاملة للعاملين بها على تخطيط مساراتهم الوظيفية يتطلب ضرورة أن يكون للمسار الوظيفي هيكل تنظيمي لتخطيط المسار للعاملين يحدد الأهداف الوظيفية الخاصة بالعاملين مع ضرورة تقييم الوضع الحالي للمهارات والمعارف والقدرات والخبرات الوظيفية للعاملين، بالإضافة إلى تقييم النتائج والمتابعة الدورية للتأكد من سير الخطة في مسارها السليم، وتحديد البرامج التدريبية للعاملين، مع توفير المعلومات الكافية للعاملين عن المسارات الوظيفية ومساعدتهم على الاستقرار وتطوير قدراتهم على التحديد الدقيق للمسئوليات الوظيفية المختلفة، وتوضيح النواحي الإيجابية والسلبية بكل وظيفة مع ضرورة أن يساهم المسار الوظيفي في توضيح أفضل البدائل المتاحة للعاملين.

- أنه لانسجام تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمؤسسة لابد من إتباع نظم العدالة والمساواة والجدارة وتكافؤ الفرص حيث إنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كذلك ضرورة توفير فرص الترقية باستمرار في أثناء الاستحقاق، حيث يساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي

¹ مطلق ناصر السبيعي ، دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين مع التطبيق على المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، 2010 .

للعاملين، ولاشك في أن كل ذلك لابد وأن يكون مصاحباً لتوسيع مسارات الترقية، وملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، وذلك لأن الترقية تساهم في تحمل مسئوليات أكبر وأداء واجبات واختصاصات ذات سلطات أوسع، كذلك يجب الاهتمام بالتدريب، حيث يساهم في تحسين أداء الموظف، ويعمل على تحفيز وتشجيع الأفراد، وكذلك يجب الاهتمام بالإحلال، حيث يعمل على زيادة الإنتاجية للعاملين بالبلدية، كما أن الاستقطاب يعمل على هئية المدخلات لعملية الاختيار وهو ما يكتمل باتخاذ القرارات الصائبة.

- أنه لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإدارية لابد من توفير الإمكانيات المتاحة لانحاز العمل، وضرورة تناسب الراتب مع الجهد الذي يبذله الموظف، وكذلك توفير الوظيفة فرص التقدم والترقي وإتاحتها حرية تطبيق الأفكار الجديدة، وتشجيع جو الألفة والصدقة مع زملاء العمل وكذلك تجب مساهمة العلاقة بين الموظف ورئيسه في تحقيق الرضا الوظيفي على أن يصاحب ذلك تقديراً من الزملاء والرضا الشخصي لكل موظف عن وظيفته، مع ضرورة الاهتمام بنظم التدريب، والحافز المعنوي وتطوير نظم الترقية ونظم الاستقطاب، وأخيراً وجود نظام عادل للاختيار والتعيين.

7- دراسة الباحث عبد العزيز بن محمد ، تحت عنوان : تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي : من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مقدارها 4905 موظفا و موظفة العاملين في وزارة التربية و التعليم ، بهدف التعرف على تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي و المعوقات التي تواجه تخطيط و تنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية و التعليم .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، و قد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي : تدريب العاملين بوزارة التربية ، والتعليم على إتقان القيام بمهام وظائفهم، وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل .

¹ عبد العزيز بن محمد ، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي : من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 .

- أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي هي : التفكير بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج الوزارة، والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة والطمأنينة على مصدر الدخل الثابت .

- أن المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هي تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم المختلفة، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتطوير سياسات إدارة شؤون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب .

- أن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي : قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية .

8- دراسة الباحث جمال عناية ، تحت عنوان : علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بمدينة غزة على عينة مقدارها 186 موظفاً العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، بهدف دراسة و تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء و التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، من خلال بحث طبيعة العلاقة بين العناصر الرئيسية لنظام تقييم الأداء (تحديد أهداف التقييم ، تحديد معايير التقييم ووضوحها ، تدريب المقيمين ، تحليل نتائج التقييم) و التخطيط للمسار الوظيفي .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء و التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين .

¹ جمال عناية ، علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2011 .

-تعزيز مستوى و عي العاملين بمفهوم التخطيط للمسار الوظيفي و أهميته ، و العمل على وجود خطط فعالية للمسار الوظيفي .

9- دراسة الباحث رشيد سعيداني ، تحت عنوان : نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية : دراسة حالة وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات و الصمامات الجزائرية بوفال¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالجزائر على عينة من إطارات و رؤساء عمالات إدارة الموارد البشرية العاملين بوحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات و الصمامات الجزائرية بوفال المتواجدة بمدينة البرواقية ولاية المدية ، بهدف تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية ، مع تبين أهميتها في المنظمة والأهداف المتوخاة منها ، و أهم الوظائف التي تحتويها ، كما تهدف إلى محاولة الإلمام بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي من خلال عرض مختلف المفاهيم الخاصة به ، و تبين أهميته و الأهداف المتوخاة من تطبيق هذا المفهوم كمحاولة لتوضيح مختلف مداخل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة ، مع إبراز مختلف مراحل التخطيط الفعال للمسار الوظيفي و أهم الآليات التي تساعد على تفعيل وظيفة تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة بوفال محل الدراسة مع تقديم الاقتراحات اللازمة بخصوص الارتقاء بوظيفة تخطيط المسار الوظيفي .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و منهج دراسة الحالة ، أما أداة الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المقابلة و الملاحظة ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- تركيز الإدارة المعاصرة على العنصر البشري و وضعه في قمة اهتمامها ، و اعتباره شريك .
- إن الجهد البشري لا يمكنه تحقيق نتائج ذات قيمة ما لم يتم التخطيط له و الإعداد و توجيه و التنمية المستمرة .
- لم يعد المسار الوظيفي ثابت و يقتصر على عدد من الوظائف الرأسية ينتقل إليها الفرد ، بل هو مسار وظيفي ديناميكي ذو وظائف متعددة رأسية و أفقية يمكن للفرد شغلها مما يكسبه مهارات و خبرات متعددة و متنوعة .

¹ رشيد سعيداني ، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية : دراسة حالة وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية بوفال ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2011-2012 .

- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تقوم على أساس تحقيق التوافق بين استعدادات و قدرات و مؤهلات الفرد و احتياجات المنظمة .

- يعتبر الفرد المسؤول عن تخطيط مساره الوظيفي ، من خلال تقييم قدراته و استعداداته و مؤهلاته وتحديد طموحاته و أهدافه الوظيفية .

- تساهم وظائف تكوين الموارد البشرية في تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي .

- تساهم كل من وظائف تنمية الموارد البشرية ، التوجيه و الإرشاد و التقييم ، في تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي .

- تساهم عمليات الحركة الوظيفية في تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي ، باعتبارها الآلية التي تسمح بإدارة المسار الوظيفي للفرد في المنظمة ، كم تسمح له بالنمو و التقدم الوظيفي .

- عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالموارد البشرية تتجلى في سياسة تخفيض عدد العاملين عبر التقاعد المبكر .

- أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال تطبق النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية .

- عدم امتلاك المؤسسة محل الدراسة لبرامج و خطط لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي لمواردها البشرية.

- اهتمام أفراد المؤسسة محل الدراسة بمستقبلهم الوظيفي بشكل عشوائي .

10- دراسة الباحث محمد أحمد عبدالله طليل ، تحت عنوان : تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالقطاع غزة في فلسطين على عينة مقدارها 130 موظفا و موظفة من أصحاب المسميات الإشرافية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية ، بهدف التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية ، و كذلك قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- بينت الدراسة بتوفر وعي بتخطيط المسار الوظيفي و قدرة على التخطيط لدى الموظفين في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية .

¹ محمد أحمد عبدالله طليل ، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2013 .

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية بمجالاتها:
معدل الإنتاجية لدى الموظفين ، مستوى الدافعية ، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، مشاركة
الموظفين في صناعة القرار ، و الاهتمام بتدريب الموارد البشرية .

- أثبتت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط
المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات : الجنس ، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل
العلمي ، عدد سنوات الخدمة .

رابعا : الدراسات المتعلقة بتطوير المسار المهني :

1- دراسة الباحث صلاح الدين الهيتي ، تحت عنوان : اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين :
دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بالأردن على عينة مقدارها 220 فردا ، بهدف تحديد اثر تطوير المسار
الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد
توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي و إدارة المسار و بين الرضا عن الوظيفة
والرضا عن المنظمة .

- تشير نتائج الدراسة الى أن تناول المسار الوظيفي للعاملين و تطويرها لا تتم دون منظور تكاملي
للعلاقة الترابطية بين الدورين الفردي و التنظيمي .

- وجود حالة عامة من اضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها .

- ضعف رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي .

- أن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي ، و لكن هناك ضعف في
دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه .

¹ صلاح الدين الهيتي ، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد العشرون ، العدد
الثاني ، دمشق ، 2004 .

2- دراسة الباحثة أماني المدهون، تحت عنوان : واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الإقليمي بغزة¹.

تم إجراء هذه الدراسة في قطاع غزة بفلسطين على عينة مقدارها 195 موظفا العاملين المحليين في رئاسة الوكالة غوث و المكتب الإقليمي بغزة ، بهدف التعرف على السياسات و البرامج المتعلقة بتخطيط و تطوير المسار الوظيفي ، و تحديد مدى التطبيق الفعلي لأدوات و آليات تطوير المسار الوظيفي من قبل الإدارة .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- وجود تدني في مستوى الرضا لدى موظفي الوكالة عن السياسات و الأنظمة و القوانين و الأدوات التي تعني بتنمية مساهم الوظيفي و تطويره ، و حاجة الأدوات و الآليات المعمول بها الى تطوير إضافة الى عدم وضوحها بالكامل .

- معرفة معظم الموظفين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي و تطويره بشكل عام ، إلا أن دورهم الشخصي له التأثير الأكبر في تطويرهم الفعلي .

- تدني رضا الموظفين لنظام الترقية المعمول به و ضعف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة موظفي وكالة الغوث حول سياسة تخطيط المسار الوظيفي و تطويره .

3- دراسة الباحث (Ivana Tadic) ، تحت عنوان : تطوير المسار الوظيفي للخريجين في إدارة الأعمال والاقتصاد في كرواتيا².

تم إجراء هذه الدراسة في كرواتيا على عينة من الخريجين لخمس سنوات من 1999 الى 2003 في ثلاث مدن كرواتية ، و كذلك لعينة من طلبة السنة الأخيرة في تخصص إدارة الأعمال ، بهدف التعرف على الشروط الموجودة في سوق العمل الكرواتية لخريجي إدارة الأعمال والاقتصاد، وديناميكية تشغيل

¹ أماني المدهون ، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الإقليمي بغزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2005 .

²Ivana,Tadic ,Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia ,Master Thesis ,University of Ljubljana , 2005 .

هؤلاء الخريجين ، واثبات النتائج الواقعية الخاصة بتطوير المسار الوظيفي بين الخريجين ، وكذلك محاولة إظهار خواص التشابه والاختلاف بين الخريجين مع اختلاف المناطق ، وكذلك إظهار الخيارات لطلبة السنة الأخيرة.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- عدم وجود اختلاف بين الطلبة الخريجين باختلاف المناطق ، و إنما يوجد اختلاف بين الطلبة الخريجين ضمن القسم الواحد نتيجة تباين المعرفة والطموحات الشخصية .

4- دراسة الباحث (Tan Foong) ، تحت عنوان : ربط ممارسات تطوير المسار الوظيفي بهدف الدوران: من خلال إدراك الدعم المنظمي¹.

تم إجراء هذه الدراسة على عينة مقدارها 357 عاملا يعملون في طبيعة نشاطها ما بين المالية وتكنولوجيا المعلومات ، و هندسية ، و تعليمية ، بهدف معرفة دور الدعم المنظمي الذي يمكن إدراكه في تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال الممارسات الهادفة لتطوير القابليات والمهارات لدى الفرد وبشكل يمكن الاستفادة من تلك القابليات والمهارات عن طريق تكليف الفرد بعدة مهام وتنقله بين عدة وظائف

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- أن توافر فرص تطوير المسار الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى جذب اهتمام العاملين نحو تطوير مساراتهم الوظيفية .

- إن دعم الإشراف له أهمية ودور في تطوير المسار الوظيفي بدرجة ثانية .

- للترقية الداخلية أهمية ودور في تطوير المسار الوظيفي بدرجة ثالثة .

- يعتقد الكثير من العاملين أن المكافآت لا تساهم بشكل كبير في تطوير المسار الوظيفي لهم ، على اعتبار أن تطوير المسار الوظيفي عملية طويلة الأمد ويحتاج إلى مقومات ذات طبيعة مستمرة ، عكس المكافآت ذات الآثار الايجابية الوقوتية أو قصيرة الأمد.

¹Tan Foong , linking career Development practices to Turnover Intention : The Mediator of Perceived Organizational support , **Journal of Business and Public Affairs** , Volume 2 , 2008 .

5- دراسة الباحث محمد بشير حسن مهدي ، تحت عنوان : معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي¹ .

تم إجراء هذه الدراسة بمدينة غزة على عينة مقدارها 295 موظفا ، بهدف التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة ، و قياس مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على المسار الوظيفي .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة و المقابلة كأداة للدراسة و جمع البيانات و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي .
- إن لكل من الأنظمة و القوانين، و الحوافز، و الرضا الوظيفي، و تقييم الأداء ، برامج التدريب و التطوير، اثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تطوير المسار الوظيفي و تطوير العاملين تعزى الى الجامعة و العمر و المؤهل العلمي .

خامسا: التعليق على الدراسات السابقة : من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة بأنواعها الجزئية و العربية و الأجنبية ، و بعد عرض وتحليل ما توصلت إليه من نتائج ، نستخلص ما يلي :

- إهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم تسيير و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية و التعليمية ، مثل دراسة العواملة (1995) التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي للمديرين ، و دراسة صادقي (2001) التي درست تسيير المسار المهني و اتبعتها دراسة حدرياش (2002) في نفس الموضوع تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية ، أما دراسة رشدي (2007) فقد درست تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة ، و إتبعتها دراسة بوراس (2008) في نفس الموضوع بتناولها لتخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الاسمنت بباتنة ، أما دراسة Matisa (2012) فقد درست بصفة عامة المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة ، بشركات عامة و خاصة للرعاية الصحية .

¹ محمد بشير حسن مهدي ، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2011 .

- ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة دور و آثار المسار الوظيفي على الأداء و الرضا و تحفيز العاملين ، مثل دراسة الهيبي (2004) التي تناولت أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين بالجامعات الأردنية ، و دراسة بوزورين (2010) التي درست دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسطيف ، و دراسة السبيعي (2010) التي تطرقت الى دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين بالسعودية . أما دراسة فتحي (2013) فقد درست أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية .

- أشارت بعض الدراسات إلى واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي و معوقاته ، مثل دراسة المدهون (2005) التي درست واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين ، و دراسة Ivana (2005) التي درست تطوير المسار الوظيفي للخريجين في إدارة الأعمال والاقتصاد في كرواتيا ، بينما دراسة مهدي (2011) فقد درست معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي .

- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و متغيرات أخرى ، مثل دراسة العلواني (1999) التي درست تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة، و دراسة Meruda (2003) التي ألفت نظرة عن العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و الأداء الفردي بماليزيا ، بينما دراسة عناية (2011) فقد تناولت علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، كما أن دراسة طيبيل (2013) لم تخرج عن هذا المجال فقد درست تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية .

- ربطت بعض الدراسات بين تخطيط و تنمية و تطوير المسار الوظيفي ، مثل دراسة Tan (2008) التي ربطت ممارسات تطوير المسار الوظيفي بهدف الدوران ، من خلال إدراك الدعم المنظمي ، أما دراسة عبد العزيز (2011) فقد ربطت بين تخطيط و تنمية المسار الوظيفي في إشارة الى انعكاساته على الأمن الوظيفي ، من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم .

- تطرقت بعض الدراسات السابقة الى أهم الآليات المتبعة في إدارة المسار الوظيفي و الممارسات المنتهجة حيال ذلك ، مثل دراسة Shehadeh (1997) التي درست ممارسات إدارة المسار الوظيفي في مستوى الإدارة العليا في مانيلا و الفيليبين ، و دراسة Hartzenberg (2002) التي درست آليات إدارة المسار الوظيفي من خلال التطبيقات العملية بوزارات مختلفة في الحكومة جنوب إفريقيا .

- إنفردت دراسة آل مذهب (2007) بدراسة برامج تطوير المسار الوظيفي من حيث الممارسات والصعوبات التي تعترضها في منظمات الأعمال السعودية .
- قدمت دراسة سعيداني (2012) تصورا مقترحا لتفعيل عمليات تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية .
- هذا وقد إستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة ، في حين أضافت دراسة حدرباش (2002) إلى جانب هذا المنهج الكمي ، أما الأدوات المستخدمة في جمع البيانات فتمثلت بإعداد إستمارات إستبائية أو إستمارات مقابلة ، فضلا عن الملاحظة البسيطة المباشرة والاعتماد كذلك على بعض التقارير والإحصاءات .
- تباينت نتائج الدراسات السابقة بتباين أهدافها و أسلوب بحثها وحجم عينتها والدرجات الوظيفية للمبحوثين ، وتباين المنظمات الإدارية و التجارية والصناعية التي كانت محور الدراسة ، وسوف يجري تناول هذه النتائج عند مناقشة نتائج البحث الحالي في الفصول القادمة إن شاء الله .
- و أخيرا نشير إلى أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الاجتماعية التي تتناول واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية من منظور سوسيولوجي في حدود علم الباحث.
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الاجتماعية التي دجت بين الدراسة الاجتماعية و الإدارية والقانونية نحو بناء موضوع جديد في علم الاجتماع ، و هو سوسيولوجيا الوظيفة العمومية.
- يتمثل الجانب الميداني لهذه الدراسة في مجموع الإدارات العمومية الجزائرية و بإختلاف أنواعها .
- إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بإعتماد الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات ، إضافة الى ذلك إستندت إلى منهج تحليل المحتوى في تحليل مختلف النصوص القانونية المشكلة لمنظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، مما يجعل من نتائجها أكثر دقة و أقرب إلى الواقع .
- قدمت الدراسة صيغ وتوصيات لتطوير إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية .

الفصل الثاني :

الإتجاهات النظرية لدراسة إدارة الحياة المهنية

- تمهيد

المبحث الأول : النظريات الكلاسيكية

أولا : نظرية الإدارة العلمية

ثانيا : نظرية الإدارة العامة أو التقسيمات الإدارية

ثالثا : النظرية البيروقراطية

المبحث الثاني : المدرسة الإنسانية

أولا : نظرية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية

ثانيا : نظرية الحاجات الإنسانية

ثالثا : نظرية الفلسفة الإدارية

المبحث الثالث : المدرسة البنائية الوظيفية

أولا : نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز

ثانيا : نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون

ثالثا : نظرية الوظيفية لتفويض السلطة

المبحث الرابع : النظريات الادارية الحديثة

أولا : مدرسة علم الإدارة

ثانيا : النظرية الموقفية أو الظرفية

ثالثا : مدرسة الإدارة بالأهداف

رابعا : مدرسة الإدارة اليابانية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد جسدت نظريات الإدارة المضامين الفكرية لتطبيقات إدارة الحياة المهنية في الإدارات و المنظمات العامة ، عالج بها الإداريون الأحداث التي واجهتهم عند اجتهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية ، فحللت الواقع وناقشته واستنتجت منه ، فاقرحت ما اقترحت في ضوء ما استنتجته وما أضافته في ظل البيئة السائدة حالياً فكانت النظرية .

تعد النظرية استجابة لمعطيات الموقف ومحدداته ومتغيراته وظروفه ، و ما تركها لأمر لم تعالجها أو لم تأخذها في الاعتبار لم يكن إهمالاً منها ، وإنما راجع لغياب دور تلك المتغيرات أثناء الدراسة ، ومع تطور المجتمع وتغيره ظهرت مستجدات أبرزت تلك المتغيرات مما أوجب عدها متغيراً وعاملاً مؤثراً يجب أن يحسب له حساب. هذا الأمر دعا الى التفكير في بروز تفسير جديد أي نظرية جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة ، أي أن هذه النظرية لم تأت لقصور النظريات السابقة وإنما هي وليدة ظرفها وبيئتها، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية إدارية تستطيع مواجهة جميع الظروف المتغيرة باستمرار ، طالما أن التطور وعدم تكرار الواقع من مستلزمات تطور المجتمع والحياة .

إذن تنسحب هذه السمة على النظريات الإدارية ، التي تأتي استجابة لواقع إدارة الحياة المهنية للموظفين وترجمة له ، فقد تعالج النظرية الكلاسيكية موقفاً معاصراً لإدارة الحياة المهنية ، تفشل في معالجته نظريات أكثر حداثة. فليس هناك قوالب جاهزة لمواجهة المشكلات الإدارية جميعاً حتى في الزمن ذاته ، فجميع النظريات صالحة ملائمتها الظروف والمتغيرات .

فنظريات الفكر الإداري تتميز بتنوعها و بترائها ، هي ذات علاقة بمجالات معرفية جد متنوعة منها علم الاجتماع ، و علم الإدارة ، و علم التنظيم ، و علم النفس ، و على هذا الأساس سنقدم في هذا المبحث تحليلاً لأربع مجموعات منفصلة من نظريات الفكر الإداري :

المبحث الأول : النظريات الكلاسيكية : تقترن المدرسة الكلاسيكية للإدارة و التنظيم ، بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات أمثال : فيدرىك تايلور ، هنرى فايول ، ماكس فيبر ، إضافة إلى أعمال الباحثين الآخرين الذين أتموا فيها بعد أعمال هؤلاء الرواد ، و هي تضم عدة تفرعات و نظريات تختلف منهجيتها المتبعة للوصول للنظريات و المبادئ الإدارية ، و لكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان ، و قد ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا ، عند نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، وأهم هذه النظريات هي :

أولا : نظرية الإدارة العلمية : يعد المهندس الأمريكى فريدريك تايلور (1856-1915) ، من بين منطري الإدارة العامة و روادها ، فهو مؤسس التنظيم العلمى للعمل و أب الإدارة ، حيث قام بكثير من التجارب والدراسات في شركة بيت لحم للحديد والصلب في أمريكا ، كان أهمها دراسة الحركة والزمن التي لاحظ من خلالها العمال يقومون بحركات جسمانية كثيرة، وغير مبررة عند نقل الكتل المعدنية ورفعها على القاطرات، عندئذ اقترح تايلور نظاما لنقل الكتل المعدنية اخترل من خلاله الحركات التي يقوم بها العامل، وبذلك عمل على توفير الوقت والجهد في العمل المبذول .

فعرف العمل على أنه يأخذ شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز عمل معين ، وانحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء إلى الطريقة العلمية في الإدارة عوضا عن الطريقة العشوائية أو الحدسية ، حيث "أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث و انتهج في ذلك المنهج العلمى من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن"¹ ، كما أشار إلى أن جهد العاملين في الإدارة مرهون بقدراتهم الجسمانية ، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماما بحسن اختيار العاملين وتدريبهم ، و إرشادهم و إحاطتهم علما بما هو متوقع منهم أداءه و تحديد طرق الأداء ، الى جانب تحفيز العاملين على الأداء بتحديد الأجر من خلال مردود العمل ، كما ركز على ظاهرة انخفاض مستوى الكفاءة في الأداء ، بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمى في العمل.

إذن نهج تايلور أسلوبا يقوم على التجربة و المشاهدة و تسجيل الأحداث و تحليلها و التوصل الى نتائج بناء على هذا التحليل ، و قد ركز على الجانب الفنى للعمل منطلقا من فكرة رئيسية ، انه يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمى قوامه التخصص ، و التدريب الفنى ، و تحليل العمل الى

¹ Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3éme édition, Maxima, Paris, 2003, p323 .

جزئياته و دراسة كل جزئية على حدى حتى تتحدد حركاتها الأساسية و الزمن الذي يستغرقه وأداؤها¹.

و قد أوضح تايلور مفهوم الإدارة العلمية بأنها ثورة ذهنية من جانب أفراد القوى العاملة عن واجباتهم نحو عملهم و نحو زملائهم و نحو أصحاب العمل ، و قوة ذهنية مماثلة و معادلة لها من جانب الإدارة عن واجباتهم نحو زملائهم و نحو العمال و نحو المشكلات اليومية ، و بدون هذه الثورة الذهنية من الجانبين فلن توجد الإدارة العلمية² ،

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تجارب ودراسات أخرى قام بها تايلور توصل من خلالها إلى أربعة مرتكزات (مبادئ) أساسية اعتبرها الأساس لما يعرف بالإدارة العلمية ولخصها في كتابة الشهير الذي نشره عام 1911 ، تحت عنوان "مبادئ الإدارة العلمية" ، وهذه المبادئ أو المرتكزات هي :

- ضرورة توظيف المنطق العلمي في كل مجالات العمل، بدلاً من الاعتماد على الطرق العشوائية والتخمين.

- الاختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية ، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم بطرق علمية حسب متطلبات العمل، بدلاً من أن يقوم العامل باختيار عمله، وتدريب نفسه على العمل بالطريقة التي يراها هو مناسبة.

- ضرورة تحفيز العاملين ، لضمان قيامهم بعملهم حسب الطرق والأساليب العلمية التي تم تطويرها. وتجدر الإشارة إلى أن تايلور وضع نظاماً للحوافز مبنياً على أساس دفع أجر حسب عدد القطع المنتجة ، حيث حدد أجراً مقابل كل قطعة ينتجها العامل، مع إمكانية زيادة الأجر في حالة زيادة عدد القطع المنتجة عن مستوى معين.

- ضرورة أن يكون هناك تقسيم للعمل والمسؤولية بين العاملين والإدارة على أن تركز الإدارة على مهام التخطيط والإشراف، وأن يركز العاملون على مهام التنفيذ.

¹ محمد باهي ، تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية ، ط1 ، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، 2002 ، ص 140 .

² حسن محمد ، محمد حسنين ، الإدارة التربوية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 62 .

ثانيا : نظرية الإدارة العامة أو التقسيمات الإدارية : ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية ، الذي عاش في الفترة من (1841-1925)، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته ، وقد ضمن فايول أفكاره في مؤلفه الشهير الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" ، فحاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري ، و تبني وجهة قائلة "بأن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها"¹ ، كما انصب اهتمامه على الإدارة في مستوياتها العليا ، حيث نظر الى التنظيم من منظار بنية الوظائف ، فعمل على تصنيف الأعمال و الأنشطة الإدارية داخل الإدارة في ستة وظائف أساسية ، هي: الفنية ، التجارية ، المالية ، المحاسبية ، الأمنية ، و أخيرا الإدارية التي تتضمن بدورها كل من : (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، التنسيق ، الرقابة) ، و تقتضي كل وظيفة من هذه الوظائف الستة قدرة خاصة تقوم بدورها على مجموعة من الملكات و المعارف ، كالملكات جسدية و المعرفية و الأخلاقية و الثقافة العامة و المعارف الخاصة و التجربة العملية² .

ويرى فايول أن التسيير الأمثل للإدارة يشترط التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الأربعة عشر ، التي تشكل ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري ، و الأثر الناتج عن هذا التصرف ، تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين ، و هذه المبادئ هي³ :

- تقسيم العمل : وهذا المبدأ نادى به آدم سميث تحت بند التخصص وتقسيم العمل، و نادى فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية، إذ انه تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه .

- السلطة : وهي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكلي التنظيمي وأيضاً السلطة الشخصية ، إذ ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز المطلوب منهم .

¹ محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999-2000 ، ص55 .

² جمال فزة ، سوسيولوجيا التنظيمات : أسس و اتجاهات ، ط1 ، دار أبي الرقراق للطباعة و النشر ، المغرب ، 2013 ، ص 112 .

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 129-130 .

- الانضباط : النظام والتأديب : يجب على جميع العاملين إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.
- وحدة الرئاسة : وهي أن يتلقى كل مرؤوس التعليمات الأوامر من رئيس واحد فقط ، لان تلقي التعليمات من أكثر من رئيس واحد يؤدي الى نوع من التضارب و التعارض .
- وحدة التوجيه : ومعناها خضوع كل قسم من أقسام الإدارة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد ، إذ ينبغي أن توجه مجهودات العاملين و التنسيق بينها بواسطة مدير واحد لتفادي ازدواجية السياسات و الإجراءات .
- الأولوية لمصلحة الإدارة : أي انه من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة ، أي أنه تتوافق مصلحة الفرد في الإدارة مع المصالح العامة لهذه الإدارة .
- عدالة العوائد : ينبغي أن يكون عوائد العمل عادلة لكل من العاملين في الإدارة ، أي يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة الإدارة .
- المركزية : وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.
- تدرج السلطة : يمثل خط السلطة في الإدارة تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى ، أي أن تدرج الرؤساء في الإدارة يكون من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال .
- الترتيب : و هو وضع نظام للأشياء المادية الخاصة بالعمل وللأفراد ، حيث ينبغي تواجدها في الزمان و المكان المناسبين ، أي لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه ولكل فرد موقعه وحيزه الذي يجب أن يحتله .
- المساواة : ينبغي أن يتعامل المديرين مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة ، و أن تسود روح الصداقة بينهم .
- الاستقرار : ينبغي تواجد نوع من الاستقرار بثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يؤثر سلبيا على كفاءة الإدارة ، و يسبب زيادة في التكلفة .
- المبادرة : و معناه تزويد المرؤوسين بقدر كافي من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم ، مع إفساح المجال للروح الابتكار لديهم .
- التعاون : إن تنمية روح التعاون والاتصال ، والعمل في شكل فريق عمل واحد يحقق وحدة الإدارة.

وعلى الرغم من أن كلاً من تايلور و فايول اهتمتا بزيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول اهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة. وعموماً يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميّزاً في الفكر الإداري وشكلت آراءه مرجعاً ما زال يعتبر صالحاً في مجمله.

ثالثاً : النظرية البيروقراطية : نشأت نظرية البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ، الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920) ، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب ، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم ، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب وأما مدلولها الشعبي فتتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية ، أو التأخير في إنجاز المعاملات ، أو درجة التعقيد وعدم المرونة ، وأما عملياً فتعني إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصارمة ، يصعب الحياد عنها، مهما تكن الظروف والمواقف، بهدف توفير الحد الأدنى من الكفاية والإنتاجية ، عن طريق العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء ، و الكفاءة في استغلال الموارد .

فالنموذج البيروقراطي حسب ماكس فيبر هو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع بطريقة عقلية خالصة ، و يصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية ، بهدف مقارنة الأفعال و المواقف العقلية التي نقوم بها¹ .

و يتصف هذا النموذج البيروقراطي بالعقلانية والكفاءة ، و يحتوي على تقسيم إداري ومكتبي للعمل فيه مجالات للتخصص مختلفة ، واعتبرت الكفاءة الأساس الوحيد للتعين والترقية ، ولديه قواعد وتعليمات ، كما أن السلطات محددة وموزعة وفق قواعد وآليات ، ويعتمد على إتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ، ويرفض المعتقدات غير العلمية ، كما أنه يفصل بين الملكية والإدارة ، أي "يتم تنفيذ العمل الإداري على أساس التخصص ، و تقسيم العمل داخل الجهاز الإداري في إطار شكل هرمي و طبقاً لقواعد عامة و إجراءات محددة مع إثبات هذا العمل في وثائق و مستندات مكتوبة"² .

كما حرص النموذج البيروقراطي على أن تكون هناك قواعد وقوانين وتعليمات مكتوبة وواضحة يسترشد بها العاملون في عملهم ، وأكدت ضرورة تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص 134 .

² ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 14 .

وترتبي ، كما يعتبر النموذج البيروقراطي العلاقات غير الرسمية و الزمالات التي تنشأ نتيجة تفاعل العاملين بعضهم مع بعض أثناء العمل مضرة بالتنظيم ، ويجب التخلص منها.

إن ماكس فيبر هدف من خلال هذا النموذج البيروقراطي إلى وضع مجموعة قواعد وأسس ومبادئ لتنظيم سير العمل في المؤسسات و المنظمات الكبيرة لأن تطبيق ما تضمنته هذه النظرية يضمن للمؤسسة الدقة في العمل وأحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه وتحقيق فعالية عالية المستوى ، و نجد أن هذه الأسس و المبادئ تم تحديدها في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) فيمايلي¹ :

- توزيع السلطة على الوظائف توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة ، مع وضع متخصصين من مستوى رفيع على قمة الهرم الإداري .
- تحديد العمل المطلوب و تعريف واجباته تعريفاً دقيقاً و توزيعاً على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على شاغلي هذه المراكز .
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة و محددة سلفاً ، و هي مؤهلاتهم و خصائصهم الفنية التي تطابق العمل و صلاحياتهم للقيام بأعبائه .
- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم .
- الارتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية و استقراره في مهنته ، و صعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية و الجدارة .
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات و تعليمات تتميز بالشمول و العمومية ، تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة ، و تكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به .
- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل و جزئياته يستند إليه الموظفون.
- قيام العلاقات بين العاملين ، و بينهم و بين الجمهور على أساس موضوعي .

¹ علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1982 ، ص 194 .

المبحث الثاني : المدرسة الإنسانية : ظهرت المدرسة الإنسانية كاتجاه جديد في تنظيم العمل الإداري وإدارة الحياة المهنية ، في أواخر الأربعينيات و بداية الخمسينيات من القرن الماضي ، منطلقة من تركيزها على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى ، بناء على قاعدة أساسية مفادها إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة ، كشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية كالدوافع و الحاجات الإنسانية ، الروح المعنوية ، العلاقات الاجتماعية ، الاتصالات ، الرضا الوظيفي ، التنظيم غير الرسمي... الخ ، وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل ، فهي تعتبر أن الإدارة العامة "ما هي إلا إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات المختلفة وأن الإدارة تجمع إنساني في المقام الأول ، و أن دراسة الأفراد تمثل جزءاً رئيسياً من دراسة الإدارة فالأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتنفيذ أهداف معينة للمنظمة"¹ .

و تندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في الإدارة محط اهتمامها الأول ، و من أهمها مايلي :

أولاً : نظرية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية : تعتبر هذه النظرية المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية، و هي تقوم على فرضية أساسية تكمن في التأكيد على الجوانب الإنسانية و النفسية والاجتماعية للعامل باعتباره فرداً و عضواً في جماعة العمل ، له قيم ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في زيادة فعالية الأداء²، و أساس فكر هذه النظرية نجده في أعمال الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين ، حيث قام إلتون مايو مع فريق عمله بإجراء دراسة ميدانية اجتماعية لمدة خمس سنوات (1928-1932) ، في أحد مصانع شركة وسترن إلكترىك في ناحية هوثورن وهذا نتيجة لما لاحظته الشركة من تراجع الكبير في إنتاجية العاملين ، و قد انطلقت هذه الدراسة في بدايتها من نقطة البحث عن علاقة و أثر بعض المتغيرات المادية (كالإضاءة ، وظروف العمل ، و فترات الراحة والراتب والأجور) على زيادة إنتاجية العاملين ، فقام الفريق بتحسين شامل في ظروف العمل من خلال زيادة الرواتب والأجور للعاملين، وتقليل ساعات العمل، وزيادة فترات الراحة، وتحسين

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص 145 .

² سعيد جفري ، أحمد منيرة ، مرجع سابق ، ص 34-33 .

مستوي الإضاءة، وكانت النتيجة غير متوقعة، فقد زادت إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ، ولكن إرتبك فريق البحث عندما لاحظ بقاء الإنتاجية بمستواها المرتفع ، حتى بعد إلغاء كافة التحسينات في الظروف المادية ، ومن خلال المزيد من التجارب والمشاورات خلص فريق البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها أن الزيادة في إنتاجية العاملين لم تكن بسبب التحسن في ظروف العمل المادية رغم أهميتها، بل نتيجة لشعور العاملين بالاهتمام الخاص الذي أولته لهم الإدارة وفريق العمل، الأمر الذي أدى إلى تغيير نظرة العاملين واتجاهاتهم نحو عملهم ، وتعاونهم كجماعة بعضهم مع بعض كفريق عمل واحد .

من هذا المنطلق أكدت هذه الدراسة أن ارتفاع الإنتاجية و الرضا عن العمل ، يجد تفسيره في أسلوب المشرف الايجابي الذي يخلق نوع من الثقة بين الإدارة والعمال هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى في توفير مجموعة العوامل الإنسانية والاجتماعية وسلوكية في بيئة العمل ، وما على الإدارة إلا التعرف عليها، ومعرفة كيفية التعامل معها، لأن تحسين الظروف المادية للعمل ليس وحده الضمان لتحقيق الزيادة في الأداء والإنتاجية .

لقد توصل مايو من خلال التجارب التي قام بها الى مجموعة كبيرة من النتائج ، أبرزها مايلي :

- إن إنتاجية العاملين و زيادة فعالية الأداء، لا تتحدد فقط بالحوافز و العوامل المادية (الإضاءة، ظروف العمل ، فترات الراحة ، تقليص ساعات العمل ، زيادة الرواتب والأجور) ، بل إن الحوافز غير المادية (الاحترام والتقدير، العلاقات الايجابية بين العاملين، الراحة النفسية) ، و إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية لها تأثير كبير و ايجابي على إنتاجية العاملين، ورضاهم عن العمل¹.

- العامل ليس آلة أو أداة تشكله الإدارة بالصيغة التي تريدها و بالكيفية التي تعتقد أنها ستتمكن من دفعه لتحقيق معدلات عالية من الإنتاج ، بل إن للعامل متطلباته النفسية و دوافعه التي تتعدى أحيانا الدوافع المادية².

- العاملون يعملون كفريق تربطهم وشائج إنسانية و اجتماعية يشكلون تجمعات غير رسمية (جماعات الزمالة ، القرابة ، الجنس الواحد ، العرق الواحد) ، تنشئ علاقات عفوية فيما بينها تدفعهم لتبني قيم ومفاهيم عمل يكون تأثيرها على المجموعة أقوى من القيم الرسمية أحيانا³.

¹ حسن محمد ، محمد حسنين ، مرجع سابق ، ص 71 .

² نبيل ذنون الصائغ ، الإدارة مبادئ و أساسيات ، ط 1 ، علم الكتب الحديث ، الأردن ، 2011 ، ص 49 .

³ نفس المرجع ، ص 49 .

- إن لنوعية الإشراف الذي يتلقاه العامل في عمله أثرا كبيرا على معنوياته وعلى إنتاجيته ، كما أكدت الدراسات على ضرورة تدريب المشرفين وإكسابهم مهارات اجتماعية وإنسانية بجانب المهارات الفنية لتحسين أدائهم في التعامل مع العاملين¹.

- ضرورة اهتمام الإدارة بالعاملين و الاستماع الى شكواهم و الإصغاء إليهم ، والتعرف على آرائهم حول العمل الذي يقومون به ، و هو ما ينعكس إيجابا على الإدارة حيث تقلل هذه السلوكيات من حالات التذمر و ترفع الروح المعنوية للعامل مما يؤثر على إنتاجيته².

إذن يمكن أن نقول أن هذه المدرسة وضعت الأساس لدراسات وتجارب علمية لاحقة قام بها كثير من علماء الإدارة تمحور معظمها حول قضايا سلوكية مهمة في بيئة العمل مثل :دوافع الفرد، وحاجاته، والأنماط القيادية، وسلوك الفرد والجماعة، وأنماط الاتصال... الخ، التي سنتطرق لها لاحقا.

ثانيا : نظرية الحاجات الإنسانية : تعد "الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن"³. صاحب هذه النظرية إبراهيم ماسلو ، و هي تفترض أن جميع الأفراد لديهم مجموعة من الحاجات الأساسية يسعون لإشباعها و في مجال العمل يسعى الفرد لإشباع تلك الحاجة أثناء مزاولته عمله حيث يستخدم قدراته و يشبع ميوله و يحقق أهدافه ، حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته .

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.

وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

¹ سعيد جفري ، أحمد منيرة ، مرجع سابق ، ص 35 .

² نبيل ذنون الصائغ ، مرجع سابق ، ص 49 .

³ سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 103-105 .

- تتوقف حاجات الأفراد على ما تم إشباعه بالفعل ، و بالتالي تبدو الحاجات الغير مشبعة أكثر إلحاحا كدافع لتحريك سلوكيات الإنسان .

- يتمثل في تسلسل حاجات الإنسان في ظل تعددها و تنوعها من الأسفل إلى الأعلى ، في صورة مدرج هرمي ، و تبدأ أولوية الإشباع من حيث الأهمية من قاعدة المدرج الهرمي ، و كلما فرغ الإنسان من إشباع حاجة معينة تطلع الى إشباع الأخرى التي تليها في الترتيب .

و قد قسم ماسلو حاجات الإنسان الى خمسة مستويات متدرجة من أسفل لأعلى :

- الحاجات الجسمية : هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور"¹ .

- الحاجة الى الأمن : "تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ، كالحماية من المخاطر المادية، و الحماية من المخاطر الصحية ، الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية ، تجنب المخاطر الغير متوقعة"² .

- الحاجات الاجتماعية : تتضمن الحاجات الاجتماعية الحب و العواطف ، و تبادل المشاعر و الحاجة الى تقبل الآخرين والانتماء و إحساس الفرد بأنه جزء من الهيكل الاجتماعي للجماعات ، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه .

- الحاجة الى الشعور بالتقدير و الاحترام : وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر .

- الحاجة الى تحقيق الذات : تشير الى رغبة الشخص في تحقيق طاقاته و إمكاناته الكامنة ليصل الى كل شيء يصبو إليه .

¹ ناصر محمد العبيلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، ب د ن ، السعودية ، 1982، ص154.

² محمد علي شبيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1986، ص146.

ثالثا : نظرية الفلسفة الإدارية : يعد دوجلاس ماكجريجور من بين أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية ، و يقدم هذا المدخل نظرية في الطبيعة الإنسانية ، و هي تنطلق من مجموعتين مختلفتين من الافتراضات في تفسيرها لحقيقة السلوك الإنساني بشكل عام ومحددات سلوك الأداء بشكل خاص ، ففروض عبر عنها بنظرية X استخلاصها من المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية ، أما الفروض الثانية فعبر عنها بنظرية Y استخلاصها من مبادئ العلاقات الإنسانية ، وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة .

*- نظرية X : سماها بالنظرية التقليدية في الإدارة ، وتقوم هذه النظرية على وجهة نظر تشاؤمية للطبيعة الإنسانية و تفترض الافتراضات التالية¹ :

- أن الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.

- الإنسان أناني و لا يبالي باحتياجات الإدارة .

- الإنسان بطيء و ثقيل الفهم .

- يحتاج الإنسان دائما الى أن نحفزه للعمل عن طريق الأجر و المزايا المادية ، و نعاقيه إذا لم ينتج .

- الإنسان العادي محدود الطموح، و لا يريد أن يتخذ المبادرة ويتجنب تحمل المسؤولية .

- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئا عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.

و على هذا يقترح ماكجريجور طبقا لهذه الافتراضات طرق للإدارة في التعامل مع عاملها تقوم على أساسين² :

- إرغام العامل على العمل مع تزويده بحافز الأمان ، و الحافز المادي المتمثل في الأجور و المكافآت

و الحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية .

- توجيه العامل توجيها دقيقا ، مع إحكام الرقابة على جميع تصرفاته .

و لقد أثبتت البحوث و الدراسات النفسية و الاجتماعية عدم صحة هذه الافتراضات و أن هذه

النظرية محففة في حق الإنسان ، لان هناك جانبا إنسانيا في العمل و الإنتاج يجب مراعاته ، و هذا ما

دعا ماكجريجور الى إعادة صياغة نظرية جديدة سماها نظرية Y و هي ايجابية اتجاه العامل .

¹ سعيد جفري ، أحمد منيرة ، مرجع سابق ، ص 37 .

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، الإدارة العامة : إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، 2002 ، ص 206 .

*- نظرية Y : تعتبر نظرية جديدة في الإدارة تخالف نظرية X ، فهي أكثر تفاؤلاً و تفهما في نظرتها الى الإنسان والى العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي¹:

- الإنسان مخلوق نشيط ايجابي طموح يجب العمل و يعتبر الجهد الذي يبذله في العمل سواء ذهنيا أم جسديا أمرا طبيعيا .

- يقبل على القيام بواجباته طواعية و ليس إلزاما ، و يتحمل المسئولية برضا و يبحث عنها.

- يساهم بمجهوداته في سبيل بلوغ هدف الجماعة التي ينتمي إليها .

- يتمتع بالقدرة على المبادأة و الإبداع و الابتكار و الإبداع في حل المشاكل التنظيمية .

- يسعى الى إشباع الحاجات النفسية و العقلية و الاجتماعية ، الى جانب الأمن و الحاجات الجسمانية .

- عنده القدرة على الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي لانجاز ما التزم به ، و الدافع الداخلي للعمل .

باختصار يركز ماكجرجيجور في نظرية Y ، على أن أفضل طرق ممارسات إدارة الأفراد من طرف الإدارات و المنظمات ، هي التي تتم من خلال تمكينهم من إظهار ملكات الخلق و الإبداع التي توجد عندهم ، و مساعدتهم على ممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم ، مع توفر لهم قدرا من المحفزات المعنوية والاجتماعية ، و ألا تعتمد على المحفزات المادية فقط .

المبحث الثالث : المدرسة البنائية الوظيفية : تقوم هذه النظرية السوسولوجية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات وقضايا المجتمع في سياقات اجتماعية متباينة، فنجد أن هذا الاتجاه ينطلق في دارسته للإدارة العامة و التنظيم من مسلمة مؤداها تكامل أجزاء النسق في كل واحدة ، و الاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع ، ذلك أن التنظيمات الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود و التكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل، فنجد أن بعض المهتمين بشؤون الإدارة تأثروا بتحليل البنائي الوظيفي ، الذي لا تزال كتابات رواده تتزايد أهميتها عند دراسة وتحليل القضايا والمشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر ، ومن بين أهم المنظرين في هذا الاتجاه ما يلي :

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سابق ، ص 206 .

أولاً : نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز : انطلق بارسونز من تصور التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات ... الخ ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة ، و أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع¹ ، فالتنظيم كنسق اجتماعي يرتبط بالمجتمع عن طريق نسق القيم و عن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع حتى يضمن التنظيم استمراره و بقاءه² .

ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة ، فيتجه الى أن الطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة ، و أن القيم التنظيمية هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا من خلال التزام التنظيم بالوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر ، و تسهم الشرعية في إعطاء التنظيم أسبقية أهدافه عن أهداف انساق فرعية مختلفة³ . لكن نجد أن بارسونز لم يذهب الى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع ، فقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنه وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة و واضحة نسبيا تسعى الى تحقيقها ، و أن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف . و "للمنظمات لوحة تنظيمية توضح التسلسل ، فوضوح الأهداف و توافر الإجراءات ووجود لوحة تنظيمية تمنح التنظيم طابعا يميزه الى حد ما عن المجتمع"⁴ .

و هناك بعد أساسي في تفكير بارسونز ، فلقد قدم تفسير لتكامل الأفراد و الجماعات في التنظيم ، ذاهبا الى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع و من خلال أهداف التنظيم ذاتها ، و بتحقيق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، و يتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق⁵ .

¹ السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، ط4 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1983 ، ص 73 .

² اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1994 ، ص 156 .

³ اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم : مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2013 ، ص62 .

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص 151 .

⁵ السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 74 .

و يذهب بارسونز الى أنه كمي تحقق المنظمات كنسق اجتماعي أهدافها و وظائفها يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية هي:

- التأقلم أو التكيف: يعتبر مطلباً يتم من خلاله تدبير متطلبات التنظيم من مواد بشرية ومالية لتحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال التفاعل بين التنظيم و البيئة الخارجية .

- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف و تحديد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

- التكامل: بمعنى إرساء و تنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم و توحيدهم في كل متكامل.

- الكمون و المحافظة على النمط و إحتواء التوتر : ويشير إلى استيعاب التوترات التنظيمية و إحتواءها من خلال خلق دافعية لدى الأفراد في أداء مهامها و أدوارهم التنظيمية .

و لقد قدم بارسونز تصنيفاً للتنظيمات مستنداً الى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم ، فثمة تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع ، و أخرى سياسية تسهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف ، و ثالثة تكاملية ، و رابعة تسعى الى تدعيم النمط ، إلا أن جهوده التصنيفية في مجال التنظيم لم تتوقف عند هذا الحد ، فلقد قدم تصنيفاً داخلياً للتنظيم ، حل به كثيراً من المشكلات التي واجهتها الدراسات الإمبريقية في مجال التنظيمات ، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو انساق فرعية في التنظيم ، الأول النسق الفني و هو يعني بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم ، و الثاني النسق الإداري الذي يتولى الأمور و الشؤون الداخلية في التنظيم ، و هو يتوسط النسق الفني و البيئة المباشرة ، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية و إيجاد عملاء يتولون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم ، و الثالث النسق النظامي الذي يعمل على الربط بين النسق الفني و النسق الإداري من جهة و المجتمع من جهة أخرى ، و يعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها ، كما انه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية و مشكلاته¹ .

¹ السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 76-77 .

ثانيا : نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون : يعتبر روبرت ميرتون من علماء البنائية الوظيفية ، فيرى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا من الأنشطة محددة بوضوح ، و هي تتكون من الناحية المثالية من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا . بمعنى أن تعمل على تحقيق الأغراض¹ ، أما الوظيفة فعرّفها بأنها النتائج التي يمكن ملاحظتها و التي تعمل على تأقلم أو تعديل النظام. و الضرر الوظيفي فهو النتائج الملاحظة التي تؤدي الى تخفيض ذلك النظام الذي يكون فيه احد الأنشطة إما نافعا أو ضارا² .

و يتكون التنظيم عند ميرتون من الوظائف التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ، و لكل وظيفة قدر من المسؤولية و السلطة ، أي أن السلطة مرتبطة بالوظيفة و غير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي ، حيث يحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل في الوجود . و ترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية الى حد كبير . غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف³ .

فقد قدم تصورا نظريا مهما ، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى تقوم على ثلاثة مفاهيم و أضدادها في تحليل التنظيم هي :

- الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة .
- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف .
- البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم إلا في ظل أنماط جديدة من العلاقات⁴ .

حاول ميرتون أن يربط بين الفعل و الاستجابة لأفراد التنظيم في ظروف متغيرة ، و استخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات التنظيمية ، فهو يقدم تحليلاته للبناءات التنظيمية باعتبار أن أعضاء المنظمة يستجيبون بطريق ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف و آخر ، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للمنظمة ويستلزم حيال ذلك وجود ضبط

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص 148 .

² نفس المرجع ، ص 148 .

³ نفس المرجع ، ص 148 .

⁴ اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم : مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مرجع سابق ، ص 63 .

نظامي ، ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات الرئاسية العليا عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية¹ ، و القواعد الرسمية ، من أجل ضمان التزام أفراد التنظيم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة و النظام ، و منه المحافظة على استقرار الإدارة واستمرارها.

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما تؤدي الى انخفاض الكفاءة التنظيمية ، و يبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر كتقسيم العمل ، تدرج السلطة ، القواعد المجردة .

وبناء على هذا العرض السابق يتضح أن هذه النظرية تعالج مسألة إدارة الحياة المهنية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهي تنظر، إلى إدارة الحياة المهنية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة.

ثالثا : نظرية الوظيفية لتفويض السلطة : يعتبر فليب سيلزنيك من بين علماء النسق الطبيعي مثل تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون ، إلا أنه في الرؤية التحليلية الوظيفية للتنظيم اعتمد في وضع نظريته على نتائج دراسته الإمبريقية الشهيرة التي أجراها على منظمة التنيسي فالي الأمريكية ، بينما كانت الرؤية التحليلية للتنظيم مجردة عند كل من بارسونز و ميرتون .

قدم سيلزنيك إسهاما كبيرا في فهم الجماعات الصغيرة ، و هو يمثل محاولة مبكرة لتطبيق المنظور الوظيفي في دراسة التنظيمات الرسمية . و يقصد بالتنظيمات الرسمية تنظيم الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات و من ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة التي تشكل تعبير عن الفعل المعقول² .

و ينهض الإطار التصوري لسيلزنيك على الفرضيات الأساسية التالية :

- إن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية ، وبنائات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين والجماعات الفرعية و العلاقات الرسمية و غير الرسمية³ ، و في هذا الاتجاه يقر سيلزنيك أنه لا بد للتنظيم كنسق تعاوني من الاهتمام بالعنصر البشري المشكل للشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل وقد لا تتطابق مع أهداف التنظيم فتحدث نتائج وظيفية غير متوقعة ، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء

¹ فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، ط 1 ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 ، ص 23-24 .

² حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص 150 .

³ اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 164 .

الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم . لذلك يجب على التنظيم ممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات المتتالية للهيكلية الرسمية للمراكز أو المناصب و الأفراد .

- إن التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم كالأهداف ، بالحاجات الأساسية المستقرة و آليات الدفاع الذاتي¹ ، و تعكس هذه الفرضية استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة الى استمرار السياسة العامة و القيادة ، و الى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم و قبول ما هو قائم و الاقتناع بما هو موجود ، و الحاجة الى مشاركة أعضاء التنظيم و تعاونهم .

فقد حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات ، فتبين له أن هناك مشكلة المقاومة والعناد ، من طرف الوحدات الفرعية كالأقسام و الإدارات ، التي تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ، و ميل الأفراد داخل هذا النسق الى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل فقط ، فخلص الى أن التنظيم بناء اجتماعي يواجه ما ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها .

إذن نجد أن سيلزنيك يحاول تحليل البناء التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي وضرورة وجود نسق تعاوني بين بنائات التنظيم ويعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك²، ويقر أنه لا بد من الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل، وكيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني، وتحقيق واستقرارهم داخل المنظمة ، و اقترح لتدعيم النسق المتطلبات الخمسة :

- أهمية السرية التامة للتنظيم و علاقته بالبيئة الخارجية ككل .
- ضرورة العمل على الاستقرار في خطوط السلطة و وسائل الاتصال .
- أهمية العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على استقرار التنظيم .
- وضع سياسة تنظيمية و تحديد مصادرها المختلفة .
- ضرورة التناغم بين الأدوار المختلفة .

¹ اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 164 .

² عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 ، ص 342 .

المبحث الرابع: النظريات الإدارية الحديثة : بعد الحرب العالمية الثانية والتقدم التكنولوجي الذي أفرزته الحرب تنوعت المنتجات وتحسنت وسائل الإتصالات وتضخمت المنظمات ، مما أدى إلى تعقيد القرارات التي يتعين على المدراء إتخاذها ، و أصبحت الإدارة العامة بحاجة إلى أساس جديد أكثر تطوراً في حل مشكلات العمل ، نتج عن هذه التطورات والتغيرات مدارس ومداخل إدارية جديدة ومعاصرة وهي :

أولاً : مدرسة علم الإدارة : و يطلق عليها تسمية المدرسة الكمية أو بحوث العمليات ، و هي في الأصل مدرسة ارتبط وجودها بعلم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية ، هدفه المساعدة في اتخاذ القرارات أو الاستراتيجيات أو المراقبات عندما تكون الظروف غامضة حيث لا يمكن حل بعض المشاكل بالأساليب التقليدية . أي مساعدة الإدارة في بناء سياساتها واختيار تصرفاتها بطريقة علمية¹.

و قد اهتمت هذه المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية ، و سمي هذا العلم بحوث العمليات ، نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية و التي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية و اللوجستية ، بعد ذلك تم استخدام هذا العلم في العلوم الإدارية لزيادة الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارات².

في الحقيقة أن مدرسة علم الإدارة ، جاءت "لتوفيق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و عملية التخطيط ، و قد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة و بصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين و المنشآت³ ، فهي تعتبر أن الإنتاج السليم و كفاءة الأفراد و التنظيم ، هو إنجاز نابع من التخطيط. بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب بل على التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية أو الكمية بشكل دقيق وهو الأمر الذي يميزها عن الإدارة العلمية ، فهي تحاول أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية.

كما ترى أنه توجد أربعة خصائص إذا توافرت يمكن تطبيق هذا الأسلوب و هي⁴ :

- وجود بعض المشاكل الإدارية المعقدة بحيث تكون الإدارة بحاجة الى أسلوب تحليل عدد كبير من المتغيرات ، مما يعني أن أسلوب علم الإدارة يزيد من فعالية القرار الذي يتخذه المدير .

¹ عاشور يوسف حسين محمود، مقدمة في بحوث العمليات، ط3، مكتبة الأمل التجارية، غزة ، 2001، ص 20 .

² هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 221 .

³ فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5 ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1995 ، ص 55 .

⁴ عبد الغفار حنفي ، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1997 ، ص 46 .

- يقوم أسلوب علم الإدارة على استخدام علم الاقتصاد كمرشد للتوصل الى إقرار المطلوب ، ذلك يصلح هذا الأسلوب في تحليل العوامل الكمية .

- إن الظروف التي يتخذ فيها القرار يستلزم استخدام النماذج الرياضية و هو ما يتوافر في مدخل علم الإدارة حيث تصمم و تبني النماذج لتعبر عن الواقع و من ثم تستخدم لتحديد أفضل أسلوب لتحسين الواقع .

من خلال هذا يمكن استنتاج أن منهج مدرسة علم الإدارة في حل المشاكل يركز على مرتكزات أساسية ، و هي كالتالي¹ :

- الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية .

- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات .

- استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج الى حل .

- استخدام الحاسبات الالكترونية في تخزين و تبادل و استرجاع المعلومات .

و على الرغم المساهمات الفعالة لمدرسة علم الإدارة في معالجة كثير من الجوانب و القرارات الإدارية التي لا يزال يعترف بها لحد الآن ، إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري وما يتسم به من تعقد واختلاف في نظام القيم ، كما أنها لم تخلوا من الانتقادات ، فقد كان أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة هو اهتمامها بشكل كبير و زائد عن الحد بالأرقام و معالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام ، "و مع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ، و مهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ القرارات الرشيدة و الخطط المنطقية القابلة للتطبيق"² .

ثانيا : النظرية الموقفية أو الظرفية : ظهرت بدايات هذه النظرية على يد جون ويدورد الأستاذة بجامعة لندن ، التي أحدثت تغير في أساليب الدراسة الإدارية أدى الى تحول من التركيز على الاتجاهات النظرية الى التركيز على الجوانب العملية ، حيث ترى أن للظروف التكنولوجية السائدة اثر على المبادئ والقواعد الإدارية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و قد توصلت دراستها الى إن نجاح الإدارات لا يرتبط بتطبيق مبادئ أو قواعد صارمة ، إنما يتأثر التطبيق بطبيعة التكنولوجيا السائدة و قد استطاعت

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2011 ، ص 92 .

² فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، مرجع سابق ، ص 55 .

جون ويدورد بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا الى تبني هذا الاتجاه ، و بدأت بالفعل مدرسة جديدة للدراسة يطلق عليها المدرسة الموقفية¹ .

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه الإدارة ، حيث توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف ، لان لكل منظمة تقاليدھا وخصائصھا الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري ، و النمط الإداري الذي يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان ، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب الإدارة من حيث إمكانياتها و تقاليدھا و أدواتھا و أساليبھا الخاصة للوصول الى حلول لمشاكلھا على ضوء ظروفھا ، أي يتطلب من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعھا من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى ، و بالتالي تجعل هذه النظرية المدير في تحد دائم مع المواقف و الظروف التي يمر بها².

بمعنى آخر إن التصرفات الإدارية التي يقوم بها المديرون لمعالجة ما يطرح من قضايا و مشاكل تعتمد على الظروف والحالات التي يحدث فيها المشكل و يمر بها، ثم مراعاة الأفراد العاملين بالإدارة، و ظروف هؤلاء الأفراد شخصياتهم و طبيعتهم ، فعلي سبيل المثال إذا كان لدي المدير مجموعة من المرؤوسين من غير ذوي الخبرة فإن منهج المدرسة الموقفية يوصي في هذه الحالة بإدارتهم بطريقة مختلفة عما إذا كان لديهم مجموعة من المرؤوسين من ذوي الخبرة ، ففي الحالة الأولى يمكن للمدير أن يخفض من حجم تفويض السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم ، وأما في الثانية فقد يزيد من حجم التفويض بحكم أن لديهم الخبرة والكفاءة لإنجاز العمل .

وبشكل عام فإن المدرسة الموقفية تؤكد على ضرورة تحديد الظرف أو الموقف في كل حالة قبل اتخاذ القرار، أو قبل التعامل مع المشكلة الإدارية، ومن ثم البحث عن أفضل الحلول التي تناسب هذا الظرف ويتطلب ذلك سرعة بديهة وإبداع في التعامل مع المشاكل التي تواجه الإدارة ، أي أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو للثقافة ، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالإدارة.

¹ حسن محمد ، محمد حسنين ، مرجع سابق ، ص 80 .

² هاني خلف الطراونة ، مرجع سابق ، ص 224 .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن النظرية الظرفية قدمت توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية و الهياكل التنظيمية و مستوى الأداء . كما تمكنت من تقديم وصف موضوعي تحليلي لجوانب تسييرية في المنظمة أصبحت مكملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي و مبادئ حركة العلاقات الإنسانية ، بتأكيده على أن النمطية في التسيير لا يمكن أن تطبق إلا في المواقف المتماثلة .

ثالثا : مدرسة الإدارة بالأهداف : يطلق عليها تسمية الإدارة المشتركة ، و قد أسسها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دراكر النمساوي الأصل في بداية السبعينيات ، و هي تعتبر من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها ، فهي تنظر الى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية ، و تساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة ، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

و تقوم هذه النظرية على أساس المسؤولية المشتركة بين الرؤساء و المرؤوسين في جميع الوحدات التنظيمية ، فتركز على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف الإدارة ، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف الإدارة .

و ترى هذه النظرية أن الإدارة تستطيع تحقيق أهدافها من خلال¹ :

- إشراك أكبر عدد من المديرين و الموظفين في تحديد الأهداف .
- أن يتفهم كل مدير و كل موظف بوضوح أهداف المؤسسة .
- أن يتفهم الكل و يوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف .
- أن تحفز المؤسسة المديرين و الموظفين على تحقيق الأهداف .
- أن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 96 .

و من أهم مبادئ دراكر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ، مايلي¹ :

- يتفق الرئيس و المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة ، يعقبها تقييم النتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول .

- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم و الاتصال بالرئيس ، لمشاورته و إبلاغه بما تحقق و المشكلات التي تعترض التنفيذ .

- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس و المرؤوس لتقييم ما تم انجازه و إصلاح العقبات و المشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة .

- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه .

و بهذا قد تحقق الإدارة عدة مزايا كزيادة الإنتاج و الإنتاجية و انسجام العلاقات و تقوية الاتصالات بين الإدارة و الموظفين ، و رفع الروح المعنوية للأفراد و التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل الى الحلول لها و تطوير كل من العمل و الأفراد² .

و قصد الحصول على هذه المزايا يجب تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ، بأن يكون الهدف قابلا للقياس و ممكن التنفيذ ، ومحددا بزمن معين ، و أن يكون ضمن قدرة المنفذين له³ . و يجب أيضا التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات و الأقسام و الأفراد ، و العناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء ، و توفير الإمكانيات المادية و الفنية و إنشاء نظام دقيق للمعلومات، و تدريب كل المديرين و الموظفين، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة و الأفراد، و توفير قدر كبير من الموضوعية عند تقويم الأداء وقياس النتائج و إمداد الموظفين بالحوافز المادية و المعنوية لدفعهم لبذل المزيد من الجهود لأداء أعمالهم وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها .

إذن إدارة الحياة المهنية وفقا لهذه النظرية تتم بمشاركة الموظفين في مناقشة وتحديد أهداف الإدارة بشكل جماعي على ضوء الإمكانيات و المعطيات ، و المشاركة كذلك في اتخاذ القرارات بالإدارة ، كما أنها تتعدى الأهداف لتصل لتطبيق العملي في تنفيذ الأهداف و متابعة تنفيذها ، حيث توضع خطة عمل

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 98 .

² عورش يسمينة ، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر : دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 ، ص 33 .

³ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 96 .

لكل موظف بالاتفاق ما بينه وبين رئيسه، ويقوم رئيسه أيضاً بتوفير ما يلزم للموظف ويوجهه ويرشده ويتابع أدائه وقيمه، حتى نهاية الخطة بتحقيق الأهداف التي حُددت سابقاً.

رابعا : مدرسة الإدارة اليابانية : إن الحديث عن المدرسة اليابانية يجعلنا نستحضر ما توصل إليه (ويليام أوتشي) الياباني الأصل بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية في عناصر الإنتاج من رأس المال و عدد العاملين و غير ذلك ، و قد عزا أوتشي هذا التفوق الى الأسلوب الإداري المعتمد في المنظمات اليابانية ، الذي يقوم على "العامل الإنساني و الالتزام العالي بالقيم الروحية و الثقافية و التربوية و تعاليم المجتمع الياباني و اشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية و اتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص و التعاون و التماسك و التفاني ، و سيادة نموذج الإدارة الأبوية"¹ و وضع منهجا للإدارة اسماه نظرية Z الذي شكل تطوير للنموذج الياباني في الإدارة يتلائم مع القيم والثقافة الأمريكية في بداية الثمانينات ، فهو يرى انه يتعين على المؤسسات الأمريكية حل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري ، عن طريق ترابط الأنشطة الفردية ضمن الجهود الجماعية ، و أن يعمل العامل ضمن مجموعة ، و أن توجه كل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف العامة . مع مراعاة الاعتبارات التالية : "الثقة، الألفة و المودة ، الحذق أو المهارة ، التخطيط ، التنظيم التوظيف ، القيادة ، الرقابة"² .

و تتضمن أفكار أوتشي على عدة محاور هي :

- أهمية إدارة العنصر البشري وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية .
- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم ، و ذلك بتدريبهم و العناية بهم و المحافظة عليهم .
- أهمية العمل الجماعي ، أي أن يعمل العامل ضمن مجموعة .
- أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بطريقة جماعية و في الحوافز الإضافية .
- أهمية المشاركة في المعلومات و عدم احتكارها عند مستوى معين .

¹ سعيد جفري ، أحمد منيرة ، مرجع سابق ، ص 44-46 .

² هاني خلف طراونة ، مرجع سابق ، ص 227-228 .

- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن عمل المجموعة .
 - أن يتم التوظيف لمدة طويلة الأمد ، أما الترقيات فتتم بشكل بطيء .
 - التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
 - أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة (التنظيم الأدهوقراطي).
 - التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- وفي الأخير نقول أن ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها، فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيس ونشط في اتخاذ القرارات، كما ينظر إلى التوظيف كالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعى في ذلك الحالة الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
- خلاصة الفصل :** من خلال ما سبق تبين أن الفكر الإداري يتضمن عدة نظريات سواء التقليدية منها أو الحديثة ، و هي متعددة الاتجاهات والمنطلقات ، حيث ركزت بعضها على المؤسسات وتنظيمها، وأخرى ركزت على مواردها البشرية وحاجاتها وكيفية تحفيزها، و أخرى على علاقتها بالبيئة المحيطة ونظمها المختلفة، أو على الظروف والحالات الطارئة، أو على مخرجاتها ومنتجاتها وكيفية تطويرها كما، ونوعاً، أو على العمليات الإدارية ووظائفها، أو على استراتيجياتها في العمل والممارسة، و أخرى حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات في النظريات والمدارس السابقة وكل هذا من أجل التنظيم والسير الحسن للإدارات والمؤسسات العمومية .
- و يجب أن يدرك المسيرون الإداريون و مديرو الإدارات العمومية خاصة أن أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في ظل منظومة الوظيفة العمومية متعددة مما يتطلب منهم الاستفادة من جميع مدارس الفكر الإداري ومنهجياتها التطبيقية و تكييفها في ممارسات ادارة الحياة المهنية، قصد تحقيق أهداف الادارة ، ورضا الموظفين .
- كما يجب أن يتشبع القيادي الإداري اليوم بأفكار البحث العلمي، حيث يجمع العلماء والممارسون في علوم الإدارة على أهمية استثمار الأبحاث العلمية والتطبيقية في كافة الإختصاصات الإدارية وميادينها المتنوعة .

الفصل الثالث :

إدارة الحياة المهنية في الإدارات العمومية

- تمهيد

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للحياة المهنية

أولا : مفهوم الحياة المهنية

ثانيا : أنواع مسارات الحياة المهنية

ثالثا : مراحل الحياة المهنية للموظفين

رابعا : أسباب فشل الموظف في حياته المهنية

المبحث الثاني : نظرة عامة حول إدارة الحياة المهنية

أولا : مفهوم إدارة الحياة المهنية

ثانيا : مداخل إدارة الحياة المهنية

ثالثا : إستخدامات إدارة الحياة المهنية

المبحث الثالث : المتدخلون في ادارة الحياة المهنية

أولا : الفاعلون في إدارة الحياة المهنية

ثانيا : الشركاء في إدارة الحياة المهنية

ثالثا : المساهمين في إدارة الحياة المهنية

المبحث الرابع : معوقات إدارة الحياة المهنية

أولا : المعوقات الإدارية

ثانيا : المعوقات البشرية

ثالثا : المعوقات الفنية

رابعا : المعوقات المالية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد تطور مفهوم الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية باختلاف النظرة إليها عما كانت عليه من قبل ، حيث كان ينظر إليها في الماضي على أنها مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية ، فقد أصبحت تتأثر بالموظف أكثر من تأثرها بالمنظمة ، حيث يقوم الموظف بتغيير مساره الوظيفي حسب الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة ، فكان الموظف في الماضي يلتزم بالولاء مقابل حصوله على الأمن الوظيفي ، أما اليوم فتغيرت النظرة فأصبح يقدم الأداء المميز و العالي حتى يحصل على فرص تدريبية و تنموية و تعليمية عالية تمكنه من الوصول الى الجودة العالية في الإنتاجية الإدارية تساعده على تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة .

هذا ما طرح الى الوجود مصطلح حديثة و جديد على إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية ألا و هو إدارة الحياة المهنية ، فتنمية المسارات الوظيفية قد تتضمن البحث في الظروف الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن و السيطرة الضرورية لضمان الإنتاجية و الرضا عن العمل ، إلا أن إدارة المسار الوظيفي للحياة المهنية عبارة عن مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية و المتضمنة في الخطة الإستراتيجية¹ .

إن هذا التوجه الجديد شجع على بروز عدة نظريات مختلفة لتناول موضوع إدارة الحياة المهنية بحيث أصبح لها استخدامات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ، مما فتح المجال لظهور أطراف عديدة تتدخل في ممارسات إدارة الحياة المهنية سواء كفاعلين رسميين أو كشركاء اجتماعيين في الممارسة ، مما أفرز للوجود العديد من العوامل و المعوقات التي تعيق تقدم الموظف و تطويره في مسار حياته المهنية . و قصد الوقوف على إدارة الحياة المهنية في الإدارات العمومية بمعناها الحقيقي ، سنتناول ذلك فيما يلي :

¹ رابوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 296 .

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للحياة المهنية .

أولا : مفهوم الحياة المهنية .

1- تعريف الحياة المهنية : الحياة المهنية على العموم هي الحياة الاعتيادية اليومية للموظفين التي يعيشونها داخل الإدارات العمومية وفق نسق عام و منظم ، و هي بيئة منظمة تحكمها منظومة الوظيفة العمومية التي تضمن لهم ممارسة واجباتهم والتزاماتهم و توفر لهم الحماية و الاستفادة من الحقوق التي يرغبون في الحصول عليها من خلال وضعيتهم الاجتماعية و الاقتصادية التي تقتضيها ممارسة الوظيفة العمومية و وقار المركز الاجتماعي و في الترقية في الدرجات و الوظائف وصولا الى التقاعد عبر محطات مهنية متنوعة و محكمة ، فهي "فكرة نابعة من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين القائم على الهرمية و السلوك الوظيفي الذي يرمي الى تحقيق الاستقرار في الأمد البعيد من خلال :

- الوضعية الممنوحة للموظفين بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية .

- التطور الدائم للامتيازات المادية التي هي من حق الموظف"¹ .

و بالبحث في الأدبيات الإدارية نجد أن هناك ثلاث جهات يمكن من خلالها تحديد مفهوم الحياة المهنية:

*- **المدخل الفردي :** فينظر الى الحياة المهنية كخاصية فردية ، أي من منطلق الفرد نفسه تعبيرا عن تاريخ حياته المهنية ، من خلال مجموع الوظائف التي شغلها و يشغلها حاليا في حياته المهنية و ما اكتسبه من خبرات و كفاءات في جميع الإدارات العمومية التي عمل فيها ، أو في الإدارة التي يعمل فيها حاليا فتمثل التاريخ الوظيفي للفرد ، و تتابع المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد في حياته المهنية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها² .

و تعرف الحياة المهنية بأنها الفترة الزمنية من حياة الموظف التي يقضيها في الخدمة العامة و هي كذلك المسيرة أو المسار الذي يجتازه الموظف في الحياة الوظيفية بكل ما فيها من تدرج و امتيازات قانونية منذ دخوله الوظيفة و حتى النهاية³ ، كما تشير الى أنها كافة الوظائف التي تقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية صاعدا بالتطور و التنمية و الترقية⁴ .

¹ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013 ، ص 73 .

² مصطفى محمود أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 210 .

³ لوران بلان ، مرجع سابق ، ص 29 .

⁴ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 356 .

أو تكون عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي و التي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى¹ ، فهي "التتابع الفعلي للوظائف عبر حياة الفرد الوظيفية بمجال العمل والمرتبطة بشكل متكامل مع اتجاهاته ودوافعه"² .

كما تعرف بأنها : "تحديد المراحل أو المحطات التي يقف عندها الموظف عبر حياته الوظيفية بدءا من السنة الأولى التي يتم تثبيته فيها وحتى السنة التي تتم فيها إحالته إلى التقاعد"³ .

*- المدخل المهني : أما المفهوم الثاني فينظر لمفهوم الحياة المهنية من منطلق المهنة و ما تحويه من وظائف متتالية و متسلسلة ، كمهنة الأستاذ في الجامعة ، تبدأ بوظيفة أستاذ مساعد قسم ب ، ثم أستاذ مساعد قسم أ ، فأستاذ محاضر قسم ب ، ثم أستاذ محاضر قسم أ ، و أخيرا أستاذ التعليم العالي.

و لهذا فان الحياة المهنية تعرف بأنها مجموعة الوظائف التي تعطي إطارا واضحا لتقدم منظم⁴ ، أو هي مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح و منتظم⁵ ، كما تعرف من جهة أخرى بأنها ذلك التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين⁶ .

وكذلك نجد أن لها تعريف آخر باعتبارها مجموع "الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال مساره المهني و تنقلاته من منصب إلى آخر ، و تبدأ منذ دخول الفرد الحياة العملية إلى غاية توقفه عن العمل"⁷ .

و هذا ما أشار إليه محمد⁸ في تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و أهدافه و مشاعره التي لا تفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية .

¹ حلمي حسين الحكيم ، "التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" ، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات و التدريب ، الشارقة ، 21-23 أبريل 2003 ، ص 7 .

² Dale S.Beach, **The Management of People at Work**, New York, Macmillan Publishing Company, 1991 , p.232.

³ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005، ص 136.

⁴ محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، للمنافسة العالمية ، ط 1 ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2007، ص 209.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 210 .

⁶ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 356 .

⁷ ويرنر دافيس ، تسيير الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 ، ص 44 .

⁸ محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية و آليات التميز الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 27 .

*- المدخل التنظيمي : فينظر للحياة المهنية كونها خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين ، يرى أن الإدارة تحتوي على هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من المسارات الوظيفية ، ينتقل الموظف بينها وضمنها خلال حياته المهنية في تلك الإدارة ، وتعرف الحياة المهنية في هذه الحالة بأنها عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات الى وظائف ذات مسؤولية اكبر في الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة .

و تعرف الحياة المهنية بأنها "سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية"¹.

كما تعرف بأنها مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا، و يتم تعيين الموظف فيها تدريجيا، والتي تمتد طوال حياته المهنية² .

و هناك من يعرفها بأنها مجموع "الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية"³.

كذلك نجدها تعرف بأنها سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يجزره في عمله و الذي غالبا ما يرافقه الحصول على اجر أعلي أو مكانة وظيفية أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر ، ويعبر عن هذه التغييرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد⁴ .

من خلال النظر بدقة الى مضمون المفاهيم السابقة ، نلاحظ عدم وجود اختلاف جوهري بين آراء الباحثين فيما يخص مصطلح الحياة المهنية ، فالمدخل الفردي يعبر عن السيرة الذاتية و الخبرة الوظيفية على امتداد العمر الوظيفي للفرد ، و بالتالي فانه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل .

¹ الصانع محمد جبار، هشان فوزي العبادي ، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 4 ، 2005 ، ص 31 .

² جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 187 .

³ رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد ، المطبعة الكمالية ، القاهرة ، 1989 ، ص 96 .

⁴ زهير الكايد، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية" ، أوراق ووقائع ندوة أفق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية ، عمان ، 1997 ، ص 147 .

أما المدخل المهني فانه ينطلق من محاولته التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل الأطباء والمهندسين... الخ ، و الأخرى التي لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية .

و أما المدخل التنظيمي ، فهو يعبر عن نشاط الإدارة لمستقبلي في مجال إعداد و تنمية كوادرها وتجهيزها لتحمل المسؤوليات اكبر في المستقبل ، لكنه قيد حركة الموظف و قصرها على الإدارة فقط .
لاشك أن كل اتجاه من الاتجاهات السابقة تغطي جانبا معينا من الجوانب الأساسية المرتبطة بالحياة المهنية ، إلا أن هناك عدة نقاط مشتركة، هي أن الحياة المهنية للفرد تبدأ من لحظة دخوله المنظمة للعمل فيها، وتنتهي عند خروجه منها لأي سبب كان، أي أن الحياة المهنية تمثل فترة محدودة من حياة الفرد وان الفرد يتحرك خلال تلك الفترة عبر سلسلة من المواقع أو الوظائف والتي تؤدي الى تراكم خبرته وزيادة سلطاته ومسؤولياته، مقابل حصوله على امتيازات مالية أعلى.

وبالاستفادة من آراء الباحثين والمختصين، يمكن التوصل الى التعريف الإجرائي الذي سوف يعتمد في الدراسة، وهو أن الحياة المهنية تعني تلك المراحل أو الخطوات التي يمر بها الموظف منذ دخوله ميدان العمل، ولحين خروجه منها لأي سبب كالفصل، الإستقالة، التقاعد المبكر، التقاعد... الخ متضمناً جميع التغيرات الحاصلة في مركزه الوظيفي، وما يصاحبه من زيادة المسؤوليات، وتراكم الخبرات، وعوائد مالية أعلى.

فالحياة المهنية التي يمكن لمختلف الموظفين التمتع بها في الوظيفة العمومية ، تستند لفكرة تعزيز ارتباطهم بمقتضيات المرفق العام المحدد بمفهوم المصلحة العامة، و ذلك بتقوية واجباتهم المهنية ولاسيما أخلاقيات المهنة الملقاة على عاتقهم و ضمان الحقوق التي يرغبون في الحصول عليها من خلال وضعيتهم الاجتماعية و الاقتصادية التي تقتضيها ممارسة الوظيفة العمومية و وقار المركز الاجتماعي و في الترقية في الدرجات و الوظائف وصولا الى التقاعد عبر محطات مهنية متنوعة و محكمة .

2- خصائص الحياة المهنية : من خلال التعريفات و المفاهيم السابق ذكرها يمكن إستخلاص الخصائص التالية التي تتميز بها الحياة المهنية للموظفين العموميين فيمايلي :

*- **الحياة المهنية حياة اعتيادية :** تعد الحياة المهنية في الادارات العمومية حياة اعتيادية يومية يعيشها جل الموظفين أفرادا و جماعات داخل نسق عام و منظم يشكل مناخ وظيفي قائم على مبادئ المساواة والديمقراطية و المواطنة و احترام الحقوق ، و يتمثل جوهر هذه الحياة المعيشية في الكيفية التي يجيئون بها تجاربهم المهنية ، و إحساسهم الذاتي بواقع أجوائها النفسية و العاطفية ، مما تساعدهم على التكيف في

الإدارة و إكتساب القيم و السلوكيات المهنية ، و تشكل هذه الحياة من مجموع العوامل الزمانية والمكانية و التنظيمية و التواصلية ، المكونة للخدمات الإدارية العامة التي تقدمها الإدارة للمتفرقين .

*- **الحياة المهنية مؤسسة للتنشئة الوظيفية** : إن الحياة المهنية و ما تضمنه للموظفين من حقوق وواجبات و حماية ، تجعله موظفا صالحا ، أي أنها تمذبه أخلاقيا و تجعله قادرا على مواجهة كل الوضعيات الإدارية الصعبة أثناء ممارسة العمل الإداري ، كما أنها تساعده على بناء علاقات إنسانية اجتماعية تقوم على مبادئ الوظيفة العمومية المتمثلة في " الوفاء بالواجبات بدقة و فعالية و التحلي بالجدية و المسؤولية و الكرامة و الاستقامة و الانصاف و الحياد و الأمانة و المواطنة و اللباقة عند أداء المهام"¹ ، لأن هذه المبادئ إذ تم ترسيخها في الموظف و بناء شخصيته المهنية فإنها تعد أهم من الإنتاجية الكمية و المردودية التي تكون على حساب القيم و المصلحة العامة .

فالتنشئة التنظيمية ، تعلم الموظف قيم المجتمع المهني ومعايير الأساسية، التي سيشارك فيها غيره طوال مسار حياته المهنية، إذ يتعلم فيها احترام نفسه واحترام الآخرين، كما يتعلم ضبط نفسه. وفي الإدارة المستخدمة، يجد النمط المثالي التالي لنمط والديه، متمثلاً في المدير أو المسؤول المباشر، فيطيعه، فيغرس فيه عادة الطاعة والاحترام المهنيين وبذور الحكمة الإدارية . وهكذا، تصبح التنشئة التنظيمية أداة أخلاقية في يد المجتمع المهني ، لضبط أعضائه و تقويم سلوكياتهم طول مسار الحياة المهنية .

*- **الحياة المهنية مجال للممارسات التنظيمية والإدارية** : إن ممارسات إدارة الحياة المهنية تلزم على الإدارات و المؤسسات العمومية أن تمارس مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية طوال الحياة المهنية للموظفين في مجالات عدة ابتداء من الاختيار والتعيين ، ثم التأهيل والتدريب والترقية والنقل ، إلى غاية إنهاء خدمات الموظفين لديها سواء بإحالتهم على التقاعد أو الفصل أو التسريح ، وكذلك تتمثل الممارسات التنظيمية فيما يتم إصداره من قرارات إدارية تتعلق بالوضعيات المختلفة للموظفين كالانتداب و الاستيداع وغيرها من الوضعيات التي تتفق مع مسارات الحياة المهنية للموظفين و حركاتها ، كما نجد أن الموظفين يمارسون أيضا ممارسات تنظيمية وإدارية مختلفة تتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم المهنية كمشاركاتهم في اتخاذ القرارات و في تسيير شؤون الإدارة المستخدمة و شؤون بقية الموظفين ، و ذلك بتنمية مهاراتهم و كفاءتهم المهنية عن طريق إلحاقهم بمختلف التكوينات و الدورات التدريبية .

¹ ميثاق الوظيفة العمومية بإفريقيا ، المؤتمر الإفريقي الثالث لوزراء الوظيفة العمومية ، ناميبيا بتاريخ 5 فيفري 2001 .

كما قد يقع على الموظفين عبء المساعدة في تأهيل أنفسهم وتنمية قدراتهم ، بتطوير وتحديث ما لديهم من معارف وإحداث التكيف في اتجاهاتهم ورغباتهم تطبيقاً لمبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار ، هذا كله قد يساعد الإدارة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لإستثمار ما لدى الموظفين من قدرات ومهارات وصفات.

3- مجالات الحياة المهنية : إذا كانت الحياة المهنية تعرف بأنها الفترة التي يقضيها الموظف العام في الإدارات العمومية منذ دخوله إلى غاية خروجه و انتهاء خدمته بها ، و ما يحدث خلال هذه الفترة من علاقات و تفاعلات و صراعات ... الخ ، فان تحليل واقع الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية يتطلب تحليل الجوانب الثلاث للحياة المهنية ، حيث أن الاطلاع على هاته الجوانب يعطينا تصورا حقيقيا عن الحياة المهنية بمفهومها الاجتماعي الحديث .

- **الجانب الاجتماعي :** إن الجانب الاجتماعي للحياة المهنية للموظفين هو أساس قيامها و تواجدها فهو يعبر عن الحقيقة الاجتماعية التي يعيشها الموظفون طول حياتهم المهنية بالإدارة العمومية ، و ما يحدث فيها من تفاعلات و علاقات و صراعات و مشاكل اجتماعية ، فالجانب الاجتماعي للحياة المهنية يتضمن دراسة العلاقات الإنسانية المهنية، التنشئة المهنية التنظيمية، التكيف الاجتماعي المهني، الاستقرار المهني المشكلات الاجتماعية المهنية ، الخدمات الاجتماعية العمالية ... الخ .

- **الجانب التنظيمي :** إن الجانب التنظيمي للحياة المهنية للموظفين هو ما يسمى بالمسار المهني للحياة المهنية ، أي هو مجموع الممارسات الإدارية المرتبطة بالمرحلة التي يمر بها الموظفون منذ انخراطهم في الوظيفة العمومية الى غاية خروجهم منها ، فالجانب التنظيمي يتضمن دراسة بداية الحياة المهنية ابتداء بالتوظيف ، ثم التربصات المهنية ، ثم الترقيات المهنية ، ثم التكوين و التنمية ، التأديب ، كفاءات تقلد المناصب و الوظائف ، الخروج النهائي من الإدارة .. الخ ، دراسة فنية معمقة .

- **الجانب المالي :** إن الجانب المالي للحياة المهنية ، يتمثل في ما يستفيد منه و ما يتمتع به الموظفون طول حياته المهنية من حقوق و امتيازات مالية ، كالأجور و المرتبات ، التعويضات ، المنح و العلاوات المردودية ، المكافآت المادية ، و الحوافز المادية ، و هي تعتبر مجموع الدوافع و الحوافز المشجعة على إلتحاق الأفراد بالوظيفة العمومية .

ثانيا : أنواع مسارات الحياة المهنية : إن الناظر الى مسارات الحياة المهنية للموظفين يجدها تأخذ عدة أشكال و أنواع مختلفة ، ومن بينها مايلي :

1- المسار التقليدي للحياة المهنية : يسمى هذا المسار بالمسار التقليدي للحياة المهنية لأنه كان مسار التقدم الوظيفي الوحيد على مدى القرن العشرين ، إلا أن التغيرات في العمل و المهن و الإنسان جعلت هذا المسار محفوف بالمخاطر و تبين بأن ضمان التقدم يستدعي التخطيط بطريقة مغايرة¹ ، و يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى الى وظائف أعلى عن طريق الترقية ضمن سلم الوظائف المكونة لمسار وظيفي معين فقط² ، على أن تكون الوظيفة التي سيترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف كي يرقى الى الوظيفة الجديدة .

و عليه يمكن القول بان إن المسارات الوظيفية التقليدية تؤكد على الحركة التصاعدية في الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في الإدارة ، التي يمكن أن يرقى إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد وذلك حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة ، و يفهم من ذلك ، أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة و تخصص واحد ، و ذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه ، من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظائف السابقة كتهيئة و إعداد له³ .

و يتميز هذا النوع من المسارات بأنه واضح و ثابت للفرد منذ التحاقه بالإدارة العمومية حتى انتهاء خدمته بها دون وجود بدائل في مسار الحياة المهنية ، كما انه يحتاج لبرامج تدريبية و معرفية و منظومة عمل واضحة و محددة لكل مرحلة من مسار حياته المهنية⁴ في المقابل يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود ، لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة و مترابطة مع بعضها البعض ، و بالتالي يفقد هذا الضيق في المسار المرنة و يجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة ، مما يصاحب

¹ سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2007 ، ص 430 .

² صفوان جبار كاظم العلواني، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق 1999 ، ص 8 .

³ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ص 550 .

⁴ محمد جمال الكفافي ، مرجع سابق ، ص 224 .

ذلك نقص فرص الترقية المتاحة ، كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه ، لحين إحالته على التقاعد ، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل و عدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب و غالبا ما يخفض حجم المهام و المسؤوليات عليه بسبب كبر سنه¹.

و من المشاكل الكبيرة التي تواجه الفرد في هذا المسار ، أنه في ظل المنافسة و الركود الاقتصادي واتجاه المنظمات الى تخفيض تكلفة العمل في سبيل تحقيق الجودة و المنافسة السعرية ، قد تلجأ الى تسريح بعض الموظفين لتخفيض قوة العمل لديها ، و في ظل ذلك ، قد يجد الفرد نفسه خارج أسوار المنظمة وهو في سن مبكرة دون أن يبلغ نهاية مسار حياته المهنية ، وهذا يشكل ضغطا نفسيا على الموارد البشرية في المنظمة²

2- المسار الشبكي للحياة المهنية : و هو يشير الى احتمال حركة انتقال الموظف عموديا و أفقيا داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى ، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات و خبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري مما يمنحه الفرصة للترقي لأكثر من منصب أعلى³ ، مما يسمح له بالحصول على المهارات و الخبرات اللازمة التي تسمح له بالارتقاء الى مناصب أعلى ، و في الغالب يكون هذا النوع من المسارات أفضل من ناحية الفرص المتاحة للتطور و التقدم في المنظمة مقارنة بالمسار التقليدي .

و من أهم ما يتميز به المسار الشبكي للحياة المهنية ، أنه يقلل من احتمالية التكدس الوظيفي و ذلك بإتاحة الفرص للحراك الوظيفي عموديا و أفقيا ، كما انه يتميز بالمرونة و لا يعتمد على التخصص الضيق ، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص و بدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي⁴.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 550

² نفس المرجع ، ص 551 .

³ عبد العزيز بن محمد ، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ، ص 31 .

⁴ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 551 .

و المسار الشبكي للحياة المهنية يمكن الموظف من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ، و بعين الوقت يوسع فرص العمل التي يمكن أن تتوفر لاحقاً ، و كلما وسع الفرد من اطلاعه و خبرته العملية ، كلما كون خبرة و مؤهلات أوسع ، كلما نما بدائل تقدم أوسع¹.

و من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من المسارات ، هي صعوبة تحديد المسار الذي سيسلكه الموظف في الإدارة بشكل دقيق .

3- مسار الانجاز للحياة المهنية : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها و ضغط التكلفة و ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ، ظهر مفهوم جديد لمسار الحياة المهنية للموظفين ، لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل الى وظيفة أخرى ، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال الى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات و الانجازات ، التي يحققها الموظف في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة² ، في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته ، إذ كلما زادت نجاحاته و انجازاته ، ساعده ذلك على سرعة الترقية و الانتقال و بلوغ نهاية المسار ، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد³.

و يعتمد مسار الانجاز على مبدأ الجدارة في العمل ، بمعنى توافر المقدرة و الصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة و اللاحقة التي يتم ترقية الموظف إليها من خلا مرتكزات و معايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء⁴ ، و احتكام مسار الانجاز الى مبدأ الجدارة ، راجع الى انم بدا الجدارة يترتب عليه وضع الموظف المناسب في المكان المناسب و التخلي عن الموظفين الخاملين ، و تشجيع الموظفين الغير مبالين بالجدد و الاجتهاد و بذل ما في وسعهم لاستفادة من مسار الانجاز .

و يتميز هذا النوع من المسارات بالخصائص التالية :

¹ سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 431 .

² جمال فهمي عناية ، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 56 .

³ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 551- 552 .

⁴ رشيد مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2004 ، ص 137-138 .

- يحاول الفرد التحكم في تطوير مسار حياته المهنية ، فهو الذي يقرر ما إذا كان في حاجة لتدريب إضافي أم لا ، و هو الذي يسعى للحصول على وظائف معينة و ربما يقرر أن يترك المنظمة كلية .
- تعد الحرية و النمو و استقلالية تقرير المصير قيم شخصية هامة .
- يعرف النجاح من منظور شخصي ، و ربما يشمل أهداف تقليدية كالحصول على الأموال و تحسين الوضع الاجتماعي ، و ربما أيضا تحقيق احترام الذات و الصداقة القوية ، و السعادة التي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته .
- الموظف ليس مطيعا و لا سلبيًا ، بل يخطط لمسلكه في مضمار الحياة و يتحرك متحملا كل المسؤوليات القدرية .

و من أهم المشاكل التي تواجه مسار الانجاز هي ، أن بلوغ الأفراد نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار حين بلوغ سن التقاعد طويلة ، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله و هذا يخفض من دافعيته للعمل .

4- المسار الوظيفي المزدوج : إن معظم المنظمات تحدد المسار الوظيفي للموظفين ، وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث أن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى. ولكون أن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تعطي الموظفين فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني، أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري¹ . إن هذا المسار الوظيفي المتعدد يضمن المركز والراتب المكافئ والعادل، وكذلك تطور الأفراد في مسار غير المسار الإداري ، كما يتيح فرصة لذوي الأداء العالي ممن لا يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية ، أي المتميزين في المهارات العلمية والفنية² .

إذن من خلال هذا يمكن القول أن المسار المهني المزدوج للحياة المهنية ، يمنح للموظفين فرص البقاء في وظيفة أو الانتقال إلى مهنة إدارية جديدة باعتماد التحرك بمسار فني علمي إداري .

¹ محمود حسن جمعة ، أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2009 ، ص 58 .

² منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 322-333 .

ثالثاً : مراحل الحياة المهنية للموظفين : يقصد بمراحل الحياة المهنية الحلقات المتسلسلة و المترابطة من بداية الحياة المهنية و حتى نهايتها في أي مجال من المجالات العملية¹ ، و هي مجموع المراحل التي يمر بها الموظفين العموميين خلال في حياتهم المهنية ، تكون حسب طموحاتهم وخططهم وأهدافهم التي تكون مرتبطة بالمنظمة التي ينتمون إليها ، حيث يتفق بعض الباحثون على وجود أربعة مراحل تميز مراحل الحياة المهنية انطلاقاً من نقطة الاستكشاف ثم التأسيس ، ثم التقدم ، ثم الحفاظ و الصيانة ، و أخيراً ترك الوظيفة ، و فيما يلي شرحاً لمراحل الحياة المهنية :

1- مرحلة الاستكشاف : و هذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوى العمل في الإدارات العمومية حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته و رغباته و طموحاته و بالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية ، القيم الذاتية ، تفضيلات العمل ، و يبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف و نوعيات العمل من الزملاء و الأصدقاء و أفراد الأسرة و ربما وسائل الإعلام ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف .

و هنا يتأثر استكشافه لذاته من حيث "مبوله و قدراته ، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً ، و يضعها في اتجاه محدد ، و تنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات و ينتقلون من الدراسة الى العمل"² .

2- مرحلة التأسيس و التقدم : بعد انتهاء المرحلة الاستكشافية ، التي قد يكون الموظف اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة ، و رسم مسار مستقبله الوظيفي ، تنطلق مرحلة التأسيس بعد التعيين المباشر للموظف في الإدارة العمومية ، في هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة³ ، في هذه المرحلة ويكون الفرد متأثراً بعوامل كثيرة مثل المدرسة أو الجامعة التي تخرج منها، و لذلك فإنه يبدأ حياته المهنية مستكشفاً مهاراته و قدراته و يقوم بمقارنتها بمهارات و قدرات الآخرين في المنظمة، و الذين يكونون في الغالب أكثر منه مهارة و قدرة ، كما يبدأ في التعرف على بيئة العمل و طبيعتها ، و المهام المسندة إليه و واجباته

¹ منير زكريا أحمد عدوان ، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 21 .

² محمد أحمد عبدالله طيب ، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2013 ، ص 26 .

³Yues Emery ;Francois Gonin . **Dynamiiser les ressources humaines** . bibliotheque Ressources humaines . France. 1999 . P 109.

و مسؤولياته ، لهذا يجب إخضاعه إلى فترة تجربة و تأهيل لكي يستطيع التوفيق بين حاجياته و قدراته و بين متطلبات المنظمة ، و إن استدعى الأمر يتم إخضاعه كذلك الى "برنامج تهيئة يساعده في التعرف على هذه الأمور و تهيئة للالتزام بهذه الإجراءات و التعليمات و قد يخصص لذلك مرشد له لتدريبه على رأس العمل و وضع خط سير لحياته الوظيفية"¹ .

و بعد إتمام هذه المرحلة الجزئية بنجاح يصبح الموظف يتصف بصفتين أساسيتين هما، الاستقلالية والاعتماد على النفس ، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل ، مما يتطلب تنظيم له حركة دوران مهني ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات و المعارف ، و يخضع لتدريب و تنمية مستمرين ليتمكن من تحقيق مساره المهني المستقبلي² .

كما أن الفرد في هذه المرحلة غالبا ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار و عادة ما يتساءل عما إذا كان اختار الوظيفة المناسبة أم لا، و يعمل على استكشاف بدائل المجالات المهنية المختلفة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته³ .

3- مرحلة المحافظة على المكاسب : تبدأ هذه المرحلة عندما يكون الموظف بعمر 40-45 سنة وتستمر لغاية منتصف الخمسينات من عمره ، و هي المرحلة التي يصل فيها الموظف إلى أقصى طموحاته و يكون قد أشبع غالبية حاجياته المالية و الاجتماعية ، حيث يشعر الموظف في هذه المرحلة بارتباط قوي بمجاله الوظيفي و أيضا بالإدارة المستخدمة التي يعمل بها ، و يصبح من الصعوبة أن يترك الإدارة للبحث عن وظيفة أخرى ، و تتميز هذه المرحلة بالجهود المبذولة للمحافظة على مكاسب الماضي فنظرا لصعوبة هذه المرحلة فإنها تحتاج دائما إلى الصيانة بصفة مستمرة و إعطائها العناية الكاملة لاستكمال المسار الوظيفي⁴ ، وقد يحقق مكاسب جديدة هنا بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز و المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة العمومية المستخدمة ، حيث تكون هذه المرحلة فترة الإبداع. و يصبح الموظف مقتنعاً بحاجاته الطبيعية و المالية، و يصبح مستقلاً، وهذا هو وقت تحقيق الذات .

¹ حنا نصرالله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 256 .

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 560 .

³ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 214 .

⁴ نفس المرجع ، ص 231 .

وخلال هذه الفترة نجد أن الموظفين يمتلكون رصيدا كبيرا من الخبرات و المهارات والمعارف والإلمام الوظيفي ، تؤهلهم لأن يكونوا مدربين و مطورين موجهين للموظفين الجدد، فدورهم وأنشطتهم الرئيسية في هذه المرحلة يتركز في التعليم و تدريب الآخرين ونقل معارفهم وخبراتهم التي اكتسبوها خلال السنوات السابقة إلى الأفراد العاملين الجدد ، كما تزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات الإدارة و أهدافها وفي التوجيه، كما يسهمون في تفويض السلطة للآخرين وبهذا يصبح الموظفون رجالا مهمين في الإدارة يمارسون أعمالا هامة و حساسة¹ .

و رغم ذلك نجد الموظف في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات وهي² :

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة .
- الركود أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكرا ، و ربما أدى ذلك الى فقدانه لوظيفته .
- التقدم في المسار الوظيفي الى الأعلى ، و قد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المنظمة .

و تجدر الإشارة الى أنه هناك احتمال لظهور ما يسمى بأزمة منتصف العمر ، في هذه المرحلة عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق إشباعاته من الوظيفة ، أو حينما يكون غير راض عن وظيفته و مشواره الوظيفي ، و تتراكم عليه الأزمات النفسية و الصحية ، و قد ينتج عن هذه الأزمة تدهور حالته الصحية و عدم رغبته في تحقيق تقدم آخر³ .

5- مرحلة الانفصال الوظيفي : تعتبر المرحلة الأخيرة في مسار الحياة المهنية للموظفين ، حيث تمثل أصعب مراحل الحياة المهنية للموظفين ، خاصة أولئك الذين كانت قفزتهم سريعة ، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية المسار ، إذا أن مشاعر الفشل و الإحباط قد ولت و لن تعود⁴ . ففي هذه المرحلة يكمل الموظف حياته المهنية في آخر رتبة وصل إليها والتي تكون واقعة في آخر مسار حياته المهنية .

في هذه المرحلة كذلك نجد أن الموظف يتقدم في العمل و يهيئ نفسه للتقاعد و يبدأ في تغيير اهتماماته نظراً لشعوره بنهاية مسار حياته المهنية ، لذلك يقبل البعض التقليل من دورهم في الإدارة

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص560.

² مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص216 .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000 ، ص 285 .

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 309 .

والتحول من دور القوة و النفوذ إلى دور الاستشارة و التوجيه، و بوجه عام يسود هذه المرحلة روح التنمية.

كما تعمل الإدارات في هذه المرحلة على تصميم برامج تركز على النواحي المالية ، مثل خطة للتقاعد و التأمين الصحي و المنافع المتعلقة بالمعالجة و الإعفاءات الضريبية ، كما و تساعد العاملين المتوقع إحالتهم على المعاش في كيفية إدارة أوقاتهم بعد التقاعد عبر برامج خاصة تقدمها لهم و المشاكل التي قد يصادفها و كيفية التغلب عليها ، و قد تسمح بعض الإدارات للموظفين الذين تم تقاعدهم في حالة عدم نجاح البرامج التي يختارونها لقضاء أوقاتهم بعد ترك العمل بالعودة للعمل بشكل جزئي غير متفرغ و ذلك حسب الحاجة إليهم¹.

و يمكن توضيح هذه المراحل في الجدول التالي:

جدول رقم (02): ملخص مراحل الحياة المهنية و أهم السمات المميزة لها .

المرحلة الخصائص	التأسيس	التقدم	الحفاظ	الانفصال
السن	24 - 22	39 - 25	45 - 40	60 - 55
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل و قبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل و تحسين القدرات و المهارات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين و المرؤوسين .	يشارك الآخرين تجاربه و خبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على مكاسب	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب ادوار خارج العمل
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي و الاستقرار	الانحياز و الاستقلالية	احترام النفس و الذات	تأكيد الذات

المصدر : مدني علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، خورازم لإصدار الكتاب الجامعي ، جدة ، 2007 ، ص 60 .

¹ حنا نصرالله ، مرجع سابق ، ص 256 .

رابعاً: أسباب فشل الموظف في حياته المهنية : وجدنا أن الحياة المهنية للموظف تتكون من مجموعة من الخبرات ذات التتابع المناسب، و التي تؤدي الى زيادة مستويات المسؤولية، و المراكز، و القوة، و المكافآت إلا أن هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الموظف في المراحل المختلفة من حياته المهنية التي يقضيها بالإدارة العمومية ، و سوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي و الوظيفي للموظف .

1- العناصر المرتبطة ببداية الحياة المهنية : ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له و تعرضه لأول خبرات و تجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات و المشاكل منها¹:

- زيادة الطموح و عدم واقعيته : في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، و قد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحياناً تحطم الآمال.
- انعدام أهمية الوظيفة الأولى : يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة و انخفاض أهميتها، و ما يزيد من المشكلة تعقيداً هو أن الشخص يبني آمالاً تفوق الواقع و في نفس الوقت لا يعطي المديرين بالاً إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف و أعمال بها درجة من التحدي، و توفر الإمكانيات و السلطات التي تطلق إمكانياتهم.
- عدم النضج الشخصي : يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية و الشخصية مع الآخرين، و هي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- انخفاض الجانب العملي : يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، و أنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيراً الفن التطبيقي، و أن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء و الانجاز، و ما إذا كان أداءه جيداً أم أنه يحتاج إلى تطوير و تعديل و تدريب و توجيه إضافي .

¹ أحمد ماهر ، دليلك الى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 38 .

- الرئيس المباشر سيء : وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

- مشاكل مع الزملاء : يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

2- العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف الحياة المهنية : تعتبر مرحلة منتصف الحياة المهنية من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل¹ :

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها و التي سوف يحققها.

- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

- تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

¹ أحمد ماهر ، دليلك الى التخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 41-42 .

- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

3- العناصر المرتبطة بنهاية الحياة المهنية : في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها :

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح .

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وان يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني : نظرة عامة حول إدارة الحياة المهنية للموظفين.

أولاً : مفهوم إدارة الحياة المهنية:

1- تطور مفهوم إدارة الحياة المهنية : لقد تطور مفهوم إدارة الحياة المهنية وفقاً للمراحل التالية :

المرحلة الأولى : و هي المرحلة قبل الستينيات 1960 ، حيث كان و لمدة طويلة المفهوم السائد لمصطلح المسار الوظيفي يعني المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما للغير مقابل اجر فقط ، فيما كانت عبارة إدارة الحياة المهنية غير معروفة و هذا راجع لسببين : الأول يعود الى أن العمال أنفسهم ومستخدميه لم يفكروا في تطوير الحياة المهنية ، و الثاني يعود الى الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم ، لكن الى غاية نهاية الخمسينيات ، ظهر هناك نقص في الموارد البشرية التي تليق بالمناصب التنظيمية العليا ، بسبب لجوء أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من الموظفين الى خارج المنظمة حسب الأحداث و الوضعيات التي تواجههم دون البحث عن الحلول المتوقعة لتطوير الحياة المهنية للذين يعملون عندهم ، مما حتم بداية التفكير في حل هذه المشكلة عن طريق تطوير المسارات الوظيفية للعاملين عن طريق الترقيات .

المرحلة الثانية : و هي مرحلة ما بين العشرينيتين من 1960 الى 1980 ، حيث أنه خلال هاتين العشريتين أخذ مفهوم تسيير الموارد البشرية بعد أوسع مما كان عليه فقد تم توعية و تحسيس المستخدمين على ضرورة وضع سياسة لتسيير مواردهم البشرية ، فكانت الظروف الاقتصادية ملائمة لبروز معنى الحياة المهنية ، ففي هذه الفترة ارتفع الطلب على اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب العليا ، مما دفع أصحاب العمل الى تخطيط المسارات المهنية للعاملين .

المرحلة الثالثة : و هي مرحلة بعد 1980 ، حيث نجد أن التقدم التكنولوجي مع بداية الثمانينات أحدث ثورة هائلة في إدارة الموارد البشرية و تغيرات عميقة في مختلف أسواق العمل ، فقد أصبح العمال يهتمون و ينشغلون بحقوقهم و بتطوير مساراتهم المهنية أكثر مما كان عليه ، مما حتم على المؤسسات إعادة النظر في سياسات إدارة الحياة المهنية للموظفين المتبعة على مستواها ، قصد المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة و الكفؤة ، في ظل المتغيرات الجديدة التي أثرت على بيئة العمل .

2- تعريف إدارة الحياة المهنية : تعتبر إدارة الحياة المهنية إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية وهي استجابة الإدارات العمومية لطموحات وتطلعات الموظفين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد¹، بل هي من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية خاصة في جانب رسم حركة التنقلات العاملين داخل الإدارات العمومية .

و نجد أن لإدارة الحياة المهنية تعريفات متعددة منها :

إدارة الحياة المهنية هي نشاط يهدف الى تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة على الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تحديد الأهداف و الاحتياجات الوظيفية لهم و الاحتياجات التنظيمية للمنظمة و الفرص الوظيفية المتاحة بها ، و تصميم المسارات الوظيفية لها ، و وضع برامج للتوفيق بين الاحتياجات و الفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمة² .

كما عرفت بأنها العملية التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي على ضوئها يتحدد المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة وخط سير الحياة الوظيفية فيها منذ تعيينهم وحتى بلوغهم سن التقاعد³ .

و هذا ما ذهب إليه أحمد ماهر بتعريف إدارة الحياة المهنية على أنها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة ، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية ، و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل⁴ .

و هناك من يرى أن إدارة الحياة المهنية هي تقديم العون للأفراد عن طريق منظماتهم في بلوغ مساراتهم الوظيفية⁵ ، و هذا ما عبر عنه بشير عبد العالي في تعريفه لإدارة الحياة المهنية بأنها : "مجموع النشاطات المتعلقة بمتابعة و توجيه المسار المهني لشخص معين داخل المنظمة بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات، مع الأخذ بعين الاعتبار استعداداته و مؤهلاته"⁶ .

¹Bratton John & Gold Jeffery, **Human Resource Management: Theory and Practice**, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain , 2003 , p 213 .

² رمضان محمود عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 60-61 .

³ محمود حسن جمعة ، مرجع سابق ، ص 34 .

⁴ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 522 .

⁵ Schuler Randall , **Managing Human Resource**, 5th ed. West Publishing Company, New York , 1995 , p 121 .

⁶ بشير عبد العالي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، مطبعة رويغي، الأغواط ، 2007 ، ص 65 .

و هذا حدوه بن عنتر عبد الرحمان في تعريفها بأنها: " تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى مع مراعاة حاجيات و أهداف المؤسسة من جهة و مهارة و قدرة الفرد و تطلعاته من جهة أخرى"¹.

أما مصطفى محمد أبوبكر فيعرفها بأنها تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد واحتياجات المنظمة و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيمى فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية².

و هناك من يرى أن إدارة الحياة المهنية هي العملية التي بواسطتها يستطيع الأفراد تطوير وتنفيذ ومراقبة أهداف واستراتيجيات المسار الوظيفي³ ، أما Sekiou فيرها بأنها: "مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الشخص من أجل إثراء و متابعة مساره الوظيفي داخل أو خارج المنظمة بالطريقة التي تسمح له بتطوير كامل استعداداته، مهاراته و كفاءاته"⁴.

أما بوزورين فيروز فتعرفها بأنها : مختلف الخطط و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق التوافق بين رغبات و مؤهلات العامل ، و المنصب الذي يشغله ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى الرضا لديه و تحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره الوظيفي في المنظمة⁵ ، كما نجد أنه في تعريف آخر " تتضمن التابع في الماضي ، الحاضر و المستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة ، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة و رغبات و طموحات الأفراد"⁶.

ومن خلال هذه التعريفات تبين لنا أن إدارة الحياة المهنية تهتم بـ :

- تسيير و صيانة نظام تقييم للأداء الخاص بالعمالة و الكفاءات.

- وضع خرائط الترقية و التنقلات.

- وضع برامج تدريبية من أجل تحسين الأداء.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص179.

² مصطفى محمود أبوبكر ، مرجع سابق ، ص 212 .

³ Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., Career Management, 3rd ed. The Dryden Press , USA , 2000 , p 12 .

⁴ Lakhder Sekiou. et autre , Gestion des Ressources Humaines , 2^{ème} édition, Les éditions 4 L Inc . Canada , p367.

⁵ بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2010/2009 ، ص 12

⁶ Jean Maric Peretti , Gestion des Ressources Humaines , 5^{ème} édition . librairie Vuibert, Paris, 1999, p 221.

و منه يمكن القول أن إدارة الحياة المهنية هو مجموعة من النشاطات التي تقوم بها الإدارة العمومية من أجل متابعة و توجيه المسار المهني للموظف العمومي و هذا داخل أو خارج المنظمة و بالطريقة التي تسمح له بتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة و النجاح في التسلسل الهرمي، وهذا بالنظر إلى جهتين، من جهة قدرات و مؤهلات الموظف في الحاضر و المستقبل، و من جهة أخرى حاجات الإدارة العمومية و هذا بالأخذ بعين الاعتبار أهداف و طموحات كل واحد منهما، بحيث أن للإدارة العمومية أهداف و الموظف لديه طموحات و رغبات، لذا يجب تحقيق المصلحة العامة و الخاصة في نفس الوقت.

3- خصائص إدارة الحياة المهنية : من خلال التعريفات السابقة لإدارة الحياة المهنية و المفاهيم المرتبطة بها ، يمكن استخلاص أهم خصائص إدارة الحياة المهنية :

- إدارة الحياة المهنية نشاط يهم الإدارة العمومية ، كما يهم كل موظف على حدا، و كلاهما يهتم في سعيه و سلوكه إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة و الموظف و احتياجات الإدارة العمومية و أهدافها .
- إدارة الحياة المهنية نشاط متشابه و معقد لأن شاغلي الوظائف العمومية أفراد متباينون في صفاتهم و طموحاتهم و أهدافهم و تطلعاتهم الوظيفية و المهنية .
- وضح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل أي من الطرفين عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكل منهما من خلال التخطيط الفعال للحياة المهنية .
- وجوب تدخل الإدارة العمومية من خلال عدة ممارسات تنظيمية و إدارية في مجالات الاختيار، التعيين ، التدريب ، الترقية ، النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و الإنتداب و غيرها في مجال الحركة الوظيفية ، بما يتفق و المسار المهني المخطط للموظف وفق قدراته و كفاءاته المهنية .
- وضح مبدأ المشاركة في تسيير الحياة المهنية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار ، حيث يقع على الموظف العمومي عبء المساعدة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته المهنية و تطوير و تحديث معارفه ، وإحداث تكييف لآلياته و رغباته بصورة تساعد الإدارة المستخدمة في إيجاد الوظيفة و المنصب المناسب لاستثمار ما لديه من قدرات و مهارات مهنية .
- مساهمة إدارة الحياة المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و داخل الإدارة المستخدمة و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل للموظف و الإدارة المستخدمة الذي ينجر عنه تعطيل العمل الإداري و الخدمات العامة .
- إدارة الحياة المهنية تتطلب إدراك الموظف العمومي لقدراته الشخصية و جوانب قوته و ضعفه .

4- أهمية إدارة الحياة المهنية : الحياة المهنية كمنسق اجتماعي يمكن دراسة أهميتها للموظفين العموميين

من منظورين ، الأول من منظور الموظف نفسه ، أما الثاني فمن منظور الإدارة المستخدمة .

*- **أهميتها في حياة الموظف** : في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح إدارة الحياة المهنية و المسارات الوظيفية يحقق للموظف أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات** : قد يميل بعض الموظفون أحيانا إلى وضع توقعات وأهداف غير واقعية عن العمل الإداري بالإدارات العمومية أو مبالغ فيها ، مما ينتج عنها الوقوع في الإحباط وعدم الرضا نتيجة إختلاف خبرات العمل الإداري مع القيم والأهداف ، مما يتطلب من الإدارة المستخدمة التدخل حيال هذا على طول مسار الحياة المهنية ، وهذا قد لا يتم إلا من خلال إدارة الحياة المهنية .

- **إشباع القيم المهنية** : تعد القيم المهنية من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية للموظفين فهي "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة و تعبر عن فلسفة المنظمة كما توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك"¹ ، و قد نجد ان الموظفين يختلفون فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من الأعمال الإدارية وفي توجهاتهم الوظيفية ، فبينما يعطي بعض الموظفين قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخريين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل الإداري ، وآخريين يقدررون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ، ومن هنا تكون ادارة الحياة المهنية من الأمور الهامة المساعدة في إشباع هذه القيم لكل فرد مهما كانت توجهات المهنية ، لان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم و دائما تسعى الى تحقيق علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي و ذلك بإيجاد إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها.

- **تحقيق التوازن بين الحاجة الانسانية** : قد تؤدي ادارة الحياة المهنية إلى تحقيق التوازن بين الحاجة الى المال والترقي والتحدي والمسئولية لدى الموظفين ، سواء في العمل الإداري أو داخل المجتمع و هي تأخذ قيم ترجيحية تسعى عموما إلى تحقيق تعايش لدى الموظفين ، بحيث لا يطغى العمل الإداري على الجوانب الأخرى لحياته ، ومثل هذا الفعل يعد من الافعال الصعبة التي يجب على المسؤولين عن ادارة الحياة المهنية ان توفرها للموظفين ، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجات الانسانية المختلفة لدى الموظفين .

¹ عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات و السلوك : دراسة أمبريقية" مجلة العلوم الاجتماعية ، مج (2) ، العدد الأول ، جامعة الكويت ، 1994 .

- توفير فرص تطور وظيفي : قد تؤدي ادارة الحياة المهنية إلى توفير فرص عادلة للموظفين باختلاف فئاتهم من جانب التطوير الوظيفي، حيث أن توفير برامج التطوير والتدريب تمكن الموظفين من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل الإداري ، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات الموظفين ، تشريعات الوظيفة العمومية و العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص متكافئة للرجال والنساء ، في "التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية و ذلك باعتباره حقا"¹ يجب على الادارة الوفاء به للموظفين مقابل التزامهم المهنية .

*- أهميتها للإدارة العمومية : إن أهمية إدارة الحياة المهنية بالنسبة للإدارة العمومية لا تخلوا أن تكون مثل أهميتها للموظف، فهي تعد طريق لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، لأن قدرة الإدارة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية ، و قد تكمن الأهمية فيما يلي :

- حسن إختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الحياة المهنية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهنيين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل بوضع الفرد المناسب في مكانه المناسب ، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

- تنمية استخدام الموارد البشرية : عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل ، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة ، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 38 .

لتحمل مسؤولية أكبر ، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراته وحساباتها لإحتياجات الموارد البشرية.

- **تقييم الأداء** : تساهم إدارة الحياة المهنية في القيام بعمليات تقييم مستمر ودوري لأداء الموظفين على أساس أساليب عادلة ، ووفقا لمناهج ملائمة و معايير موضوعية مثل الكفاءة المهنية ، الفعالية و المرودية كيفية الخدمة، المهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن العمر، بهدف تقدير مؤهلاته المهنية ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداءه الفردي.

- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي** : في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

- **الدافعية للعمل** : إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيء قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية، وبدونه لا تتحقق العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية و برامج المؤسسة .

5- أهداف إدارة الحياة المهنية : تتوزع أهداف إدارة الحياة المهنية بين الفرد الموظف و الإدارة المستخدمة و لكل منهما أهدافه ، فالإدارة الجيدة للحياة المهنية للموظفين و إتاحة الفرص للترقية والتقدم المهني ضمن الأسلاك و الرتب سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة و راغبة في العمل الإداري ، ذلك أنه كلما أدرك الموظفين قوة العلاقة بين مهاراتهم و قدراتهم و بين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم و التدرج الوظيفي ، كلما زاد إخلاصهم وولائهم للإدارة و شعورهم بالانتماء إليها .

و بصفة عامة يمكن إبراز أهداف إدارة الحياة المهنية بالنسبة للإدارة العمومية في العناصر التالية :

- مقابلة احتياجات الإدارة الحالية و المستقبلية من الموظفين وفقا لأسس زمنية معينة ، و في المستويات المختلفة و تزويدهم بالتوجيه و التشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم و إمكانياتهم ، و من ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالإدارة ، و يتوافق و أمالهم و تطلعاتهم و مواهبهم¹ .

- تقليل معدل دوران الموظفين و التغيب و حوادث و إصابات العمل و خلق و تعزيز الدافعية و رضا الموظفين و الموظفات مما يؤدي إلى تهيئة و تعزيز القدرة التنافسية للإدارة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة و متكاملة المهارات² .

- إعلام كل من الموظفين عن الوظائف و الرتب الممكن شغلها و المسارات الوظيفية المحتملة داخل الإدارات العمومية ، و استخدام برامج الموارد البشرية استخدمها امثل من خلال تكامل أنشطة اختيار و تعيين و تنمية و إدارة وظائف الفرد الموظف مع الخطط التنظيمية .

أما أهداف إدارة الحياة المهنية بالنسبة للموظفين فيمكن عرضها كما يلي :

- شغل الوظائف و المناصب التي تتناسب مع الخلفية العلمية و العملية و تنمية و مواكبة الخبرات و القدرات .

- الاستفادة من فرص الترقية و التدرج الوظيفي بما يحقق الذات .

- الحصول على مستوى مناسب من الأجور و ملحقاتها التعويضات و منح و العلاوات .

- إشباع الحاجات الإنسانية و الأمنية و الاجتماعية و حاجات المكانة و التقدير و تحقيق الذات.

- منح الإمتيازات المرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء ، و منح الأوسمة التشريفية و المكافآت .

كما يمكن حصر هذه الأهداف في مجموعة الأهداف التي تسعى الإدارة العمومية إلى تحقيقها، و هي تتمحور حول تحقيق مصالح الإدارة في الحصول على موظفين ملائمين و رفع كفاءتهم، و مصالح الموظفين في اختيار الحياة المهنية الملائمة و إعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة، و كنتيجة مباشرة لتحقيق الهدفين السابقين تتحقق المزايا التالية : "تحقيق الفرص الملائمة للعمل. توفير فرص للترقية و التقدم الوظيفي، تقليل معدل دوران العمل. إشباع الحاجيات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو

¹ عماد الدين مصطفى ، نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 269-270 .

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 303 .

والتطور. تحديث المعارف و المهارات المهنية للأفراد، زيادة مستوى الرضا الوظيفي. زيادة إنتاجية و تطور الأداء، رفع الكفاءة و فعالية المنظمات"¹.

ثانيا : مداخل إدارة الحياة المهنية : يحرص علماء الإدارة مداخل إدارة الحياة المهنية في مدخلين أساسيين، بغرض تسهيل حركة النمو و التقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف و خطط و أعمال الإدارة . ولا بد من التأكد على أن إدارة الحياة المهنية تم الفرد كما تم المنظمة ، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لإدارة الحياة المهنية ، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين :

1- المدخل الفردي لإدارة الحياة المهنية : إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين هي خطوات مرنة تمثل تطور و نجاح الموظف عبر حياته الوظيفية ، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، و عملية إدارة الحياة المهنية هي مسئولية الموظف ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الموظف أن يقوم بالأنشطة التالية :

- تقويم الذات : التقييم عبارة عن عملية قياس النواتج المرغوبة لأنشطة و مهام و اهتمامات معينة بهدف إحداث تغيرات مرجوة في الأفراد و المؤسسات² ، و تقييم الذات يعني قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه و قوته في النواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات الذاتية و القدرات الإدارية ، و من ثم تحديد الأهداف و رسم الطموحات و الآمال و خصائص الوظيفة التي تمه كدرجة الاستقلالية و الأمان الوظيفي و المكافآت و غيرها .

و تقييم الذات من طرف الموظف هي نقطة البداية في إدارة الحياة المهنية ، حيث يحاول فهم ذاته من خلال مراجعة نفسه و القيام بالمقارنة بين ما إذا كانت القدرات والإمكانات و المهارات المتوفرة لديه حاليا كافية لتحقيق طموحاته وآماله أو غير كافية ، لذلك يجب عليه طرح عدة تساؤلات : ماهي المهارات التي يملكها ؟ ماهي قيمه و اهتماماته ؟ ماهي نقاط القوة و الضعف لديه ؟ ما هي مجالات العمل التي يرغب فيها و المستقبل المهني ، و ميله للعمل فيها ؟

إن الإجابة على هاته التساؤلات تمكن الموظف من تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية و القدرات والفروق بينها مما تستدعي منه معالجتها ، حيث انه من أهم الحلول العامة التي يجب القيام بها في هذا

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 215 .

² صلاح الدين محمود علام ، التقويم التربوي المؤسسي : أسسه و منهجيته و تطبيقاته في تقويم المدارس ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003 ، ص 12.

المجال، هو الالتحاق بدورات تدريبية، كأن يقوم الموظف ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها، أو بمعالجة مجالات التعليم، الخبرة، مهارات الكمبيوتر و الطباعة على الآلة الراقنة والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين¹.

– **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة** : ينطلق تحديد الفرد للفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل أو داخل الإدارة المستخدمة، ابتداء من دراسة الظروف الاقتصادية و الخصائص الديموغرافية للسكان و المستوى السائد للتكنولوجيا و كذا السياسة العامة باعتبارها من العوامل التي تؤثر على توافر الفرص التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التي تصدرها الإدارات و التي تتضمن المهن المرتقبة²، و تساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف الشاغرة و المتوفرة بالإدارات العمومية ممن حيث مستوى الأجر و الموصفات و الشروط المطلوبة لكل وظيفة و التي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات إعلان الإدارة أو من خلال الجرائد اليومية أو الانترنت، كما نجد أن بعض الإدارات العمومية تعد دليل خاص بالمسارات الوظيفية، فرص الترقية و النقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

– **تحديد الأهداف الوظيفية**: الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، و يطلق عليها الأهداف التكتيكية إذا كان تحقيقها يتم في الأجل القصير، أما إذا كان تحقيقها في المستقبل البعيد فيطلق عليها الغايات أو الأهداف الإستراتيجية³

و تحديد الأهداف الوظيفية من طرف الموظفين هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات و تحديد الفرص الوظيفية، حيث تتم من خلال وضع أهداف قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل بهدف النمو المهني المتواصل و اكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة الموظف على التلاؤم مع متطلبات وظيفته و كذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى⁴، و يجب الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات و المعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات و إمكانياته الحالية و المتوقعة .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 390-391 .

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 375 .

³ سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص 101 .

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 382 .

- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل قصد كسب أهم الخبرات المهنية أثناء العمل ، و الأنشطة المفيدة خارج العمل ، ثم ينطلق في التخطيط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر كذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك. و هنا يجب على الموظف استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية و الموظفين القدامى لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة في التخطيط للمستقبل الوظيفي و لتحقيق أهدافه الوظيفية طول حياته المهنية .

- تنفيذ الخطط : إن تنفيذ الخطط المهنية للموظفين يحتاج حتما إلى مناخ تنظيمي معاون ، حيث يجب على الإدارات العمومية العمل على تشجيع المديرين و المشرفين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية و تنميتها خلال حياتهم المهنية بالإدارة المستخدمة ، كما يقع على عاتق الإدارة المستخدمة العمل على تطوير طموحات الموظفين بتدعيم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل : التنقلات الوظيفية المؤقتة ، توفير فرص التدريب أثناء العمل و خارج الإدارة ، التنمية الذاتية من خلال الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد .

وأخيرا يمكن القول أن المدخل الفردي لإدارة الحياة المهنية يساعد الموظفين على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ، و معرفة إمكانياتهم و قدراتهم ، و تعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما يضمن لهم تخطيط للمستقبل الوظيفي ، و التعرف على البيئة المحيطة ، الحصول على المعلومات ، القيام بتنمية لمهاراتهم و إمكانياتهم و توجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط الحياة المهنية و المسار الوظيفي .

2- المدخل التنظيمي لإدارة الحياة المهنية : يركز هذا المدخل على تحديد مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في الإدارة ، و التي توضح خطوط حركة انتقال الموظفين بين الوظائف التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي من قاعدته حتى قمته خلال طول الحياة المهنية من بدايتها و حتى نهايتها ، إذ أنه تتحمل الإدارات العمومية المسؤولية الكبرى في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، حيث تتقاسمها كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين و المشرفين ، و يمكن تحديد هذه الخطوات و الأساليب المعتمدة في إدارة الحياة المهنية في المراحل التالية :

- **تصميم المسارات الوظيفية :** و هي أول مرحلة من مراحل إدارة الحياة المهنية من طرف الإدارات العمومية تعبر عن الفهم الواضح للبناء الوظيفي داخل المنظمة ، و هي تتم عن طريق دراسة هيكل وظائف المنظمة مع تجرئة هذه الوظائف إلى مسارات مهنية سواء كانت مسارات متميزة أو مختلفة قصد توصيف و تحديد أهداف كل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل ، بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات الوظيفية و المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار ، ابتداء من المؤهلات ومستوى المعارف و المهارات و القدرات و الخبرات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة ، بالإضافة الى بدائل المسار المتاحة¹ ، مع افتراض أن هذه المسارات معدة بشكل واقعي و دقيق .

أما بالنسبة لتصميم المسارات الوظيفية للمستويات الإدارية العليا فهناك من يرى بأنه يجب أن "يشمل العديد من الإدارات الوظيفية المختلفة للحصول على المزيد من المعلومات و الآراء عن الأعمال المختلفة بالإدارات"² ، لان تلك المسارات تتيح فرص الاضطلاع بالمزيد من المسؤوليات الوظيفية و مكافأة الأفراد بالمزيد من الأعمال و المكانة الوظيفية .

- **التكامل مع تخطط الموارد البشرية :** يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة انطلاق البداية لإدارة الحياة المهنية من خلال تحديد حجم العمالة المتوفرة كما و كيفاً ، و تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، و تحليل الفجوة بين الاحتياجات و المعروض من الموارد البشرية ، و اتخاذ الإجراءات التنظيمية للوفاء بالاحتياجات من الموارد البشرية ، كما تتضمن هذه المرحلة تدريب الموظفين و تقييم مستويات أدائهم ، و اتخاذ القرار بنقلهم أو ترفيتهم أو توجيههم ، حيث تمثل هذه المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة الحياة المهنية و تخطيط الموارد البشرية لأنه في الأصل يتم "تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى"³ ، لهذا يجب على مسيري الموارد البشرية في الإدارات المختلفة بالاشتراك مع المديرين و مشرفي الموظفين ، ترجمة خطط الموارد البشرية الى أنشطة لتطوير الفرد لمقابلة الحاجات الحالية و المستقبلية من القوى البشرية .

¹ مطلق ناصر السبيعي ، دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين الخليلين مع التطبيق على المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، 2010 ، ص 26 .

² محمد محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 68 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 111 .

- نشر المعلومات عن المسارات و الوظائف : إن الإدارات العمومية قصد السير نحو التفتح على محيطها الاجتماعي و منه الإدارة الجيدة للحياة المهنية ، فهي مطالبة بنشر كافة المعلومات عن المسارات و الوظائف الموجودة لديها لجميع أفراد المجتمع سواء العاملين داخل الإدارة أو خارجها ، فيجب عليها أن تقوم بإعداد كتيبات تبين المسارات الوظيفية و فرص التوظيف و الترقى المتاحة و آليات تطبيقها ، كما يجب عليها القيام بالنشر الواسع للوظائف الشاغرة فعليا¹، عبر وسائل الإعلان الداخلية و الخارجية قصد شغلها عن طريق التوظيف أو الترقية ، مع وجوب أن تتضمن هذه الإعلانات موجزا عن واجبات الوظيفة و المواصفات و المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها من يتقدم لشغلها و أجرها و موقعها التنظيمي داخل الإدارة .

- إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الموظفين : يساهم تقييم الأداء بدرجة كبيرة في توفير المعلومات الجيدة لتطوير مسار الحياة المهنية للموظفين، فتقييم الموظفين يوضح "نقاط القوة و الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية و الشخصية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها"² كما أنه يشخص مشكلات و معوقات التقدم في المسار المهني للموظفين .

لهذا يجب أن تتم عمليات تقييم قدرات و إمكانيات الموظفين بطريقة مراكز التقييم ، لأن إعداد تقارير تقييم الأداء من طرف المشرف المباشر للموظف يعد قاصرا و متحيزا لأنه يعبر عن وجهة نظره الشخصية، لكن طريقة مركز التقييم تحقق تقييم أكثر عمقا و موضوعية لأداء الموظفين ، حيث يمر الموظفين بالعديد من الاختبارات و يتم استخدام قوائم الاستقصاء و المقابلات و أسلوب الملاحظة من خلال أفراد مدرين ، و تعتبر هذه الطريقة نوعا ما مكلفة لهذا يقتصر استخدامها في الإدارات على اختيار الأفراد للمناصب الإدارية العليا .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها" ، الجزيرة الرسمية ، العدد 26 ، السنة 2012 ، المادة 12 .

² مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص233.

ثالثاً: استخدامات إدارة الحياة المهنية : إن الفكرة الأساسية لإدارة الحياة المهنية ، هي إعداد الموظفين لتولي مهام الوظائف الأنسب لهم و تجهيزهم مسبقاً لتحمل مسؤولياتهم و استثمار خبراتهم و قدراتهم التي تكونت أثناء مباشرتهم و وظائفهم الحالية و السابقة ، و تتمثل الاستخدامات الأساسية لإدارة الحياة المهنية في مجموع النقاط التالية:

1- في مجال إعداد القيادات الإدارية : إن إدارة الحياة المهنية للموظفين تساهم بشكل كبير في إعداد القيادات الإدارية من حيث اكتشاف هذه القيادات الإدارية الواعدة و تدريبها و تنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات الإدارية و بشكل لا يؤثر على استمرارية و استقرار الأداء بالإدارة العمومية¹.

2- في مجال الإحلال الوظيفي : إن عملية الإحلال الوظيفي تعتمد على وجود خطة للمسار الوظيفي حيث لا يعقل أن تتم عمليات الإحلال بشكل عشوائي و بدون تخطيط مسبق ، لأنه يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء الإدارة العمومية و استقرارها كما تؤثر سلباً على إيمان القيادات الإدارية و ثقتها في برامج الإحلال الوظيفي².

3- في مجال الترقية والنقل : تعد الحياة المهنية مجموعة من الترقيات و التنقلات المتتالية للموظف الذي يثبت جدارته و أهليته لذلك ، لهذا يجب على خطط إدارة الحياة المهنية أن تشمل على ترقيات الموظفين في تواريخ محددة و ما يتطلب ذلك من تأهيل لهم ، لأنه (في ظل وجود خطة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة و محددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية)³.

4- في مجال وظيفة التدريب : إن استخدامات إدارة الحياة المهنية في مجال التدريب ، تتمثل في وضع خطط للبرامج التدريبية وربطها بمسار الحياة المهنية للموظفين و الوقوف على احتياجات الموظفين خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب ، و ذلك بالمساعد المستمرة و الدورية للموظفين على إكسابهم

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 293 .

² مصطفى محمود ابوبكر ، مرجع سابق ، ص 224

³ نفس المرجع ، ص 224

معارف و اتجاهات جديدة بالإضافة الى تنمية مهاراتهم و صقل خبراتهم بما يساعدهم على أن يكونوا موظفين مناسبين للوظائف التي سيشغلونها.

كما يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب واستعداد المؤسسة لها مسبقا .

5- مواجهة التغيرات والتكيف معها : تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية ، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة .

6- تنفيذ الأنشطة الموازية لإدارة الموارد البشرية : يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطيلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.

7- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي .

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية .

المبحث الثالث : المتدخلون في إدارة الحياة المهنية : تعتبر الحياة المهنية بيئة منظمة تحكمها ضوابط تنظيمية و قانونية و حتى إجتماعية ، تتوزع فيها أدوار ومسؤوليات العمل الإداري و الاختصاصات بين الفاعلين الإداريين ، وتسودها علاقات مهنية إجتماعية واضحة بين الموظفين والجماعات المهنية التي تشكل قوى إدارية ، حيث أن هذه القوى الإدارية على صعيد المجتمع الإداري والحياة المهنية ، تمارس دوراً محورياً في بناء الإدارة العمومية ورسم سياستها الداخلية والخارجية، وانطلاقاً من ذلك و قصد تحديد طبيعة هذه القوى والتعريف بأيدولوجياتها وتنظيماتها وعلاقتها مع القوى الأخرى ، و رصد دورها على صعيد صنع القرارات الإدارية في المراحل المختلفة من الحياة المهنية للموظفين و المجتمع الإداري ، سنتطرق إلى أهمها :

أولاً : الفاعلون في إدارة الحياة المهنية : الفاعل الاجتماعي وهو كل من يتصرف بطريقة معينة تؤثر في تصرف الآخرين ، و التصرف الاجتماعي هو أساس التفاعل الاجتماعي ، و هو الذي ينمي شخصيات الأفراد الذين يكونون العلاقات و التفاعلات الاجتماعية ، و الفاعلون في الحياة المهنية هم مجموع الفئات المهنية المشكلة للبيان الاجتماعي للإدارة العمومية ، المتمثلة في كل من الإدارة والموظف و المدير و المشرف ، و لهم أدواراً مهمة في إدارة الحياة المهنية ، يمكن استعراض هذه الأدوار فيمايلي :

1- الموظفين : يعتبر موظف عمومي كل شخص عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة من رتب السلم الإداري¹ ، التي تخول له الحق في شغل الوظائف العامة المخصصة لها ، و الموظف العمومي نجده يحضى بالدور الأهم في الإدارات العمومية ، فهو ليس مجرد ذلك الشخص الذي يكلف بالقيام بأي عمل إداري محض ، بل هو الشخص الذي يكون تجاه الإدارة في "وضعية قانونية أساسية وتنظيمية"² ، و يؤدي بها مهام خدمة للدولة ، كما يساهم فعلاً في تطوير العمل الإداري و ترقيته نحو تقديم الخدمات العامة على أحسن وجه و بأقل وقت و جهد ممكنين .

و بالرغم من تعدد الأدوار المختلفة في إدارة الحياة المهنية للموظفين بين الفاعلين الإداريين ، إلا أن الموظفين يعتبرون هم المسؤولين الأولين و الأخيرين عن إدارة حياتهم المهنية ، "فيجب أن يتفهموا جيداً دورهم في المساهمة في تخطيط و تطوير و إختيار مسارهم الوظيفي والالتزام من جانبهم بهذه العملية"³ حيث تتمثل مسؤوليتهم بأن يقفوا وقفة صادقة مع ذاتهم و يفهمونها بواقعية و يقيمون إمكاناتهم وقدراتهم

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 4 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 7 .

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 290 .

الحالية والمستقبلية وميولهم و تفضيلاتهم دون مبالغة¹، و أن يتفاعلوا إيجابيا مع الحياة المهنية و مراحلها ولا يتأتى ذلك إلا بتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ، و تحسيسهم بروح العمل الإداري و مسؤولياته ومهام الإدارة و مسؤولياتها و دورها في تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وغيرها من القيم التي يجب أن تعمل الإدارة طول الحياة المهنية للموظفين على إشباعها فيهم ، وإشراكهم في مختلف المهام و النشاطات الإدارية ، وفي إعداد برامجها ، والحرص على إسهامهم في صياغة النظام الداخلي للإدارة و العمل الإداري .

كما تظهر أهمية مشاركة الموظفين في إدارة الحياة المهنية ، من إيمانهم بالمسؤولية الكاملة عن اختيار و تخطيط و تطوير المسار الوظيفي لحياتهم المهنية ، مع وضع أهداف وظيفية واقعية ، وكذلك التزامهم بإجراء تقييم ذاتي للقدرات و المهارات حتى يتمكنوا من اكتشاف نقاط القوة والضعف والتي تساعد على تطويرهم وظيفيا² ، لأن إختيار المسار الوظيفي الجيد سينتج عنه سلسلة من المراكز التي تعطي الفرصة للأداء الجيد والشعور بالرضا عن العمل و أيضا القدرة على تطوير الأفكار الذاتية والقيام بالعمل الذي يعتقد انه مهم .

2- الإدارة المستخدمة : تتمثل أهمية الإدارات العمومية أساسا في التأطير و مساندة العمل الإداري و تقوية التواصل بين كافة فئات الموظفين طوال حياتهم المهنية ، بالإضافة إلى عملها في الاتجاه الذي يسمح بتقوية العلاقات بين الإدارة و البيئة المحلية ، و إن معظم الإدارات العمومية الناجحة في الوقت الحاضر ، هي من تعترف بأن إدارة الحياة المهنية لا يمكن أن تحدث ببساطة دون إدارتها إدارة جيدة و التخطيط لها وفقا لمبادئ التسيير الحديث .

فالإدارات العمومية اليوم ، هي من تتحمل المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل و المصادر المساعدة في إدارة الحياة المهنية ، كتنظيم ورش العمل تتضمن حلقات دراسية حول المتطلبات و المعلومات ذات الأهمية و تقديم الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي من خلال توفير مستشارين مدربين و متخصصين في العمل مع الموظفين الذين يحتاجون الى مساعدة في الجوانب الوظيفية³ ، كما توفر البيئة و الظروف المناسبة لتجعل الموظف وحده القادر على رسم خط حياته المهنية داخل الإدارة .

¹ محمود حسن جمعة ، مرجع سابق ، ص 40

² عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، 2007، ص 124 .

³ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 212 .

وبشكل محدد تتمثل مسؤوليات الإدارة المستخدمة باعتبارها طرف فاعل في إدارة الحياة المهنية ، في إيجاد خيارات وظيفية و إعلانها و شرحها للموظفين و توفير خط سير مسار مهني جيد للموظفين ، حتى تتمكن من إجراء تطوير وتنمية قدراتهم المهنية ، و تتجنب تعرضهم لصدمة الواقع ، كما أنها تقوم بتقديم النصح للموظفين بخصوص مسارات الحياة المهنية الممكنة عن طريق المناقشات المستمرة من أجل تحقيق أهداف الحياة المهنية للموظفين وتحقيق معدلات انجاز مرتفعة .

أما دورها في إدارة الحياة المهنية ، فإنه يتجسد من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، بالحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل الإدارة¹ ، فيتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتصميم أطر للكفاءات الموجودة في الإدارة ، وهي عبارة عن مخططات توضح مسميات الوظائف الواقعة في كل مستوى إداري مصنفة الى مجموعات وظيفية وتحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة²، مع توفير معلومات كافية عن متطلبات الوظائف المختلفة ، والمسارات الوظيفية ، والفرص الوظيفية المتاحة ، وكذلك نظم تطوير مسارات الحياة المهنية³، التي تتكامل مع النظام العام للإدارة .

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المستخدمة في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، فإنه يمكن الإشارة الى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد على النحو التالي :

- إعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب .
- توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الموظفين .
- مساعدة الموظفين على التطوير الوظيفي لحياتهم المهنية ، وذلك عن طريق عمليات التدريب والتعليم المستمر .
- تقييم الأداء في ضوء مسار الحياة المهنية للموظف .
- تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تطوير مسار الحياة المهنية للموظفين .

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار العقل للنشر والتوزيع، الأردن ، 1999 ، ص 241 .

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 556 .

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ، ص 292.

3- المدراء : يشرف على تسيير كل إدارة عمومية مدير يمارس "مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية"¹ ، كما تناط به مسؤوليات قانونية وإدارية ومادية واجتماعية تحددها القوانين الصادرة عن سلطات العليا بالإدارة المركزية .

ف نجد أن المدير يمارس دورا فاعلا في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، فهو يتعرف على و يربط الحاجات الفردية للموظفين مع الحاجات المنظمة ، حيث تشكل مجموع الصفات الشخصية للقيادة الإدارية سندا أساسيا لتفعيل وظائف الإدارة العمومية وتنشيط ديناميتها من جانب التدريب والتعليم ، و التقييم والمتابعة ، و الإرشاد والتوجيه ، واعتبارا للتغيرات المرغوب فيها فإن تحديد الحياة المهنية وإدارتها وفقا لمتطلبات التسيير الحديث ، يتوقف إلى حد كبير على الدور المؤمل أن تلعبه شخصية مدير الإدارة و مؤهلاته ، فمن المؤكد أن مهمة التسيير تقتضي الجمع بين الاستعداد التلقائي ونبذ السلوك البيروقراطي ، وتبني أنماط بديلة للتوجيه و الإرشاد والتدبير و النصح ، والتحلي بعدد من الخصائص القادرة على استيعاب المناخ الداخلي للإدارة ، فيجب على المدير تدعيم الموظفين ومساعدتهم في تطوير مساهمهم الوظيفي عن طريق توفير المعلومات التنظيمية الكافية عن المسارات الوظيفي لمختلف الوظائف داخل الإدارة ، وكذلك عن متطلبات الوظائف المختلفة ، كما يجب عليه أن يعمل كطرف محفز و أن يظهر للموظفين كيفية السير قدما في مسار حياتهم المهنية ومن ثم مساعدتهم في تقييم أدائهم ، لأنه من خلال "نتائج متابعة وتقييم أداء الموظف يتمكن المدير من تحديد إمكاناته بدرجة عالية من الدقة والموضوعية واقتراح الوظائف التي يمكن أن يعمل فيها الموظف مستقبلا وهي التي تحدد مسار حياته المهنية وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريبية وتطويرية"² .

4- المشرفين : المشرفين في الإدارات العمومية هم فئة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات ، مما تسمح لهم بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية ، و يتحدد دورهم في إدارة الحياة المهنية من خلال ما يقومون به من تكوين و تدريب للموظفين طول الحياة المهنية على أداء العمل الإداري و تطويره ، لقرب صلتهم بالموظفين وبالمحتويات العمل الإداري و طرقه وطبيعته ، حيث أن هاته الفئة تلعب دور محوري في الحياة المهنية للموظفين ، التي من شأنها أن تكسبهم المعارف العملية و العلمية وتنمي المهارات

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 15 .

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 563 .

والاتجاهات والقيم التي لها تأثيرها في تكوين شخصية الموظفين لاسيما الموظفين الجدد ، وتوجيه سلوكهم ، وهذا يقتضي عدم الاقتصار على ما يوفره مجال التخصص الضيق بحيث يجب أن يصبح المشرف و القائد مساهما ضمن الفريق الإداري بالإدارة وفي مختلف الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها الإدارات العمومية .

إن دور المشرفين فعال و رئيسي حيث يساعدون الموظفين على رسم خط حياتهم المهنية وتشجيعهم على تطوير مؤهلاتهم ، من خلال الإرشاد و التقييم و التوجيه و التنسيق ، وتتبع وتقويم الحياة المهنية بكيفية دائمة ومستمرة ، كما أن لهم دور استراتيجي و فعال ، خاصة فيما يتعلق بالرفع من مردودية الداخلية والخارجية للنظام الإداري وتحسين جودة الخدمات العمومية ، و في النهوض بمهام الإدارات العمومية ، و يسهل سيرورة انفتاحها واندماجها في محيطها وتأكيد هويتها كنظام يحدد قدرته على التغيير و التطور بانسجام من أجل تحسين جودة الأداء ومواكبة المستجدات .

ثانيا : الشركاء في إدارة الحياة المهنية : تقوم سياسة الخدمات في جل الدول الديمقراطية على مشاركة المواطنين في الحكم و الأخذ بأرائهم من أجل تنفيذ هذه السياسة في حوار بناء ، و هكذا نجد أن كثيرا من أنظمة الوظيفة العمومية تلجأ الى تأسيس هيئات استشارية و أخرى للمشاركة و الطعن سعيا وراء تحقيق المشاركة في التسيير الإداري للحياة المهنية للموظفين .

1- مصالح الوظيفة العمومية : إن مصالح الوظيفة العمومية في أي دولة ، تشكل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية ، و هي بمثابة الإدارة الدائمة للدولة ، تضطلع باختصاصات منفردة في مجال الوظيفة العمومية ، حيث تقوم بما يلي¹ :

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها،
- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه .
- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين .
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمان ضبط التعدادات .
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم .
- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 56 .

كما أنه تقوم في مجال إدارة الحياة المهنية للموظفين بضمان التسيير الإداري للمسار المهني للموظفين ، وذلك بالإشراف و الرقابة على تنفيذ المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، و المخططات السنوية للتكوين و تحسين المستوى ، و رقابة مدى قانونية القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين ، ويتم هذا كله عن طريق التدخل عبر مراحل مختلفة لإدارة الحياة المهنية ابتداء بالتخطيط ثم التوظيف ، فالترقية و التكوين ، و أخيرا الإحالة على التقاعد ، و ذلك بتنسيق جميع عمليات إدارة الحياة المهنية وفقا للاحتياجات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض قصد ضمان ترشيد تعدادات المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية .

2- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية : إذا كان الحوار والتشاور بقطاع الوظيفة العمومية من بين الأولويات الهامة التي تنتهجها منظومة الوظيفة العمومية لترقية إدارة الحياة المهنية للموظفين ، فإن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يعد من أهم فضاءات التشاور ، فهو يعرف بأنه هيئة للتشاور¹ ، تسمح بمناقشة وطرح التصورات الحديثة والعملية للنهوض بالإدارة العمومية و الحياة المهنية للموظفين و الإطلاع على المشاكل اليومية للتسيير الإداري ، وذلك عن طريق إشراك جميع الفاعلين المعنيين من "الإدارات المركزية في الدولة و المؤسسات العمومية و الجماعات الإقليمية وممثلي الموظفين في المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا على الصعيد الوطني"² ، كما يمكن له أن يستشير كل هيئة أو شخصية لها كفاءة مشهودة في ميدان الوظيفة العمومية ، أو من ذوي الاختصاص في القضايا المعروضة عليه أو المدرجة في جدول أعماله .

كما أنه يكلف أساسا بالنظر في كافة المسائل ذات الطابع العام التي تعني الموظفين و الوظيفة العمومية عموما ، و ذلك وفقا لما يلي³ :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي،
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 58 .

² نفس المرجع ، المادة 60 .

³ نفس المرجع ، المادة 59 .

- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

و على العموم فإن مهام المجلس الاعلى للوظيفة العمومية لا تقتصر على الجانب العام ، بل هناك جانب خاص يمكنه من التدخل في رقابة شرعية النصوص القانونية ، و ذلك في حالة إذا طلب منه إبداء الرأي في مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية .

و يرى مقدم سعيد¹ أن الصلاحيات المعهودة لهذه الهيئة لا ترقى الى المأمول في ظل إفرزات الإدارات العمومية القائمة و التأخر الكبير الذي يطبعها ، لهذا كان من المستحسن جعلها أيضا مركزا رئيسيا من مراكز الإعلام يضطلع بمهمة تنوير الحكومة بخصوص السياسة الوظيفية المكلفة بتطبيقها في هذا القطاع ، و تكليفها أيضا بثلاثة وظائف أساسية :

- استقبال الإخطارات ، كجهة استشارية ، حول كافة المسائل ذات الطابع العام التي تمه الموظف ، والنظر فيها و إبداء الرأي بخصوص ما يسمح له بالتقرب أكثر من انشغالات الموظفين ، و التحول الى قوة اقتراح فاعلة للسلطة التنفيذية .

- استشارته في بعض الحالات إلزاميا ، كما هو الشأن بخصوص مخالفة أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بأحكام القوانين الأساسية الخاصة .

- إبداء و رفع بعض التوصيات بخصوص المسائل التي تمه الوظيفة العمومية .

و نحن نرى أنه بإمكان إضافة له مهام الدراسات و البحوث قصد الوقوف على قضايا و مشكلات عديدة تمه الوظيفة العمومية و الموظفين العموميين ، و منه بلورة التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية وتطويرها و تحديثها و عصنة أجهزتها ، مع إبلاؤه سلطة تقريرية بدل السلطة الاستشارية مع إعادة النظر في تركيبة أعضائه سواء على صعيد ممثلي الإدارة أو ممثلي الموظفين .

3- اللجان الإدارية : تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص تقوم بعمل جماعي ، عن طريق تخطيط مجموعة من البرامج ، أو دراسة حالة معينة ، أو الوصول الى اتفاقيات بين مجموعة من المنظمات أو حل المشكلات أو الوصول الى علاقات عملية أفضل بين وحدات العمل² .

يعد نظام اللجان الإدارية في علم التنظيم بصورة عامة و في المنظمات الإدارية جزء لا يتجزأ من الهيكلية التنظيمية لهذه المنظمات ، فهي تعتبر فضاءات لتدارس أوضاع الموظفين أكثر منها آلية للتفاوض

¹ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، مرجع سابق ، ص 371 .

² أولاج مليكة ، نظام اللجان الإدارية و تطبيقاته على اللجان المتساوية الأعضاء في الوظيف العمومي ، رسالة ماجستير في الإدارة و المالية، جامعة الجزائر 1 ،

2010-2011 ، ص 7 .

بشأن عدد من القضايا التي تهم الحياة المهنية و الاجتماعية للموظفين ، ذلك أن عملها ينحصر حاليا في المشاركة و المساهمة الى جانب الإدارة في إصدار قرارات تهم الوضعية الإدارية للموظفين¹ .

و قصد تمكين الموظفين من آليات لإشراكهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارات العمومية المتعلقة بجياهم المهنية و الدفاع عن الحقوق و الضمانات المخولة لهم ، نجد معظم أنظمة الوظيفة العمومية تشير الى أنه تنشأ لدى كل إدارة عمومية في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية منذ تعيينهم حتى خروجهم النهائي من الوظيفة العمومية لجان تسمى هيئات الطعن و المشاركة² تتمثل في : (اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، لجنة الطعن ، اللجنة التقنية) ، حيث يتمكن الموظفون عن طريق ممثليهم المنتخبين من المساهمة في تسيير حياتهم الوظيفية "تسيير فعال من خلال تحسين العلاقات داخل العمل و كوسيلة للإعلام و الاتصال"³ ، و ترتبط صلاحيتها بالعديد من الميادين مثل: الترسيم ، الترقية ، التأديب ، الانتداب ، الاستيداع ، غير أن نجاحها في ذلك يرتبط أساسا بتحقيق النتائج المرجوة من نشاطها، خاصة فيما يتعلق بأخلاقيات المهنة .

و تتمثل طبيعة هذه اللجان الإدارية في جهتين ، بإعتبارها إطارا إستشاريا ترجع إليه الإدارة فيما يتعلق بالمسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين⁴ ، أو "المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل و كذا النظافة و الأمن داخل المؤسسات و الإدارات العمومية"⁵ من أجل عصرنه تقنيات و مناهج العمل في الوظيفة العامة ، كما تستشار في "تحديد مناهج التقييم الوظيفي التي تتلاءم و طبيعة نشاطات الإدارات العمومية"⁶ ، هذا من جهة ، أما من جهة أخرى فباعتبارها رافدا من روافد تشكيل مجالس الترسيم و التظلم و التأديب في الإدارات العمومية .

و يضاف هذا إلى أن للجان الإدارية دورا كبير في مجال التسيير المتعلق بالمسار الوظيفي للموظف العام ، فهي تعتبر فضاء ديمقراطيا لمشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بمسار حياته المهنية ، كما تضمن لهم الدفاع عن حقوقهم من كل التعسفات الإدارية و الحفاظ على الضمانات التي خولها المشرع لفائدتهم مما تجعل علاقة الإدارة بموظفيها موضع الثقة و التعاون .

¹ محمد والضحي ، اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء : بين النص التنظيمي و الممارسة ، ط1 ، مطبعة وراقرة تمار ، المغرب ، 2009 ، ص 15 .

² انظر الفصل الثالث من الباب الثالث من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري .

³ محمد والضحي ، مرجع سابق ، ص 16 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 64 .

⁵ نفس المرجع ، المادة 70 .

⁶ نفس المرجع ، المادة 100 .

ثالثا: المساهمين في إدارة الحياة المهنية : قد تساهم عدة هيئات و منظمات في إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، و ذلك بصفة منقطعة أو مستمرة ، نتيجة لما يتبنونه من إستراتيجيات تستند على مرتكزات متعددة سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية ... إلخ ، والتي تنبع أساسا من أهدافها التي لا تنفصل عن المشروع المجتمعي التنموي للدولة و لادارتها العمومية ، و يمكن إجمال هذه الهيئات و المنظمات و حتى الأفراد فيما يلي :

1- المستشارون : تحتاج المنظمات و يحتاج الأفراد دائما إلى المشورة ، فقد عرف الناس من قديم إستشارة الطبيب واستشارة رجال الدين والحكماء ، غير أن بروز المستشار الإداري كهوية مستقلة يستشيرها الناس و المنظمات هو ظاهرة حديثة نسبيا ، فالمستشار هو ذلك الشخص المؤهل الذي يتمتع بإستقلال ذاتي ، و هو الذي يقوم بفحص ، و تشخيص ، و تحديد المشاكل الإدارية ذات الصلة بالسياسات ، و التنظيم ، و الوسائل و الإجراءات ، و يخلص من ذلك الى توصيات ملائمة ، و يساعد في وضعها موضع التنفيذ¹ ، فالمستشار الإداري تجده دائما يسعى إلى إرشاد و مساعدة الإدارة العمومية في تحديد و حل المشاكل والأمراض الإدارية التي تعترضها في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، حيث يساهم المستشارون في إدارة الحياة المهنية عن طريق "إنجاز أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات والإدارات العمومية في إطار اتفاقي"² ، فهم يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر .

2- المؤسسات التكوينية : تعد المؤسسات التكوينية بمختلف مستوياتها العلمية هيئات نظامية و مؤسسات للتنشئة الاجتماعية التنظيمية، تساهم بشكل فعال في إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين بالإدارات العمومية ، فهي تساهم في تنمية المهارات المعرفية و الإدراكية للموظفين ، و ذلك بإعدادهم علميا و عمليا و مسلحيا ، و تأهيلهم لدخول عالم الشغل و الوظيفة العمومية كأول مرة ، أو تقوم بإعدادهم لشغل وظائف أخرى أو مناصب عليا هيكلية أو وظيفية ، أو بهدف تحيين معلوماتهم و تحسين كفاءتهم و ترقيةهم المهنية ، عن طريق تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة ، و دورات تحسين المستوى و تجديد المعارف المهنية ، قصد بناء الشخصية المتكاملة للموظفين ، حيث أن "تكامل المعرفة الإنسانية ليست عملية جزئية بل نظرة و فلسفة كلية للتعليم ، و بالتالي فان تكامل بناء الشخصية الإنسانية علما

¹ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، ط7 ، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة ، جدة ، 1987 ، ص 62 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 25 .

و عملاً ينعكس كمطلب أساسي على بنية التعليم و محتواه"¹ ، و ما تقدمه هذه المؤسسات ما هي إلا مساهمة جادة منها في إدارة الحياة المهنية ، و تنمية القدرات و المهارات و عادات العمل و تقديره .

3- مراكز المسابقات و الامتحانات : تعد كذلك من الهيئات المساعدة في ادارة الحياة المهنية للموظفين العموميين بالمؤسسات و الادارات العمومية مراكز المسابقات و الامتحانات ، فهي تضطلع بمهمة تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية للولوج للوظائف العمومية كأول مرة أو من أجل الترقيات المهنية للموظفين الى رتب أعلى ، فهذه المراكز تقوم بقياس مدى قدرة المترشحين على استخدام المعلومات و المعارف و مدى امكانية استفادتهم منها في التطبيق العملي و قدرتهم على الحكم و الاستدلال و الكشف عن ميولهم و استعدادتهم و كفاءتهم بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات و احتياجات العمل و إرساء لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية ، و مبدأ الجدارة و الاستحقاق .

4- الجمعيات المتخصصة : تتحدد الجمعيات في معجم السوسولوجيا باعتبارها تلك التنظيمات التي ينتمي اليها غالبية أعضائها على الأقل بجزئية² ، و الجمعيات اليوم نجدها أصبحت ضرورة اجتماعية تطمح إلى ملء الفراغ الذي تتركه عادة تدخلات الفاعلين العموميين أو نتيجة لمحدودية تلك التدخلات ، إذ أوضحت الجمعيات المهنية المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية بأشكالها و أهدافها و تنظيماتها سند للمؤسسات و الإدارات العمومية في إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين .

فالجمعيات العلمية المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية تعد أولى الحاضنات لممارسات ادارة الموارد البشرية و تنميتها ، بتقديم أفضل السبل المتميزة لاستثمار أمثل لرأس المال البشري ، حيث نجدها تساهم بشكل فعال في ترقية العمل الإداري و تطويره ، مع خلق روح التعاون و الاندماج بين الموظفين ، و تطوير قدراتهم المهنية و تنميتها ، و ترويج ثقافة إدارة الموارد البشرية مع نشر استخدام أساليبها السليمة كمهنة لأجل تعزيز الممارسة الصحيحة لها و الإسهام في بناء النموذجي للإدارات لتكون قادرة على التعامل مع التطورات و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية ، و ذلك عن طريق عقد المؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و حتى التدريبية ، التي يتم فيها التشاور و تبادل الخبرات و المناقشة المتخصصة فيما يخدم مصلحة المؤسسات و الإدارات العمومية ، و منه تحقيق نتائج إيجابية تصب في مصلحة تطلعات الموظفين و المتدربين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات .

¹ علي توفيق جبر ، "أحدث الاتجاهات في التربية المهنية" ، مجلة الفيصل الثقافية ، العدد 87 ، المملكة العربية السعودية ، 1984 ، ص 45 .

² فوزي بوخريص ، مدخل الى سوسولوجيا الجمعيات ، افريقيا الشرق ، الدار البيضاء ، 2013 ، ص 137 .

المبحث الرابع : معوقات إدارة الحياة المهنية :

تواجه إدارة الحياة المهنية في وقتنا الحاضر و المستقبل القريب الكثير من التحديات التي تفرضها عليه سمات العصر و التغيرات الاجتماعية ، و التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة المنظمات الداخلية استجابة للتغيرات الخارجية و ما ينتج عن ذلك من إلغاء وظائف أو استبدالها و هو ما يؤثر على إدارة و تخطيط الحياة المهنية ، مما يتطلب ذلك البحث في معوقات التي تواجهها .

و كلمة المعوقات في اللغة نابعة من كلمة عاقه عن الشيء عوقاً:منعه منه و شغله عنه فهو عائقٌ.عوق لغير العاقل، ولغيره عوائق وهي عائقه.عوائقٌ ، وعوائق الدهر شواغله وأحداثه"¹ .

و جاء في لسان العرب لابن منظور ...و عاقه عن الشيء يعوقه عوقاً صرفه و حبسه ، و منه التعريف و الاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف ...تقول عاقني عن الوجه إذا أردت عائق و عاقنتي العوائق ، الواحد عائقة ، و التعويق تشييط الناس عن الخير و التعوق التشيط التعويق التشييط"² .

فإننا نقصد بها في دراستنا هذه ، مجموعة العقبات والصعوبات التي تواجه المسيرين على مستوى الإدارات العمومية عند ممارسات عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين و التي تؤثر على إدارة و تخطيط الحياة المهنية ، و تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفاعلية .

و هناك من يرى أن هذه المعوقات تعود الى عوامل خارجية تتمثل في التغيرات القانونية ، و العوامل الاقتصادية ، و الاعتبارات الاجتماعية ، و عوامل داخلية تشمل عدة عوامل منها المالية و الفنية و البشرية و السياسية و التنظيم و فلسفة الفرد و الفلسفة التنظيمية و الإدارية"³ .

أما في دراستنا هذه سنركز على العقبات والصعوبات الإدارية والبشرية والفنية و المالية .

أولاً : المعوقات الإدارية : و تنحصر أهم معوقات الإدارية لإدارة الحياة المهنية فيما يلي :

- عدم خضوع شغل الوظائف العامة لمبادئ الجدارة .
- الطبيعة الخاصة لبعض الوظائف و حساسيتها .
- الطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل .
- حاجة بعض الوظائف لتمتع شاغليها بمواصفات خاصة قد لا تتضمن الجدارة .

¹ مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني ، مجمع اللغة العربية، القاهرة ، 1984 ، ص 643 .

² ابن منظور ، لسان العرب ، مجلد الثالث ، ط2 ، الجزء الأول ، دار ، بيروت ، ص 390 .

³ مشعل المطيري ، البرامج التدريبية و علاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009 ، ص 90 .

- غياب الكوادر المتخصصة ، و فقدان الأمن الوظيفي و ارتفاع معدلات التقاعد المبكر ، و عدم الأخذ في الاعتبار المهارات المتوفرة عند تطبيق حركة التنقلات¹ .
- انعدام العدالة و المحاباة لبعض الموظفين دون الآخرين .
- سوء المناخ التنظيمي و الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها .
- انعدام تشجيع الإدارة للموظفين .
- ضعف مساندة العمل الجماعي و تجاهل الاعتماد على فرق العمل ، و سيادة البيروقراطية و المركزية الشديدة² .

ثانيا : المعوقات البشرية : و تنحصر فيمايلي :

- التشبع و الوصول الى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي الى نقص الوعي بحثيات الوضع الراهن .
- استعجال النتائج دون وجود القدرات و الموارد الكافية لذلك .
- التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف .
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع و الحذر من الخروج عليها خوفا من التعرض للنقد أو الفشل .
- عدك الحساسية تجاه المشكلات و الشعور بالعجز عن مواجهتها و التغلب عليها .
- كما يرى كل من السويدان و العدلوني أن المعوقات البشرية لإدارة الحياة المهنية تكمن فيمايلي³ :
- ضعف الملاحظة و النظرة السطحية للمشكلات و الأمور المهمة .
- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة و غير المتأنية على الأشخاص و المشكلات .
- إتباع عادات التفكير النمطية .
- القيود و قلة الحركة الفكرية .

ثالثا : المعوقات الفنية : و تنحصر فيمايلي :

- عدم وجود نظام اتصال متطور بين الأقسام و الإدارات داخل المنظمة .
- صعوبة تبادل المعلومات و نقل البيانات بين الأقسام .

¹ عامر بن خضير الكبيسي ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، ج3 ، دار الرضا ، دمشق ، 2006 ، ص 17-18 .

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 307-310 .

³ طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص 86 .

- نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية .
- عدم توافر نظم المعلومات الإدارية و النظم الخبيرة و نظم اتخاذ القرار و نظم دعم القرار في المجالات التدريبية و التأهيلية .
- قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية و الطارئة ، و التقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق .
- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني و الحضاري ، نتيجة صعوبة نقل و استخدام التقنية .
- تقادم بعض الأجهزة و المعدات المستخدمة عند جمع المعلومات و البيانات .
- رابعا : **المعوقات المالية** : و هي مجموع العقبات المتعلقة بالجانب المالي للتسيير المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية ، التي تعترضها خلال إدارة الحياة المهنية للموظفين مما يجعلها تحيد عن الفعالية و الفاعلية المطلوبة ، و تنحصر مجموع المعوقات المالية فيما يلي :
- الالتزام بالإجراءات التنظيمية لتسيير الموازنات المالية السنوية التي تضعها الحكومة قيد تصرف الإدارات و المؤسسات العمومية .
- قلة المناصب المالية المخصصة للترقيات المهنية في المدونات المالية .
- قلة الإعتمادات و المخصصات المالية اللازمة لإدارة عمليات التكوين ، و تطوير المناهج التدريبية .
- عدم وجود نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية¹ .
- قلة الموارد لتطوير البنية التحتية و تزويدها بالتقنيات الحديثة .
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة و التقنيات اللازمة لمساعدة منسوبي الأجهزة الإدارية على القيام بمهام و أعباء العمل .
- كما نجد أنه توجد معوقات أخرى متعددة الجوانب و المجالات تعيق عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين ، و ممارستها الإجرائية و العملية ، ابتداء من التوظيف ، ثم الترقية ، و أخيرا التكوين ، و هي تتمثل فيما يلي :

¹ مبروك عبدالله المسفر ، المعوقات الإدارية و التطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص 45-46 .

1- معوقات التوظيف : تتمثل معوقات التوظيف فيما يلي :

- سوء تقدير الاحتياجات الوظيفية
 - تحكم سياسة التعليم في مسار عملية التوظيف
 - عدم ملاءمة اختبارات التوظيف
 - عدم إخضاع المرشحين للمقابلات الشخصية و التحريات
 - غياب التطبيق الجدي لشروط المروءة
 - الاستخفاف بشرط القدرة البدنية
 - التوظيف المباشر بناء على الشهادات
- ## **2- معوقات الترقية في الدرجة :** تتمثل معوقات الترقية في الدرجات فيما يلي :

- التمييز البسيط بين أنساق الترقية
 - التأخير الحاصل في التسوية الإدارية للترقية.
 - ضعف المقابل المادي لمستويات الترقية
- ## **3- معوقات الترقية في الرتبة :** و من أهم معوقات الترقية في الرتب مايلي :

- عدم ارتباط الترقية بالكفاءة أو الأداء الشخصي .
 - عدم الإقبال على الامتحانات المهنية و الإحباط منها
 - الارتجال والعشوائية في سريان مفعول الترقية
- ## **4- معوقات التكوين :** و من أهم هذه المعوقات نجد :

- عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط ما بين التكوين و الترقية
- عدم اقتناع بعض الموظفين والمشرفين والإداريين وأحيانا السلطات الإدارية العليا بأهمية برامج التدريب و جدواها
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم للبرامج التدريب ببعض الإدارات.
- عدم تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للإدارة .
- عدم حضور بعض الموظفين أي برامج تدريبية و قهرهم ، إما بسبب عدم الرغبة فيها .
- عدم القدرة على تطبيق المعلومات والخبرات التي يحصل عليها المتدربون من برامج التكوين في مواقع العمل الإداري .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق تبين أن إدارة الحياة المهنية للموظفين هي نشاط مهم تحكمه ضوابط تنظيمية و قانونية و حتى إجتماعية ، يهدف الى تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة على الحياة الوظيفية للموظفين في الادارات العمومية ، و ذلك من خلال تحديد الأهداف و الاحتياجات الوظيفية لهم و الاحتياجات التنظيمية للمنظمة و الفرص الوظيفية المتاحة بها ، و تصميم المسارات الوظيفية لها ، و وضع برامج للتوفيق بين الاحتياجات و الفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمة فهي نشاط يهم الإدارات العمومية بنفس القدر الذي يهم كل موظف على حدا إذ ان له أهمية مشتركة في حياة الموظف و الادارة ن اذ بواسطته تستطيع الادارة تحسين استخدام الموظفين و تنميته و تطويرهم .

و قد توصلنا ان هناك جماعات مهنية تشكل قوى إدارية تتدخل في ادارة الحياة المهنية سواء كفاعلين او شركاء او مساهمين ، و تمارس دوراً محورياً في ادارتها عبر مراحلها المختلفة ، الا انه تواجهها عدة معوقات ادارية و بشرية و فنية و مالية في بناء الإدارة العمومية و رسم سياستها الداخلية و الخارجية ، و حتى في صنع القرارات الإدارية في المراحل المختلفة من الحياة المهنية للموظفين و المجتمع الإداري.

الفصل الرابع :

التصور النظري لمنظومة الوظيفة العمومية

– تمهيد

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للوظيفة العمومية

أولا : ماهية الوظيفة العمومية

ثانيا : نظريات الوظيفة العمومية

ثالثا : أنظمة الوظيفة العمومية

رابعا : الموظف العام و مكانته في نسق الإدارة

المبحث الثاني : الحقوق و الواجبات و الحماية في منظومة الوظيفة العمومية

أولا : حقوق الموظف

ثانيا : واجبات الموظف

ثالثا : الحماية المقررة للموظفين

المبحث الثالث : وضعيات الموظفين في منظومة الوظيفة العمومية

أولا : الوضعيات العادية

ثانيا : الوضعيات الاستثنائية

ثالثا : الوضعيات الخصوصية

المبحث الرابع : مشكلات الوظيفة العمومية و سبل علاجها

أولا : مفهوم المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية

ثانيا : أشكال مشكلات الوظيفة العمومية

ثالثا : سبل علاج مشكلات الوظيفة العمومية

– خلاصة الفصل

تمهيد :

كانت منظومة الوظيفة العامة فيما مضى تتسم بطابع السلطة و المظهر و غالبا لا يخصص لمن يشغلها مرتبات فهي مقصورة على أفراد الأسرة المرتبطة بالأسرة الحاكمة و مع النمو الكبير في دور الدولة ، واتساع حجم التنظيمات الحكومية و تعددها و انتشار أفكار الديمقراطية ، أصبحت الوظيفة العمومية تشكل حقا لجميع المواطنين في الدولة على أساس المساواة ، باعتبار شغلها مظهر من مظاهر ممارسة الحقوق السياسية ، فهي وعاء السلطة العامة وان "الدولة لا تساوي إلا ما يساويه الموظف العام لأنه رأسها المفكر وساعدها المدبر وعاملها المنفذ"¹ ، و مرآتها المعبرة فيرى الناس الدولة من خلالها² ، و لزاما على شاغلها التفرغ لأعبائها لكي يصبح قادرا على تحسين الخدمة التي يقدمها للمواطنين .

كما نجد أن منظومة الوظيفة العمومية أصبحت تتسم بطابع الخدمة العامة و لم تعد مسألة ذات بعد داخلي تؤثر متغيراتها في سير المصالح الإدارية للإدارات العمومية المرتبطة بها فقط ، بل انتقلت إلى ما هو اقتصادي من خلال ارتباطها الوثيق بالمقاولة و إلى ما هو اجتماعي من خلال صناعة و خلق أنساق فكرية سائدة تصبح هي سمة المجتمع ذاته ، هذا ما جعل الدراسات الخاصة بالوظيفة العمومية تحتل مكانة مرموقة في نطاق الإدارة العامة و في نطاق القانون الإداري ، و شغلت الفكر الإداري و القانوني والاقتصادي و الاجتماعي في مختلف أرجاء العالم .

و من جهة أخرى نجد أن اصطلاح منظومة الوظيفة العمومية يحمل كثيرا من المعاني المختلفة ذات المفاهيم المتغيرة المضمون ، فهي تتضمن في حقيقتها مجموعة من القواعد القانونية المطبقة على النشاط المهني للموظف و المنبثقة من مصادر تشريعية و تنظيمية ، إضافة الى أن منها ما يأخذ مصدره من المبادئ العامة للقانون و الناتجة في الأصل عن الاجتهادات القضائية كمبدأ احترام حق الدفاع و مبدأ المساواة لولوج الوظائف العمومية³ ، ولكن قصد الوصول الى الفهم الاجتماعي الحقيقي لمنظومة الوظيفة العمومية و دورها في المنظومة العامة للمجتمع باعتبارها جزء من النسق العام سنحاول دراستها في هذا الفصل وفقا لما يلي :

¹ محمد حامد الجمل، الموظف العام فقها وقضاء، ج1، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1969، ص 1.

² محمد جودت الملط، المسؤولية التأديبية للموظف العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1967، ص1.

³ رضوان بوجعة، الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث، مطابع النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2003، ص 17.

المبحث الأول : المدخل المفاهيمي لمنظومة الوظيفة العمومية

أولاً : ماهية الوظيفة العمومية : لقد تطورت الوظيفة العمومية باختلاف العصور و الأزمنة ، لارتباط وجودها بوجود حكام و محكومين يقومون على تأمين خدمة المصلحة العامة ، فبرزت الوظيفة العمومية في العصر الحديث بشكل قوي ، خاصة في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، و بعد بروز الأفكار الاشتراكية و الاجتماعية التي ألقت على عاتق الدولة مهام جديدة و خدمات متعددة ، أدت الى ازدياد و تعدد القطاعات الحكومية التي تقدم هذه الخدمات ، و بالتالي ازدادت حاجة هذه القطاعات الى أعداد كبيرة من الموظفين بمختلف التخصصات .

و الناظر لمفهوم الوظيفة العمومية ، يجده يتخذ عدة معاني مختلفة، وفق المعيار المعمول به والزاوية المعتمدة في الرؤية والتحليل، أو من حيث طبيعة و نوعية مستوى العلاقات القائمة في المجتمع ، لذا حاولنا تناول ماهية و مدلول مصطلح الوظيفة العمومية من خلال استعراض التعريفات المختلفة للمصطلح و مراحل تطورها و خصائصها في الأنظمة المعاصرة ، و أهميتها .

1- تعريف الوظيفة العمومية: إن تعبير الوظيفة العمومية يعتبر من المصطلحات الحديثة النشأة¹ والاستعمال ، حيث لم يكن مستخدماً بمعناه الحالي، و قد انظم هذا التعبير إلى المصطلحات الإدارية بشكل عفوي و تلقائي و لكنه سرعان ما عمم استخدامه لأنه في الحقيقة اصطلاح عملي يشمل في وقت واحد الموظفين وكل ما يمت إليهم بصلة ، ففي اللغة الفرنسية نجد يعبر عنه بـ " La Fonction Publique" ، أما في اللغة الإنجليزية فيعبر عنه بـ "Civil Service" ، فهي تعتبر الخلية الأولى في كل تنظيم إداري و تتضمن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات تستوجب خدمات شخص تتوافر فيه خبرات و مؤهلات معينة² ، كما ينصرف معناها عموماً إلى تعريفات مختلفة ، فقد تشير الى الأشخاص الذين تستعين بهم السلطات العمومية في التكفل بالمهام التي هي من صلاحياتها لاسيما تقديم الخدمات التي ينتظرها المواطنون³؛ وقد يراد بها وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون و الشكل و يمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر⁴ ، أو كيان

¹ محمد أنس قاسم ، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، مطبعة إخوان مورافنلي، الجزائر ، 1982، ص 30.

² النوري خليفة ، عماد الدين حسن ، تنظيم و إدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 ، ص 3 .

³ jean Marie Breton, **la fonction publique**, ed EDICEF, Canada 1990,P,06 .

⁴ عثمان سلمان ، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة و سلوكياتها ، ط 1 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2014 ، ص 33 .

نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق و المزايا الوظيفية¹ ، و هناك من يعرفها بأنها مجموعة من التنظيمات تتعلق بالموظفين العموميين ، وهذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف بعمله وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في كيفية إنشاء الوظائف و أساليب ترتيبها و الاهتمام بمشاكل الموظف و حياته الوظيفية².

رغم هذه الاختلافات في التعريفات نجد أن مصطلح الوظيفة العمومية في علم الإدارة تتجاذبه ثلاثة تعاريف أساسية ، الأول عضوي يتناول الوظيفة العمومية من خلال التركيبة البشرية التي تتألف منها رغم اختلاف وظيفاتهم و أصنافهم ، و الثاني شكلي يحصر الوظيفة العمومية في النظام القانوني المطبق على مجموع موظفي و أعوان الإدارة ، ثم تعريف مادي أو وظيفي الذي يحدد الوظيفة العمومية في نشاط الأشخاص داخل الإدارة ، أي النشاط الإداري الذي يقوم به مستخدمو الدولة³.

فتعرف الوظيفة العامة بأنها : "مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها"⁴ ، و التي تشكل "من الواجبات و المسؤوليات المحددة، وفق اختصاصات و مهام و أهداف الجهة الحكومية ، يقوم بها موظف بصفة دائمة أو مؤقتة وفق أنظمة الخدمة المدنية و لوائحها التنفيذية لقاء راتب محدد في ضوء مستوى الصعوبة و المسؤولية في تلك الوظيفة"⁵ ، أو هي مجموعة اختصاصات قانونية تعهد إلى الموظف العام لممارستها طبقا للتنظيم القانوني و الإداري الذي يحكم تلك الاختصاصات⁶ . أو مجموعة من المهام و الواجبات التي تحددها جهة مختصة و توكلها إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام قانون الوظيفة العمومية ، و أي تشريع آخر أو قرارات إدارية ، و ما يتعلق بتلك المهام من صلاحيات و ما يترتب عليها من مسؤوليات⁷.

إلا أن المفهوم الذي يعطيه لنا كل اتجاه لا يشكل المفهوم الحقيقي للوظيفة العمومية ، و تعد كل نظرة منهما قاصرة بمفردها ، لذا فإن المفهوم أو النظرة الشاملة و المقبولة كتعريف معاصر للوظيفة العمومية هو الذي يجمع بين المفاهيم العضوية و الشكلية و الوظيفية ، فنعرفها على أنها نسق عام في

¹ محمد البرعي ، محمد التوجري ، معجم المصطلحات الإدارية ، ط 1 ، مكتبة العبيكان ، 1414 هـ ، ص 185 .

² أشرف محمد أنس جعفر ، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة: دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2011 ، ص 13.

³ بشرى الورد ، تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية ، ط 1 ، مطبعة المعارف الجديد ، الرباط ، 2011 ، ص 25 .

⁴ أحمد عبد العالبي صبري جلي ، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 23 .

⁵ وزارة الخدمة المدنية ، مرشد الموظف الجديد ، ط 3 ، سلسلة الإصدارات الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، 2004 ، ص 15 .

⁶ محمد انس قاسم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري ، مرجع سابق ، ص 30-31 .

⁷ عبد العزيز العززي ، النظام القانوني لانتهاء خدمة الموظف العام : دراسة مقارنة بين القانونين الأردني و الكويتي ، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 13 .

المجتمع تتكون من مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، و تتحدد فيها مجموع الواجبات و المسؤوليات و المهام و الاختصاصات المنوطة به كعمل تخصصي بصفة دائمة أو مؤقتة ، مستهدفا خدمة المصلحة العامة و تأديته مهام الإدارة بأمانة وفعالية لقاء تمتعه بحقوق و امتيازات الوظيفة التي يشغلها .

2- مراحل تطور الوظيفة العمومية : إن الوظيفة العمومية وجدت منذ زمن بعيد قصد إدارة وتنظيم شؤون المجتمعات المدنية والحضرية السابقة ، وإن أخذت مسميات مختلفة في تلك المجتمعات إلا أن تطورها قد مر بعدة مراحل توافقت مع تطور مفهوم الدولة من جانب و مفهوم البعد المؤسسي في العمل العام من جانب آخر ، و قد أجمع المهتمون بأمر الوظيفة العامة على أنه يمكن تمييز أربعة مراحل في هذا الصدد ، من حيث تطور المفهوم ، في ظل معطيات سياسية و اجتماعية و اقتصادية و عقدية مختلفة :

- **مرحلة الأنظمة الديكتاتورية :** هي المرحلة التي سادت خلالها الأنظمة الديكتاتورية و الاستبدادية والإقطاعية في بقاع كثيرة من العالم ، ففي هذه المرحلة كانت الوظيفة العمومية "منحة من الحاكم يعين أو يعزل ما يشاء ساعة يشاء دون وازع أو رادع"¹ ، أي أنها كانت تعتبر أداة تسلط و بطش ، استعملها الإقطاعي المستبد و سخرها لجمع الأموال عن طريق الضرائب ، بل وصلت الى أن أصبحت كالسلعة تشتري و تباع ، و تنتقل بالوراثة ، و تستمر مع شاغلها مادام ولاؤه قائما للحاكم ، ومادامت الأموال و الخيرات التي يجمعها من الشعب تسلك طريقها الى خزائنه .

- **مرحلة التفويض الإلهي :** هي المرحلة التي ظهرت فيها نظرية التفويض الإلهي بالحكم ، و التي كان الحاكم بموجبها يعتبر ممثلا للخالق على الأرض ، و مفوضا من الله لإدارة شؤون الناس و قيادتهم ، و تدبير أمورهم ، و قد جاءت هذه النظرية لتدعيم مواقف النظم الإمبراطورية و إعطائها مزيدا من القوة الشرعية ، و خلال هذه المرحلة أصبحت الوظيفة ذات مسحة دينية ، و أداة تشريف و تقديس تمنح من الحاكم للمواطنين المواليين و المتعاونين مع السلطة و المطيعين لها و المؤمنين بشرعيتها الإلهية ، و كان الموظف يتمتع بالمهابة و الجاه و السلطان و الشرعية غير المنازع عليها ، و كان على الآخرين واجب

¹ طارق المجذوب ، مرجع سابق ، ص 250 .

إطاعته و الانصياع لأوامره و تنفيذ رغباته و تلبية متطلباته باعتباره يمثل الإمبراطور أو الحاكم المفوض من الله لقيادة الشعب و إدارة جميع شؤونه¹ .

- **مرحلة النفوذ الوظيفي**: شاعت في هذه المرحلة التاريخية نظرية "الى المنتصر تعود الغنائم" ، أي أن الوظائف و ما تعطيه من أموال و أملاك و سلطة نفوذ هي لصاحبها ، و قد انتشرت هذه النظرية في دول عديدة ، منها الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث كانت الوظيفة في تلك الحقبة الزمنية من تاريخها تعتبر أداة استغلال النفوذ و تأمين المصالح الخاصة و ضمان السيطرة ، و فيها صار الحزب الحاكم يغمم الوظائف العامة و يوزعها على محازبيه² .

و قد أدى نظام الغنائم في أمريكا الى انتشار الفوضى في أوساط الموظفين و الى تفشي الرشوة و الفساد في الإدارة الحكومية ، مما دفع الكونجرس عام 1883 الى إصدار قانون أنشئت بموجبه لجنة الخدمة المدنية و حولت لها صلاحية إجراء الاختبارات و الامتحانات لمرشحي بعض الوظائف العامة ، بحيث لا يعين احد فيها ما لم تثبت صلاحية كفاءته لشغل هذه الوظائف³ .

و هكذا انتقلت الولايات المتحدة الأمريكية من نظم الغنائم للمنتصر الى نظام الكفاءة و الجدارة ، و بذلك أصبحت الوظيفة العامة حقا لمستحقيها من المواطنين الأكفاء ، إلا أن عشر الوظائف العامة الفيدرالية الأمريكية تقريبا ، لاسيما الوظائف السياسية و القيادية الحساسة لا يزال التعيين فيها يتم على أساس الاعتبارات السياسية حتى الآن .

وما قيل عن نظام الوظائف العامة في الولايات المتحدة الأمريكية يصح قوله عن هذا النظام في معظم دول العالم التي مرت بتجارب مماثلة ، للتجربة الأمريكية ، الى أن انتقلت كليا أو جزئيا من مرحلة نظام الغنائم الى مرحلة نظام الكفاءة و الجدارة .

- **مرحلة الكفاءة** : هي المرحلة السائدة في عصرنا الحاضر و في أغلبية الدول المتقدمة و المتطورة ، وفيها صارت الوظيفة العامة معلقة على شرط الجدارة و الاستحقاق فقط⁴ ، أي أنها أصبحت تعتمد على نظام الكفاءة و الجدارة في تولية وظائفها العامة الى مواطنيها الذين يتمتعون بالكفاءات العلمية و الخبرات اللازمة لشغل هذه الوظائف .

¹ النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين مصطفى ، مرجع سابق ، ص 6 .

² طارق المجدوب ، مرجع سابق ، ص 251 .

³ النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين مصطفى ، مرجع سابق ص 7 .

⁴ طارق المجدوب ، مرجع سابق ، ص 251 .

و قد جاءت معظم دساتير الدول المتقدمة ، و كذلك أنظمة الموظفين ، متضمنة نصوصا صريحة بشأن أحقية كل مواطن بتولي الوظائف العامة ، ولا يمكن التمييز بين المواطنين إلا من حيث الجدارة والاستحقاق¹ .

و هكذا على الرغم من استمرار بعض المفاهيم التقليدية عن الوظيفة العامة في بعض المجتمعات المتخلفة ، فقد أصبحت الوظيفة العامة في عصرنا هذا ، و في أغلبية الدول المتقدمة تكليفا للقائمين بها وخدمة للجمهور بهدف تحقيق المصلحة العامة ، و لم تعد بالتالي أداة تسلط أو تشریف أو نفوذ كما كانت في الماضي .

و في سياق تطور نظم الخدمة المدنية فإنه يلاحظ في معظم الإسهامات العلمية الحديثة و المتعلقة بهذه النظم أن فكرة المؤسسة تعتبر حجر الزاوية في مفهوم تطور نظم الوظيفة العامة و من ثم يشير دائما الى أن فكرة البيروقراطية ليست هي العنصر الحاكم في مقارنة مراحل تطور النظم التي تحكم الوظيفة العامة .

3- خصائص الوظيفة العمومية : ليست الوظيفة العامة سلماً للارتقاء الاجتماعي أو للتسلط أو لممارسة النفوذ أو الإثراء . إنما هي عمل يرتقي فيه المواطن إلى أسمى درجات العطاء العام ، و الوظيفة العامة تعني الخدمة العامة أي الخدمة المجردة من الأهواء والنوازع ، الخدمة المنزهة عن الإطماع ، خدمة الناس والمواطنين ، والسهر على حاجاتهم ومصالحهم ، وتوفير الأمن والسلامة والسكينة لهم ، و لهذا فهي تتميز بخصائص متعددة و متنوعة يمكن أن نجملها فيما يلي :

- **منظومة ذات طابع حقوقي اجتماعي :** إن الوظيفة العمومية تمتاز بأنها نظام حقوقي ذو طابع اجتماعي ، و هذا راجع لما تضمنه من ثبات و استقراره للموظفين في الوظيفة المعينين فيها ، و لما تحققه من التوازنات بين الالتزامات و الواجبات التي تقع على كاهل الموظفين من جهة ، و الحقوق و الفوائد و الضمانات التي يتمتعون بها من جهة أخرى خلال فترة نشاطهم المهني إلى غاية خروجهم من الخدمة الفعلية نهائيا بالإحالة إلى التقاعد .

كذلك تظهر طبيعتها الاجتماعية من اعتبارها تكليف وطني وخدمة اجتماعية ، يستهدف القائم بها تحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد القانونية النافذة دون انتظار ربح مادي .

- **منظومة تمتاز بالمرونة و التطور :** إن منظومة الوظيفة العمومية ، هي دائما في علاقة مستمرة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدولة وهي عوامل متغيرة وغير مستقرة نسبيا ، مما يجتم عليها

¹ انظر المادة 21 من الاعلان العالمي لحقوق الانسان المؤرخ في 10 ديسمبر 1948 .

ضرورة استيعاب هذه المتغيرات ومسايرتها ، نظام الوظيفة العمومية يهتم أساسا بالموظف والإدارة العامة التي تمتاز بالتطور و التغيير ، فإنه تبعاً لذلك و يجب أن يكون نظامها متطوراً لا يعرف الاستقرار لان ما يصلح للإدارة اليوم قد لا يكون كذلك في وقت لاحق ، وتأسيساً على ذلك و يجب أن يتكيف هذا النظام مع متطلبات الإدارة وفقاً لما يتماشى ووظيفتها الاجتماعية في إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع ، وهذا الهدف وحده نراه في حركة دءوبة و دائمة ، الأمر الذي سينعكس في النهاية على أحكام ومبادئ نظام الوظيفة العمومية فيجعلها قابلة للتطور و التغيير .

و إن خاصية المرونة و التطور ستفسح مجالاً في حالات كثيرة للإدارة لاختيار القاعدة التي تليق بها ، بحسب مقتضيات المرفق العام ، ولا بجانب الصواب عند القول أن هذه المرونة هي أحد أهم نتائج إصلاح نظام الوظيفة العمومية ، فإذا كانت خطوات الفرد و علاقته محدّدة و معلومة و يمكن معرفتها و التنبؤ بها و تنظيمها بمقتضى نصوص رغم تشعبها، فإن الأمر لا يكون كذلك إذا دخل في الاعتبار عنصر الإدارة العامة مما يتعذر معه التنبؤ بالنشاط مسبقاً، وبالظروف المحيطة به، و تفاعل الإدارة مع هذه الظروف .

ولا شك أن هذه المرونة ازدادت سعتها وامتد نطاقها بظهور ميادين وقطاعات جديدة أفرزها تدخل الدولة في مجالات كانت الإدارة بعيدة عنها فيما مضى كالنشاط الاقتصادي و الاجتماعي .
ولا تفوتنا الإشارة أنّ التقدم العلمي و التكنولوجي أيضاً يساهم في إنشاء نشاطات إدارية مختلفة و التحكم فيها . فالاختراعات العلمية و الاكتشافات الكثيرة و المتنوعة و ما لازمها من ظهور لمشروعات متنوعة أدى إلى تدخل الدولة لمباشرة هذه النشاطات والإشراف و الرقابة عليها بما يؤدي إلى سيطرتها على مختلف أوجه النشاط و تنظيم الحركية الاقتصادية بهدف إشباع الحاجات العامة للجمهور .

- **مؤسسة حية وواقع اجتماعي ملموس:** إن الموظفين هم يد الدولة لتسيير مرافقها العامة فالدولة لا توجد في حد ذاتها فهي مفهوم تجريدي لا يكتسي معنى إلا من خلال الموظفين و الأعوان الذين يعملون باسمها و لحسابها ، فبحكم السلطات التي يمارسونها و الاختصاصات التي أنيطت بوظيفة كل منهم فإنه لا مناص لوجود قدر من التعارض بين المصالح المستويات القيادية و التنفيذية الأمر الذي يستوجب التساؤل حول الإطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون فمن الأهمية بمكان أن نتعرف على القواعد التي تسري على هذه المجموعة الاجتماعية المستقلة التي تمثل الدولة في نظر المواطنين .

و لكن هذه الحقيقة ينبغي ألا تخفي جانباً آخر من كيان الإدارة العامة ، فهي كائن اجتماعي لا يخضع لقواعد القانون الوضعي فحسب و لكنه يخضع أيضاً لقواعد السيكولوجية الفردية و الجماعية . فكما أن للإدارة تأثير مباشر على المحيط الذي تعيش فيه فهي أيضاً تتأثر بهذا المحيط و يترتب على هذه الخاصية ضرورة السهر على ضمان توازن مستمر بين الفئات المهنية المختلفة . فالإدارة العامة لا يمكن أن تقوم بمهامها كاملة إلا إذا ساربت بصفة طبيعية حركة التغيير الذي يطرأ على الهياكل الاجتماعية والاقتصادية و الوطنية ، فعلى انعدام هذا الشرط يترتب لا محالة انفصال خطير بين الدولة و الأمة .

4- أهمية الوظيفة العمومية : إن الدور الذي تلعبه الوظيفة العامة هو في ازدياد مضطرب في عالمنا الحديث، فالوظيفة العمومية شأها شأن الوظائف الاقتصادية، والتجارية والمصرفية، آخذة بالتضخم في جميع دول العالم ، لأنها تعكس في الواقع تضخم الاختصاصات التي تقع على عاتق الدولة الحديثة، مما زاد في الحاجة الملحة إلى تكييف مستمر، يتلاءم والتحويلات السياسية، والاقتصادية الجارية، التي تتطلب المرونة في المعاملات، والترشيد في التسيير، والديناميكية في التغييرات المؤسساتية ، وبعبارة أخرى إلى إعادة تكييف ، وتأهيل دورها، ومواردها، بما يمكنها من الانصهار مع محيطها الداخلي والخارجي، والواقع إن عدد الموظفين في المنظمات و الإدارات العامة اخذ في الازدياد و بشكل خاص منذ حوالي نصف قرن ، و قد نجم هذا الازدياد في عدد الموظفين الإداريين بشكل رئيسي عن توسع المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق السلطات العامة للدولة .

إن المهام الرئيسية التي تقع على عاتق الوظيفة العمومية في عالمنا اليوم ، يمكن جمعها في الوظائف الرئيسية التالية :

- **المحافظة على النظام الاجتماعي :** إن المحافظة على النظام الاجتماعي يتطلب من الإدارة العامة تهيئة وتنفيذ القرارات الصادرة عن السلطة السياسية ، مع تأمين إدارة البلد بشكل منتظم عن طريق تأمين العدالة ، حفظ النظام العام ، قصد تحقيق الأعمال الإدارية الأساسية الموكولة للإدارات العمومية¹ . إن جميع هذه المهام الأساسية تقع على كاهل الإدارة العامة و هذا يفترض وجود عدد كاف من الموظفين الإداريين للقيام بها.

- **مقاومة التخلف الإداري :** تعاني الدولة الحديثة لاسيما السائرة في طريق النمو من مشاكل متعددة ومتنوعة على رأسها تخلف الجهاز الإداري الذي يشكل عائقاً فعلياً يحد من وثيرة النمو الاقتصادي لهذه

¹ عبدالله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مطابع مؤسسة الوحدة ، مصر ، 1980-1981 ، ص 20-21 .

البلدان . و لهذا فان جلها يسعى اليوم الى التخلص من أزمة التخلف التي تعيشها على مستوى الإدارة و العمل على إصلاحات جذرية للرفع من مستواها و مردوديتها و ذلك ببذل مجهودات جبارة قصد تمكين قطاع الوظيفة العمومية من الاستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية التي هي في حاجة ماسة لتحقيقها¹ .

و تحقيا لهذه الأهداف النبيلة لم تتأخر هذه الدول في المطالبة بالمساعدات الدولية من المنظمات المتخصصة في الميدان الذي له علاقة بالوظيفة العمومية و الإدارة بصفة عامة و ذلك لجعل هذا القطاع قادرا على تحمل مسؤوليته التنموية بحيث لا يمكن إنكار الدور الذي لعبته هذه المنظمات في مجال التكوين سواء بالنسبة للدول الإفريقية أو الآسيوية أو بالنسبة لدول أمريكا اللاتينية² .

و المتابع لشان الوظيفة العمومية و تطوير الإدارات العمومية يجد أن اغلب دول العالم الثالث قد استفادت عن طريق الاتفاقيات الثنائية من المساعدة التقنية التي مكنت العاملين بالوظيفة العمومية في هذه البلدان من مواجهة التخلف الإداري بكل ما يتطلبه الأمر من كفاءة و مقدرة و عمل جاد و مثمر ، وذلك من خلال الإلمام بالتقنيات الحديثة المتعلقة بفن التسيير الإداري وفقا لمتطلبات مرحلة الإقلاع التنموي .

- **تنفيذ الخدمات العامة :** إن زيادة الخدمات العامة في ظل الدولة الحديثة ، من جانب النوع و الكم في كل القطاعات الاجتماعية ، الثقافية ، الاقتصادية و المالية ،... الخ ، تطلب من الإدارة العامة تطوير مهامها و زيادة عدد موظفيها قصد تنفيذ الخدمات العامة المتزايدة .

غير أننا نلاحظ و بالأسف أنه على الرغم من هذه المساعدات و بالأخص في مجال التكوين المرتبط بتدبير الشأن العام بأفضل الوسائل الحديثة فان مشكلة إصلاح قطاع الوظيفة العمومية في هذه الدول ما زالت قائمة ، بل و تزداد تعقيدا نظرا لعدم استجابة مسؤوليها لمفهوم التغيير و نظرا لعدم مواكبة قطاع الوظيفة العمومية لطبيعة الأنظمة السياسية التي تنتهجها و التي تنظر الى الموظف باعتباره جنديا في خدمة نظام الحكم القائم حيث يشكل الموظف في هذه الحالة دعامة للسياسة التوجيهية للدولة³ .

¹ رضوان بوجعة ، مرجع سابق ، ص 17 .

² نفس المرجع ، ص 17 .

³ نفس المرجع ، ص 18 .

- دعم السياسة التوجيهية للدولة : يلاحظ من خلال تحليل التطور التاريخي الذي عرفته الوظيفة العمومية في البلدان النامية ، أن مهمة هذا القطاع تقوم على أساس معقد و متنوع الجوانب بحيث يشكل ركيزة أساسية تعتمد عليها الدولة لسد الثغرات التي تعيق النهوض بالتنمية .

فالوظيفة العمومية تعتبر أداة في يد الدولة لدعم السياسة التوجيهية للدولة قصد تحقيق المخططات التنموية في مختلف الميادين ، فقد توكل لها مهمة التوجيه و الإرشاد و الابتكار في جميع المناحي الاقتصادية التي تشرف عليها الدولة .

إن التدخلات التي تنتهجها الدول النامية في كثير من المجالات لمعالجة مشاكل التنمية تدفعنا الى القول أن الوظيفة العمومية لهذه البلدان تلعب دورا أساسيا لتحقيق أهداف هذه التنمية نظرا لكونها لا تقوم بتدبير شؤون الإدارة فحسب بل تساهم كذلك في جعل هذه الأخيرة رهن إشارة الدولة بجميع الوسائل المادية و القانونية التي تتوفر عليها و التي يتم استخدامها و استغلالها لتنفيذ سياسة التوجيه و التدخل¹ .

- تطوير الأمة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي : إن تعقد و صعوبة الأمور الاقتصادية و الاجتماعية ، و زيادة المتطلبات الاجتماعية الملحة جعل الإدارة العامة تأخذ على كاهلها مهمة التطوير الاقتصادي و الاجتماعي لأجل تطوير و تحديد الحياة الريفية و توسيعها و زيادة عمليات التصنيع و تشجيع الاستثمار في المجال الفلاحي و السياحي و تنظيم مركز البحث، خلافا لما كانت عليه الإدارة سابقا، فلم يعد يمكن التهاون أو التباطؤ في تحقيقها .

إن جميع هاته المهام الملقاة على عاتق الإدارة العامة ، أصبحت تشكل أعباء جسيمة تقع على كاهل الوظيفة العامة ، و لاسيما في الدول الآخذة في طريق النمو، حيث إن هذه الدول لا تزال تتبع تقاليد وعادات بالية و هذا ما يحتم وجود أعداد هائلة من الموظفين ، تلك الأعداد تتزايد يوما بعد يوم.

¹ المرجع السابق ، ص 19 .

ثانيا : نظريات الوظيفة العمومية : لقد اهتم أساتذة علم الإدارة العامة في الدول المعاصرة بالوظيفة العمومية ، الذين تناولوها بالبحث و التحليل و وضعوا لها النظريات التي تحكمها و تطورها ، و ذلك لأنها أصبحت الأداة الفعالة في يد الإدارة التي تمارس بها نشاطها في تحقيق النفع العام ، و تلبية حاجات جمهور المواطنين¹ ، و من بين نظريات الوظيفة العمومية مايلي :

1- نظرية الإلزام و التكليف : قامت هذه النظرية على أساس أن الوظيفة العامة هي تكليف ملزم للقائم بها ، وعليه أن يشغلها ، ويقوم بتأدية الأعمال المنوطة بها سواء قبل ورضي بها أم لم يقبل وسواء تعارضت مع مصلحته الشخصية أم لم تعارض ، فالمصلحة العامة هي التي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا المجال دون سواها² .

وقد تقضي هذه المصلحة بتكليف مواطن معين بوظيفة معينة لتمتعه بمؤهلات أو خبرات محددة تحتاجها الإدارة ، أو لان تكليفه بالعمل يخدم المصلحة العامة أكثر من سواه ، وغير ذلك من الأسباب ، وقد جاءت دساتير كثيرة من الدول لتؤكد ذلك ، غير أن هذه النظرية وان كانت تستهدف في ظاهرها تأمين المصلحة العامة ، لكنها مشوبة ببعض المحاذير أهمها³ :

- إن إلزام الموظف بإشغال وظيفة معينة دون رضاه وموافقته ، يدفعه للإساءة للمصلحة العامة عن طريق قيامه بأعمال تتنافى وهذه المصلحة ، فضلا على انه في غالبية الأحيان قد لا ينتج ولا يقوم بأي عمل مثمر وذي مردود على الإدارة ، مما يؤدي الى انتفاء الغاية من اعتماد هذه النظرية.

- إن إرغام المواطن على تأدية وظيفة ما يضر في اغلب الأحيان بمصالحه الشخصية ، ويحد من حريته الفرية وحقه في التمتع بحرية العمل ، مما يناقض أمر الحريات والحقوق الفردية بوجه عام .

لذلك يلاحظ أن الدول التي اعتمدت هذه النظرية لجأت إليها في ظل ظروف استثنائية وفي مراحل انتقالية من حياتها الدستورية وبصفة مؤقتة زالت وتزول بزوال هذه الظروف .

2- النظرية التعاقدية : يرجع ظهور النظرية التعاقدية لتفسير علاقة الموظف بالإدارة ، الى بدايات القرن التاسع و قد سادت الى غاية منتصفه ، حيث لم تكن نظريات القانون الإداري قد تبلورت ، و لم تكن نظرية المرافق العامة و ما تتطلبه من مبادئ تحكم سير المرافق العامة و استمرارها قد ظهرت بعد ، الأمر

¹ محمد الفلاحي ، الجزاءات التأديبية على الموظف العام في نظام المملكة العربية السعودية : دراسة تأصيلية ، رسالة ماجستير في السياسات الجنائية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 24 .

² النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين حسن مصطفى ، مرجع سابق ، ص 11 .

³ النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين حسن مصطفى ، مرجع سابق ، ص 11-12 .

الذي اقتضى حينئذ الاستعانة بنظريات القانون الخاص ، خاصة نظرية العقد ، و استعمالها في تكييف علاقة الموظف بالدولة ، باعتبار إن الموظف بمثابة أجير يعمل لدى رب العمل و قد التحق بهذا العمل بعد اتفاق مع الإدارة مقابل أجر معلوم ، و أن يعمل تحت إشرافها و سلطتها .

تقوم هذه النظرية على أساس أن العلاقة بين الموظف و الدولة هي علاقة تعاقدية ، و أن الموظف العام في مركز تعاقدي في علاقته مع الإدارة العمومية¹ ، مبررين صحتها بقولهم : "إن الإعلان من قبل الدولة عن رغبتها في شغل وظيفة ما ، مع تحديد راتبها وواجباتها و حقوق شاغليها في أنظمة الخدمة ، وإقبال وإقدام الفرد على ترشيح نفسه لهذه الوظيفة ، و تقديم المستندات المطلوبة منه، و خضوعه للامتحان إن وجد ، لهو مثابة موافقته على العمل في هذه الوظيفة ، و قبوله لشروطها سلفا ، وهكذا فإن العقد قد استوفى شرطيه، وهما القبول والإيجاب من قبل طرفي العقد ، أي الموظف والدولة"² .

وقد تباينت اتجاهات النظرية التعاقدية في تحديد طبيعة هذا العقد الذي يربط الموظف بالدولة³:

- بعض الفقهاء قالوا إنه عقد مدني ضممي من عقود القانون الخاص ، و البعض قال إنه عقد إجارة أعمال أو خدمات ، و البعض اعتبره نوعا من عقود الوكالة المأجورة ، و قد وجهت انتقادات لهذه النظرية باعتبار أن العقد هو شريعة المتعاقدين ، و لا يجوز بالتالي وضعه و تحديد أحكامه أو تعديلها إلا بموافقة الطرفين ، و هذا ما لا يحصل في عقد التوظيف ، حيث تضع الدولة شروط التوظيف مسبقا ، و دون أخذ رأي الموظف ، كما أن تعديلها لا يخضع أيضا لموافقته .

- من الفقهاء من قال إن عقد التوظيف هو عقد إذعان ، فشروط الوظيفة محددة سلفا ، و لا يملك الموظف إلا قبولها أو رفضها ، لكن هذه النظرية سقطت أيضا لان عقود الإذعان تتناول حركة السلع والخدمات .

- من الفقهاء من قال بضرورة التفريق بين وظائف السلطة و موظفي السلطة الذين يشاركون في سلطة الأمر و التقرير ، فهؤلاء يستمدون وضعهم من القانون ، و يرتبطون بالإدارة برابطة قانونية ، و وظائف الإدارة و موظفي الإدارة ، أما الجزء الآخر من الموظفين و هم موظفو الإدارة فهم يرتبطون برابطة عقدية ، و يخضعون و حدهم للقانون الخاص ، و يعملون مع الإدارة بموجب عقد إدارة خدمات، و لكن

¹ نواف كنعان ، القانون الإداري ، الكتاب الثاني ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 38 .

² النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين حسن مصطفى ، مرجع سابق ، ص 12 .

³ النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين حسن مصطفى ، مرجع سابق ، ص 12-13 .

هذه النظرية الفقهية في إطار نظرية العلاقة العقدية قد سقطت بسقوط نظرية التفرقة بين أعمال السلطة وأعمال الإدارة ، لصعوبة التمييز بين هذه وتلك من جهة ، و لتداخل أعمال السلطة من جهة أخرى .
- إزاء ذلك طرح فريق آخر من الفقهاء فكرة العقد الإداري ، واعتبروا الرابطة بين الموظف و الدولة من نوع العقود الإدارية الخاضعة للقانون العام ، لأنها مبرمة بمناسبة تنفيذ مرفق عام ، و هي رابطة سلطة تعطي الموظف حق المشاركة في السلطة العامة .

لكن النظرية العقدية بجميع صورها و أشكالها تعرضت لانتقادات شديدة من قبل رجال القانون والفقهاء ، حيث أبانوا أن العقد يتطلب تبادل الرضا بين الطرفين ، و هذا ما تفتقر إليه عملية تعيين الموظف بالوظيفة العامة ، فالتعيين يعتبر نوعا من الإذعان و ليس فيه تبادل رضا ، كذلك فإن هذه النظرية تحمل قاعدة فقهية أساسية تقول بان العقد هو شريعة المتعاقدين ، و لكن العقود المبرمة في الخدمة لا تستوفي هذه القاعدة .

و بهذا نجد أن الرابطة العقدية التي تربط الموظف بالدولة قد لقيت الكثير من الانتقادات و لم تفلح حقا و افرا من التأييد ، مما دعا الفقهاء الى البحث عن نظرية أخرى ، فكانت النظرية القانونية النظامية .

3- النظرية التنظيمية : لقد تراجع الفقهاء الإداري عن تكييف العلاقة بين الموظف و الدولة على أساس النظرية التعاقدية نتيجة للانتقادات الموجهة إليها ، و أحل محلها النظرية التنظيمية التي ترى في تكييف العلاقة بين الموظف و الدولة على أساس أنها علاقة تنظيمية تحكمها منظومة الوظيفة العمومية . بما تتضمنه من حقوق و ما تفرضه من واجبات مستمدة مباشرة من نصوص القوانين و اللوائح المنظمة لها¹ ، و الموظف في مركز تنظيمي ، و أن قبوله للوظيفة ليس سوى مجرد خضوعه لأحكام الوظيفة ، و ترتيبا على ذلك فإن قرار التعيين "لا يخلق الوظيفة و إنما يتضمن إسناد الوظيفة للموظف المعين فيباشر واجباتها و مسؤولياتها وفقا لما تقرره القوانين و الأنظمة في هذا الشأن"² ، لان القانون حين ينشئ الوظيفة ينشئ معها مركز من يشغلها بصرف النظر عن صفة شاغلي الوظيفة العمومية ، بحيث أن المزايا و التكاليف المتعلقة بالوظيفة لا يقصد بها شخص الموظف أو مصلحته ، بل مصلحة المرفق العام . على أن تعيين الموظف هو تصرف شرطي يشكل قرارا فرديا صادرا عن إرادة الدولة و حدها بإسناد الوظيفة للشخص

¹ السيد محمد يوسف المعداوي ، مرجع سابق ، ص 39 .

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 40 .

المعين بها ، و هو بمثابة أمر ، و قبول الموظف للتعين هو إذعان لهذا الأمر ، و موافقة على الخضوع لأحكام الوظيفة .

و يترتب على تكييف مركز الموظف بأنه مركز تنظيمي عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- تحدد التشريعات و الأنظمة مسبقا مركز الموظف القانوني اتجاه الإدارة ، و يترتب على ذلك أنه لا يمكن للموظف مناقشة الإدارة في شروط توظيفه و في حقوقه و واجباته و التزاماته ، لأن جميع هذه العناصر مقررة مسبقا بمشيئة الإدارة و ذلك بصفة انفرادية و مقننة في تشريعات و أنظمة الوظيفة العمومية ، فإما أن يقبلها و تنشأ بذلك الصلة القانونية بينه و بين الدولة ، و إما أن يرفض فتتعدم هذه الصلة¹ .

و هكذا يمكن القول أن سريان أحكام منظومة الوظيفة العمومية على الموظفين تبدأ بمجرد صدور قرار التعيين و تنتهي بإحالة على التقاعد ، أو بسبب فصله عن العمل .

- تمتلك الإدارة وحدها حق إحداث تعديلات و التغييرات على القوانين و الأنظمة المتعلقة بالوظيفة العمومية وقت شاءت ، سواء بتخفيض المرتبات ، أو إلغاء وظائف ، أو زيادة في العمل المعهود به إليهم، أو نقلهم في سبيل المصلحة العامة .. الخ ، دون أن يكون للموظف أي حق في الاحتجاج أو الرفض أو الادعاء بوجود حقوق مكتسبة له استمدها من القوانين و الأنظمة التي كان معمول بها وقت تعيينه ليتخلص من التعديل الحاصل على وضعه الوظيفي ، حتى و لو أدى ذلك الى إلحاق الضرر المادي به ، ما لم يتضمن القانون أو النظام الجديد نصا صريحا على هذه الحقوق² ، ذلك أن المنصب الذي يشغله ينشأ أو يلغى أو يعدل حسب ما تقتضيه الضرورة .

إذن نجد أنه للسلطة المختصة حق إدخال ما ترى من تعديلات على المركز التنظيمي للموظف ، وتسري هذه التعديلات ليس فقط بالنسبة للذين سيشغلون الوظيفة في المستقبل ، بل كذلك بالنسبة لشاغليها الحاليين .

- أن تكون القرارات التي تصدرها الإدارة العامة بخصوص الموظفين ، كقرارات التعيين و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة ، قرارات صادرة عن الإدارة بالإرادة المنفردة ، و إذا اعتبرها الموظف غير مشروعة يمكنه اللجوء الى القضاء مراجعة الإبطال³ .

¹ رضوان بوجعة ، مرجع سابق ، ص 57 .

² النور خليفة وداعة الله ، عماد الدين حسن مصطفى ، مرجع سابق ، ص 14-15 .

³ طارق المجذوب ، مرجع سابق ، ص 252 .

- عدم جواز قيام الموظف بإجراء اتفاق مسبق بينه و بين الإدارة بتعديل حكم من أحكام منظومة الوظيفة العمومية ، خلافا لما قرره القوانين و الأنظمة المعمول بها في ذات المجال ، كأن يقبل الموظف تعيينه في رتبة اقل من الرتبة الواجب تعيينه فيها ، أو قبوله لمرتب اقل من مرتبه الأصلي... الخ ، فان هذا الاتفاق سواء أكان لمصلحة الإدارة أم لمصلحة الموظف ، يعتبر باطلا بطلانا مطلقا لمخالفته قواعد أمره تتعلق بالنظام العام¹ ، و تعارضه مع مبدأ المشروعية الموضوعية الذي يقضي بأن الاتفاق التعاقدى لا يمكن أن يؤثر على المركز التنظيمي .

ثالثا : أنظمة الوظيفة العمومية : لم تظهر الوظيفة العمومية اعتبارا من إنشائها على نمط موحد و أسس متجانسة ، و إنما قامت منذ البدء على التباين فيما بينها على مر العصور من دولة الى أخرى و من نظام سياسي الى آخر ، باختلاف الظروف السياسية و الإدارية و التاريخية الخاصة بكل بلد ، حتى بدت صعوبة في التوفيق فيما بينها و تعقدت إمكانيات تصنيفها في مجموعات متجانسة ، و بعامل التأثيرات المتبادلة بين الأنظمة المختلفة على ضوء أسس اجتماعية و أخرى اقتصادية و إيدولوجية، أصبح يتجاذب العالم في الوقت الحاضر نظامان رئيسيان للوظيفة العمومية ، هما النظام المفتوح للوظيفة العمومية ، و النظام المغلق للوظيفة العمومية .

1- نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة (نظام الوظيفة) : يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها ، فلا يوجد وفق هذا المفهوم تشريع خاص بالموظفين يختلف عن التشريع الخاص بالعمال أو الأجراء ، بل هي مهنة لا تكاد تختلف عن العمل في المشروعات الخاصة، و ليس للموظفين من حقوق إلا ما يستمدونه من الدستور مباشرة و قوانين العمل ، فهم لا يشكلون طبقة معزولة عن المجتمع و منفصلة عنه مثلما نجده في نظام السلك الوظيفي.

فالوظيفة العامة هنا هي عمل تخصصي² يشغل بها الموظف لمدة معينة ، لا تتمتع بصفة الدوام والاستقرار³ ، لأنه يمكن إلغائها في أي وقت على اثر أي تغير يطرأ، و يرتبط عمل الموظف بالوظيفة نفسها التي يشغلها، بحيث انه لو قدر لهذه الوظيفة أن تلغى، فالموظف يفقد عمله بالتبعية، والإدارة من حقها وفقا لهذا النظام أن تستغني نهائيا عن خدمات هذا الموظف ولو دون خطأ منه، لأن عمله لا يعتبر

¹ طارق المخدوب ، مرجع سابق ، ص 252.

² حمود حميلي ، مرجع سابق ، ص 80.

³ عبد الله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مرجع سابق ، ص 33.

دائماً في هذه الوظيفة كما هو الحال في نظام السلك الوظيفي الدائم¹، فلا ينقل من وظيفة الى أخرى ، ولا يرقى الى غيرها ، فإذا أراد الانتقال من وظيفة إلى أخرى أعلى منها فالسبيل الوحيد هو استيفاء شروط ومؤهلات الوظيفة الجديدة، ولا يعتبر شغله لها ترقية ، كما يؤدي إلغاء الوظيفة الى خروج الموظف من الخدمة ، كما له الحق في ترك العمل في أي وقت دون قيد أو شرط .

أما عن اختيار الأفراد في الإدارات العمومية و توليتهم للوظائف العمومية و إدارة شؤونهم في هذا النظام ، فإنها تتم بنفس الطريقة التي تتم في المؤسسات الصناعية و التجارية و الزراعية ، العامة منها والخاصة على السواء ، فيولون وظائف محددة سلفاً وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول و حاجة الإدارة ، فيستفيدون من حقوق و حوافز مادية و معنوية مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال و طبيعة الوظيفة المشغولة .

إذن يمكن أن نقول أن نظام الوظيفة العمومية المفتوح يقوم على أساس موضوعي هو الوظيفة العمومية، و ليس على أساس شخصي هو الموظف العام ، و ذلك باعتبار أن الوظيفة العمومية هي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمة المدنية . هذا يعني أن المفهوم المفتوح يركز على أهمية الوظيفة ، مع مراعاة التخصص الدقيق عند اختيار الموظف العام ، و سرعة انجازه و إتقانه لأعمال وظيفته ، وفقاً لطبيعة كل وظيفة كما يحددها الخبراء . فيفرض هذا النظام على الموظفين أن يزودوا أنفسهم بالمعرفة والخبرة اللازمين لتولي الوظيفة التي يرغبون في شغلها وذلك عن طريق الحصول على شهادات معينة أو عن طريق إتباع دراسات جامعية معينة في مجال تخصص المنصب المفتوح . كما يقتضي وجود نظام تعليمي و تربوي متنوع جدا و متخصص يعفي الإدارة من تكملة تكوين موظفيها ، و وجود قطاع خاص متطور و ناشط جدا و واسع يضم في إطاره عددا كافيا من المؤسسات الكبيرة التي تستوعب الأعداد الكافية من الموظفين و يمكنهم من التنقل من مؤسسة الى أخرى بدون أن تتعرض حياتهم المهنية الى أي خطر .

و إذا كان من مزايا هذا النظام السهولة و المرونة ، على اعتبار انه لا يفرض على الإدارة وضع قوانين و لوائح تحدد بموجبها سياسات الوظائف العامة من تعيين و ترقية و أجور كما يساعد على إدخال عناصر جديدة في مجال الخدمة المدنية بصفة مستمرة تهدف الى تنمية و كفاءة الجهاز الإداري .

¹ نفس المرجع ، ص 33.

إلا انه يعاب عليه كثرة التكاليف و الجهد الفني الصعب ، لأنه يستلزم حصر جميع وظائف الدولة وتصنيفها تصنيفا دقيقا ، و بيان أعمالها ، بالإضافة الى أن هذا النظام لا يسمح باستقرار الموظفين في وظائفهم¹ .

2- نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة (نظام السلك الوظيفي): يقوم هذا النظام على طرف نقيض بالنسبة للنظام الأول ، مغلقا على نفسه و يدل فيما يعنيه على وجود إدارة عامة متميزة بذاتها و خصائصها في إطار الأمة بما تضمنه من العناصر البشرية المتفرعة في نطاق قانوني يؤمن استمرار وجودها و تقدمها ضمن حياة وظيفية منتظمة .

إن تسمية هذا النظام بنظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة ، اعتبارا من أن الإدارة العامة كيانا قائما بذاته بالنسبة لباقي هيئات و أفراد الأمة ، و هذا الكيان يتمتع بخصائص معينة ، و هو مزود بأشخاص يكرسون حياتهم للعمل لصالحه ، و بالتالي الوظيفة العمومية بمفهومها المغلق تعتبر مهنة أو سلكا. بمعنى أن الموظف العام لا يرتبط مصيره بوظيفة معينة ، كما هو الحال بالنسبة لنظام الوظيفة العامة المفتوح ، بل للإدارة أن تستفيد من خدماته في أي عمل آخر ، و بالتالي فالإدارة لا تستطيع الاستغناء عنه بشكل تعسفي ، كما أن الموظف لا يستطيع أن يترك الإدارة العامة إذا اقتضت مصلحته ذلك ، ولكن تكريس الموظف العام نشاطه المهني لصالح الإدارة العامة بشكل دائم يوجب على هذه الأخيرة أن تضع نظاما خاصا و محكما لأجل ضبط و تنظيم هاته الحياة المهنية لعمالها² .

إن النظام المغلق للوظيفة العامة يركز على عنصرين أساسيين هما : النظام القانوني الأساسي للموظفين و السلك المهني الدائم للحياة الوظيفية .

- النظام القانوني الأساسي للموظفين : و يعني وجود نظام معين خاص و قواعد خاصة بالوظيفة العامة، تحكم شؤون الموظفين و تخضعهم له ، بحيث يكون وضع الموظفين العاملين مغايرا لوضع العمال والمستخدمين العاديين في القطاع الخاص و بالتالي يكون لهؤلاء الموظفين العاملين حقوق و واجبات والتزامات يحددها نظامهم العام ، كما أنهم يتلقون تكوينهم المهني خلال خدمتهم في الوظيفة العامة³ ،

¹ بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة و القانون الإداري ، جامعة باتنة ، 2012 ، ص 9 .

² عبد الله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مرجع سابق ، ص 38-39 .

³ نفس المرجع ، ص 39 .

غير أن هذا لا يحول دون تمتع بعض الفئات من الموظفين بأنظمة خاصة استثنائية لاعتبارات موضوعية تتعلق بطبيعة وظائفهم أو أجهزتهم.

وتبعاً لذلك فإن هذا النظام القانوني يخلق وضع خاص و متميز لفئة الموظفين يخرجهم من دائرة العمال الأجراء أو أولئك العمال العاديين، والذين يخضعون لأحكام قانون العمل، بل اعتبرهم هذا النظام ممثلي الدولة امتزجت شخصيتهم بشخصيتها و يتمتعون بذلك بما تملكه الدولة من النفوذ و السلطة العامة، ويكونون معها وحدة لا تقبل الفصل والانفصام كونهم جزء لا يتجزأ من البنيان الإداري ، لهم مهمة تتحلى في ضمان تسيير المرافق العامة للدولة وتصريف شؤونها بانتظام و إضطراد دون خضوعهم للمؤثرات السياسية ، و ينشئ لهم مراكز مستقلة ثابتة و يوفر الضمانات و المزايا التي تكفل استقرارهم و حيادهم¹.

وفي مقابل ذلك فإن هؤلاء الموظفين كون أن لهم نظاماً خاصاً، فهم ملزمون بالخضوع لقواعد خاصة، في إطار تلك العلاقة الوظيفية القائمة بين الموظف والإدارة العامة، كمثل مبدأ الحياد والتفرغ للمهنة ، الالتزامات بالسلوكيات و الأخلاق المهنية حتى خارج الخدمة ، التي قد تمس الدور الجوهري لهذا الأخير، عدم مغادرة الوظيفة دون إخطار مسبق و موافقة الإدارة العامة .

– **السلك المهني الدائم للحياة الوظيفية :** وهو ما يطلق عليه بالكادر أو السلك الوظيفي ، وهذا يعني أن دخول الموظف للإدارة العامة قصد الالتحاق بالوظيفة العامة ليس بهدف التعيين لشغل وظيفة محددة ، و إنما على أساس الآمال المترسحة في إشغال الوظائف المنظمة المتسلسلة أي يعني الالتحاق بنظام وظيفي منتظم و متدرج ، بحيث يلتحق الشخص الموظف بالوظيفة العامة في سن مبكرة بعد تخرجه من الدراسة ويستمر بها إلى غاية تقاعده، و يشغل أثناء هاته الفترة وظائف متعاقبة و متنوعة تتزايد أهميتها ومسئوليتها كلما صعد درجات السلم الوظيفي وزادت تبعاً لذلك أهمية الوظيفة التي يشغلها² ، مع ما يستتبع ذلك من ازدياد مستمر في الرواتب و المزايا و التعويضات بالمقابل لما قد يشغله الموظف من وظائف.

فالتدرج والترقية وفق هذا النظام تتم وفق تنظيم دقيق يؤمن انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى و من فئة إلى فئة في السلك الذي ينتمي إليه، و الانتقال من سلك إلى سلك آخر ، يصل بالموظف إلى شغل أعلى الوظائف المتاحة في الإدارة التي يعمل فيها خدمة للدولة ، على أن تتوفر لديه مجموع الشروط

¹ السيد محمد يوسف المعداوي ، مرجع سابق ، ص 12.

² نفس المرجع ، ص 12.

القانونية و المؤهلات العلمية و الإمكانيات الخاصة التي يفرضها القانون لشغل تلك الوظائف على اختلاف مستوياتها في السلم الإداري¹، و التي يكون قد اكتسبها الموظف خلال تدرجه المهني منذ دخوله للإدارة العامة و أثناء ممارسته للوظيفة العامة .

إذا كان أهم ما يميز هذا النظام أنه نظام حقوقي اجتماعي لما يضمنه من ثبات الوظيفة و إستقرارها، فإن له القدرة على تأمين أكبر عدد ممكن من الموظفين و إتاحة إمكانيات لإعدادهم و تدريبهم مهنيًا طول حياتهم الوظيفية، كما يكفل هذا النظام مبدأ المساواة في شغل الوظائف العمومية و الترقى فيها، مما يخلق لديهم روح الانتماء للوظيفة العامة²، و منه تسهيل عملية التوحيد من حيث التنظيم الإداري و من حيث أساليب العمل و توزيع الدخل القومي³ .

أما ما يعاب عليه أنه أكثر تعقيدا من نظام الوظيفة، و ذلك نتيجة غاية هذا النظام الذي يسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات المرفق وضرورة نيل كل موظف حظه، وهو أمر بالغ الصعوبة، هذا إلى جانب عبء إعداد و تدريب الموظفين، مما يظهر مدى التعقيد والدقة في سير الوظيفة العامة وفقا لهذا النظام⁴ .

رابعا: الموظف العمومي و مكانته في نسق الإدارة العمومية: إن إنشاء الإدارات العمومية لتأدية مهامها في مجال الخدمة العمومية، يتطلب زيادة عن الغاية و الإمكانيات المادية توفر القوى البشرية، و هذه القوى البشرية هي ما يعبر عنها بالموظفين العموميين، فهم "الأفراد العاملين لدى الإدارات العمومية أيا كانت مستوياتهم أو درجاتهم أو المسميات أو التصنيفات الوظيفية التي تنطلق عليهم"⁵ .

و تتحدد مكانة الموظف العام في نسق الإدارة العمومية من الدولة إلى أخرى حسب الإيديولوجية التي تعتمدها الدولة و الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن كل تشريع يتبنى مفهوما للموظف أو تحديدا له يختلف من حيث السعة و الضيق لغرض تطبيق أحكامه عن التشريع الآخر، و يرجع ذلك إلى اختلاف للوضع القانوني للموظف العام وإلى صفة التجدد المضطرد للقانون الإداري و هذا الاختلاف يمتد أيضا إلى إعطاء عناصر عدة و التي من خلالها يتم تحديد المقصود بالموظف العام .

¹ حسن الحلبي، الخدمة المدنية في العالم، ط 1، منشورات عويدات، بيروت - باريس، 1981، ص 27 .

² أحمد عبد العالي صبري جلي، مرجع سابق، ص 67 .

³ هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 22 .

⁴ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 332-333 .

⁵ محمد بن صديق أحمد الفلاحي، الجزائر التأديبية على الموظف العام في نظام المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في السياسة الجنائية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25 .

و قصد تحديد مكانته في نسق الإدارة العمومية و في أنظمة الوظيفة العمومية سوف نتطرق الى تعريف الموظف العام ، ثم نتناول عناصر تحديد الموظف العام ، و أخير نتناول مكانة الموظف في الإدارة .

1- تعريف الموظف : إن مفهومه الموظف يختلف باختلاف الأوضاع الاجتماعية والسياسية وفي كل حقبة تاريخيه ، كما يختلف ذلك المفهوم في نطاق القانون من تشريع الى آخر ، و هذا راجع الى أن الموظف هو نتاج المجتمع ، ووليد الأسلوب الإداري السائد ، حيث أنه يتأثر بالحيط الذي أفرزه ويعيش في أحضانه . فهو يعرف بأنه الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام¹ ، و يذهب نظام الخدمة الفرنسي الى أكثر من ذلك فيعرفه بأنه : كل شخص يعين في وظيفة دائمة في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام بموجب قرار من السلطة المختصة بالتعيين في الوظيفة العامة ضمن كادر هيئات الإدارة و تابعة للإشراف الرئاسي² . أما الأستاذ هورويو فيعرف الموظفين العامين بأنهم " كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين أو مستخدمين أو عاملين أو مساعدي عاملين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العامة الأخرى "³ .

و هناك من يذهب في تعريفه الى مدى مساهمته في الإدارة و في العمل الإداري ، فيعرف بأنه مأمور لدى جماعة عمومية يتميز وضعه في الوظيفة العامة التي عين فيها و بتبنيته في إحدى الرتب التراتبية⁴ ، كما يعرف بأنه الشخص الذي يتولى تقديم خدمة في منظمة عامة تديرها السلطة الإدارية أو المحلية أو المصلحية سواء كانت المنظمة مركزية أم لامركزية⁵ . بينما يرى دويز وديبير في تعريفه بأنه "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخله في نطاق كادر إداري منظم " ، أما الأستاذ بكينيو فيعرف الموظف العام بأنه : هو كل شخص مرتبط بشكل دائم بالإدارة ويساهم في إدارة مرفق عام ويخضع لنظام قانوني غير مألوف في

¹ محمد سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1966 ، ص 667-668 .

² محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار اليقظة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 34 .

³ مازن ليلو راضي ، القانون الإداري ، مطبعة جامعة دهوك ، العراق ، 2010 ، ص 68 .

⁴ جيرار كورنو ، معجم المصطلحات القانونية ، ترجمة منصور القاضي ، الجزء الأول ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص

167 .

⁵ سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة و تطبيقاتها في التشريع العراقي : دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 ، ص 115 .

القانون العادي وله حقوق وعليه التزامات خاصة تفرضها المصلحة العامة¹ ، أما الفقيه ديجي فيعرف الموظف بأنه كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها² . أما المشرع الجزائري فلم يقدم تعريفا للموظف بل أشار الى معالم تحديد بقوله "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري ، مما يجعله تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية"³ .

إذن من خلال هذا العرض للتعريفات المختلفة نستنتج أن الموظف العام هو العنصر البشري من تنظيم الوظيفة العمومية ، إذ بوجوده يتم تفعيلها ، و يمكن تعريفه بأنه الفاعل الاجتماعي داخل الإدارات العمومية المكلف بتقديم الخدمة العامة للمواطنين نيابة عن الدولة في مؤسسة أو إدارة عمومية تديرها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام المنصوص عليهم ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، شريطة أن يكون في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية ، أي معين في هاته الوظيفة بصفة دائمة و مرسوم في رتبة من السلم الإداري.

2- عناصر تحديد الموظف العام : إن الفكرة الإدارية للموظف العمومي تقوم على اعتبارات أساسها الصلة القانونية بين الموظفين و الدولة ، فعلاقة الموظف بالدولة علاقة تنظيمية تحكمها القوانين و الأنظمة و بموجبها تتحدد السياسة العامة للوظائف كما تتحدد القواعد التي تحكم شؤون الوظائف و الموظفين ، و قد اتفقت معظم الدول على تسمية عمال الإدارة بالموظفين العموميين لكن هناك شبه اتفاق على أنه لكي يعد الشخص موظفا عاما فانه لابد من توافر الشروط التالية :

- التعيين من قبل السلطة المختصة : و يعني ذلك أن يتم تعيين الموظف في الوظيفة من قبل السلطة العامة المختصة وفق الأحكام القانونية السارية المفعول ، و بالتالي فان لا يكتسب صفة الموظف العام إلا من عين قانونا بموجب قرار إداري من السلطة الإدارية المختصة بالتعيين أي مدير المنظمة . حيث أن المركز الوظيفي للموظف الخاضع للنظام القانوني يبدأ من لحظة صدور القرار الإداري بتعيينه من الجهة المختصة ، و يظل هذا المركز قائما ومنتجا لأثاره تجاه الموظف حقوقا وواجبات حتى تنتهي العلاقة

¹ أعداد علي القيسي ، الوجيز في القانون الإداري ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998 ، ص 198 .

² علي جمعة محارب ، التأديب الإداري في الوظيفة العامة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 68 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادتين 4 و 7 .

الوظيفية بإحدى الطرق المشروعة¹ ، فلا يعد موظفا عاما من يستولي على الوظيفة دون قرار بالتعيين كالموظف الفعلي.

كما أن مجرد تسليم العمل أو تقاضي المرتب لا يكفي لاعتبار المرشح معينا في الوظيفة إذا لم يصدر قرار التعيين بإدارة القانونية ممن يملك التعيين.

– **القيام بعمل دائم** : بالإضافة لما تقدم يشترط لإضفاء صفة الموظف على العامل أن يكون قائم بخدمة دائمة و مستمرة داخلة في نظام المرفق العام، وبذلك لا يعد العاملون بصورة مؤقتة أو موسمية كالخبراء والمشاورين القانونيون موظفين، ومن متممات العمل الدائم أن تكون الوظيفة داخله ضمن الملاك الدائم في الوحدة الإدارية. يقوم شرط العمل الدائم على عنصرين أساسيين، الأول دائمية الوظيفة ذاتها، و الثاني استمرارية الموظف في إشغالها. فمن جهة يتعين أن تكون الوظيفة التي يشغلها الموظف داخله في الهيكل الإداري للمرفق العام و مقررة بصفة دائمة. ومن جهة أخرى يتعين أن يتفرغ الموظف للعمل الوظيفي دائما .

ومن الواجب عدم الخلط بين الموظف الذي يعمل بعقد مؤقت في وظيفة دائمة والوظيفة المؤقتة أو الموسمية لأن شاغل الوظيفة الأولى يعد موظفا عاما ولو أمكن فصله بانتهاء مدة العقد. أما الثانية فلا يعد شاغلها موظفا عاما تغليبا للطبيعة اللائحية لعلاقة شاغل الوظيفة الدائمة بالإدارة على العلاقة التعاقدية.

– **الخدمة في مرفق عام²** : لا يكفي لاعتبار الشخص موظفا عاما أن يعمل في وظيفة دائمة إنما يلزم أن يكون عمله هذا في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ، أي خاضعا لإدارة سلطة إدارية عامة، سواء كانت هذه السلطة مركزية، أم لامركزية ، محلية أم مصلحة.

وللمرفق العام معنيان: المعنى العضوي ويفيد المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة ، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري.

أما المعنى الآخر فهو المعنى الموضوعي ويتمثل بالنشاط الصادر عن الإدارة بهدف إشباع حاجات عامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة.

ويشترط لاكتساب صفة الموظف العام أن تدير الدولة أو أحد أشخاص القانون العام هذا المرفق إدارة مباشرة. وبذلك لا يعد الموظفون في المرافق التي تدار بطريقة الالتزام موظفين عموميين. وكذلك

¹ محمد سليمان الطماوي ، القضاء الإداري : قضاء التأديب : دراسة مقارنة ، الكتاب الثالث ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1979 ، ص 67 .

² انظر كل من : محمد فؤاد مهنا ، القانون الإداري المصري والمقارن ، الجزء الأول ، مصر ، 1958 ، ص 89 . ثروت بدوي ، مبادئ القانون الإداري ، مصر ، 1973 ، ص 80 . عثمان خليل عثمان ، نظرية المرافق العامة ، القاهرة ، 1958 ، ص 245 .

العاملون في الشركات والمنشآت التي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة ولو تم إنشائها بقصد إشباع حاجات عامة.

3- مكانة الموظف في الإدارة: إذا كان يفهم من الموظف بأنه عون الدولة الذي يعمل من أجل خدمة العموم فإن علاقاته مع هؤلاء تتسم بالتفهم والاعتبار والإنسانية ، و في هذه الحالة فإن الموظف لا يتم التعامل معه باعتباره عبدا بل باعتباره يد الدولة و ممثل عن سلطتها من جهة ، و خادما اجتماعيا مكلف بتأدية الخدمات العامة من جهة أخرى .

- **الموظف أداة للسلطة السياسية :** من الطبيعي أن الموظف يعتبر أداة للسلطة العمومية فهو الذي يجسدها و يمثلها للقيام بمهامها في أحسن الظروف و بأبجح الوسائل تحقيقا للمصلحة العامة . من أجل هذا فإنه يتمتع بامتيازات تمكنه من فرض أوامر و تعليمات الإدارة و تنفيذها من طرف المستفيدين من خدمات الإدارة سواء عن طيب خاطر أو عن طريق القوة إن اقتضت الضرورة ذلك ، فهو إذن آمر و حاكم و آذن و كذلك مانع و زاجر ، له من الإمكانيات ما يساعده على أداء رسالته من أجل فرض احترام هيمنة سلطة الدولة¹ .

غير أن هذا الموظف من المنظور القوي غالبا ما تميل نفسيته الى الاعتقاد سواء عن صواب أو خطأ بأن كل ما يصدر عنه من قرارات إنما تستجيب لمبتغى هدف وظيفته و بالتالي تحقق حسب زعمه الفعالية و المردودية المرجوة معبرا بذلك و بكل افتخار عن قدرته للتفوق و السيطرة و التغلب على مشاكل المستفيدين من خدمات الإدارة مؤمنا بكونه الأوحد الذي يستطيع حلها حسب مزاجه² . و هذا نتاج بطبيعة الحال على أن العلاقات بين الموظفين و المواطنين من هذه الزاوية علاقات غير متكافئة أي أنها تبنى على فكرة التسلسل و التحكم و الإكراه و التنافر ، و هذا من شأنه أن لا يخدم بالكيفية السليمة مصالح المواطنين المتعاملين معه نظرا للصورة الإنسانية التي تطبع هذه العلاقات و التي لا تساعد على حل مشاكلهم على الوجه المطلوب³ .

¹ رضوان بوجمة ، مرجع سابق ، ص 332 .

² نفس المرجع ، ص 333 .

³ نفس المرجع ، ص 333 .

فالموظف في هذه الحالة يعتبر العموم كمجموعة مبهمه أو كمادة جامدة غير معرفة ، و بالمقابل فان العموم ينظر الى الموظف كآلة بدون روح بحيث تصبح علاقته به علاقة تنافر عوض أن تكون علاقة تعاون¹ .

على كل حال فان العموم ينظر الى الموظف كعون يفتخر بسلطته و قوته له مجموعة من الوسائل رهن إشارته لا ليشرع و ينظم فحسب بل كذلك ليحجر و يعاقب ، فهو الذي يطالب بأداء الضرائب ، و هو الذي يراقب نشاط الأفراد و هو الذي يقوم بالمحافظة على النظام العام ، و على المواطنين الخضوع لقضاء حاجياتهم و في بعض الأحوال يضطرون لارتشائه لتحقيق رغباته² .

و من البديهي أن هذه الصورة القائمة ستجعل الرأي العام ساحطا على هذه المعاملة و بالتالي فاقدا للثقة في الإدارة .

و مما لا ريب فيه أن هذه الحالة التي يظهر بها الموظف أمام العموم تفقد للإدارة مصداقيتها و تصبح تبعا لذلك جهازا لا فائدة في وجوده ، أو بمثابة ثكنة ممثلة بجنود لا جدوى منهم نظرا لعدم قدرتهم على أداء واجباتهم الوظيفية و نظرا لعدم مردوديتهم ، مما جعل هذه الصورة السوداء هي مرآة عاكسة لواقع الإدارة في العديد من الدول .

- **الموظف خادِم اجتماعي** : مع ظهور ثقافة إدارية جديدة قوامها المساواة و العدل في ديمقراطية المؤسسات الإدارية ، و اتساع دائرة العلاقات الرابطة بين الموظفين و بين المتعاملين مع الإدارة ، لتشمل تقديم الخدمات العمومية في مجالات عديدة منها التعليم و الصحة و الأمن و الدفاع و غيرها من الخدمات الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية بعيدة المدى ، جعلت النظرة الى الموظف العمومي تتغير عما كانت عليه ، إذ أصبح في ظل هذا التوجه الحديث الشخص الذي يشغل الوظيفة العامة لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف معين يتصل بخدمة جمهور المتفاعلين بالمرافق العامة و تحقيق رفاهية الأفراد، فالموظف العمومي في هذه الحالة هو "عون للدولة مكلف بخدمة الشعب استجابة للمفهوم الجديد للسلطة و إستخدامها"³ .

لما كان العون العمومي عنصرا أساسيا دخل الإدارة يؤدي وظيفة اجتماعية بحكم إسهامه في تقديم الخدمة العامة لتلبية حاجيات المواطنين ، "جعل بعض الدول تسعى جاهدة الى ترسيخ هذه الفكرة

¹ رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 333 .

² نفس المرجع ، ص 333 .

³

وتطبيقها في نظامها الإداري ذلك أنها تساعد على خلق نوع من التقارب و التوازن بين الامتيازات الغير مألوفة التي تتمتع بها الإدارة باعتبارها سلطة عمومية و بين المصالح المشروعة للمواطنين"¹ .

و إنطلاقا من هذه الصورة ، فإن العلاقات بين الموظف و الجمهور ، كان من الطبيعي إحتواءها في نطاق تنظيم عقلاي يتسم بمظاهر إنسانية و أخلاقية و شفافية تتجلى في تشخيص أعمال الموظف بإعتماد تنظيم إداري داخل السلطة التنفيذية يتوافق مع مقتضيات التسيير و المتابعة لهذه الموارد البشرية المؤمنة لكافة وظائف الذوات العمومية ، و همئة الموظف العام لأن يكون خادما مخلصا و صديقا آمنا للجمهور الذي يتعامل معه ، و ذلك بعقلنة تديره الإداري لشؤون المواطنين من خلال اهتمام الإدارات العمومية بالنواحي الإنتاجية والإنسانية والاجتماعية للقوى العاملة التي تعمل في الجهاز الإداري والعناية بها .

المبحث الثاني : الحقوق و الواجبات و الحماية في منظومة الوظيفة العمومية

تعتبر الحقوق و الواجبات جوهر القيم و المبادئ التي تبنى عليها منظومة الوظيفة العمومية ، حيث أن الموظفين العموميين و بمجرد تعيينهم لشغل الوظائف العامة و دخولهم للحياة المهنية في الإدارات العمومية يتأكد حقهم في الاستفادة من جملة الحقوق و الضمانات ، في مقابل تحملهم لجملة من الأعباء والمسؤوليات الوظيفية . التي حددها الأنظمة واللوائح والقرارات، سواء النظام العام للوظيفة العمومية ولوائحه، أو الأنظمة الوظيفية الخاصة .

لما كانت الوظيفة العامة مسؤولية وأمانة لخدمة المواطن والمجتمع تحكّمها وتوجه مسيرتها القيم الدينية والوطنية والقومية للحضارة العربية والإنسانية وتحرص على إرساء معايير وقواعد ومبادئ أخلاقية تحكّم آداب الوظيفة العامة وقيم ثقافية مهنية عالية لدى موظفي الخدمة المدنية وتعزز إلتزامهم بهذه المعايير والقواعد والقيم وتخلق الثقة والتقدير لدى المواطن وملتقي الخدمة العامة بعمل الدوائر وتبني حالة من الاحترام والتقدير لدورها في توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة للمواطن والمجتمع على حد سواء ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن على الموظف الإلتزام بما يلي:

وستتناول فيما يلي هذه الحقوق والواجبات و الضمانات.

¹ رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 335 .

أولاً : حقوق الموظف : عرف علماء الاجتماع الحقوق بأنها الامتيازات والمكافئات المادية والاعتبارية التي تقدم لشاغل الدور بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه ، التي غالباً ما تتطابق من حيث الكمية والنوعية مع طبيعة الواجبات التي يؤديها¹ ، وحقوق الموظفين هي مجموعة الامتيازات والمكافئات التي يتمتعون بها خلال ممارستهم لمهامهم الوظيفية في الإدارات العمومية طوال حياتهم المهنية ، و هي تمنح من طرف الإدارة العمومية الى الموظفين من اجل ضمان استقرارهم و رفع الأداء الوظيفي ، و منه تحقيق الصالح العام و تمثيل السلطة العامة أحسن تمثيل ، لهذا وجب على الإدارات أن تسعى إلى منحها للجماعات الوظيفية ، و أن تسهل لهم ممارستها بكل طمأنينة و الاستفادة منها بدون شروط و عوائق ، و إذا كانت القوانين الوظيفية العمومية على المستوى العالمي لم تشر إلى هذه الحقوق بدقة وتفصيل لاختلاف الثقافات و التوجهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية فانه يمكن استنباط أهمها من خلال تحليل النصوص واللوائح المنظمة للوظيفة العمومية و سير العمل الإداري ، فنجدها تتمحور حول مايلي :

1- الحقوق الوظيفية : و يقصد بها مجموع الامتيازات التي يتمتع بها الموظف العام و التي يستمدّها من مركزه النظامي² ، و هي تتمثل في الحصول على إجازات يحددها النظام ، و في كل من حق الترقية والنمو ، و حق التكوين و التنمية ، وفيما يلي نعرض لهذه الحقوق بشيء من التفصيل .

- الإجازات : تعد الإجازة من الحقوق الرئيسية في الحياة المهنية للموظف ، و لا يجوز حرمانه منها بأي شكل من الأشكال ، إلا أن للإدارة تنظيم هذا الحق بما يخدم حسن سير الإدارة ، فيجوز لرئيسه رفض الإجازة في وقت ما و تأجيلها لضرورة المصلحة ، أي أن هذا الحق لا يسقط فيستطيع الموظف أخذه في الوقت المناسب لذلك³ ، و تتنوع الإجازات التي يستحقها الموظف ما بين الإجازة السنوية، و العرضية، و المرضية ، و إجازة الأمومة ، و إجازة الحج ، و الإجازة الدراسية ، و الإجازة بدون راتب.

وتؤدي الإجازة دوراً أساسياً ومهما في حياة الموظف التنظيمية والاجتماعية. وتعتبر حقاً من حقوقه المكتسبة مقابل خدماته الوظيفية. والهدف من الإجازة هو حصول الموظف على قسط من الراحة والاستجمام بعيداً عن العمل وأعبائه ومسؤولياته ليعود مرة أخرى إليه أكثر نشاطاً وحيوية.

¹ دينكن ميتشال ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن ، ط2 ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت 1986 ، ص254.

² علي حطّار الشنطاوي ، دراسات في الوظيفة العامة ، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان ، 1998 ، ص 19 .

³ عبد العزيز العززي ، النظام القانوني لانتهاء خدمة الموظف العام : دراسة مقارنة بين القانونين الأردني و الكويتي ، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 33 .

وبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يأخذ إجازته السنوية في أي فصل يشاء إلا أنه من الملاحظ ارتباط أخذ الإجازة بفصل الصيف. وقد يكون السبب في ذلك رغبته في جعلها تتوافق مع العطلة الصيفية للمدارس بالإضافة إلى وجود فصل صيفي حار بالمملكة مما يتطلب وجود تنسيق بين الموظفين في المدة والتوقيت. وتنقسم الإجازات في نظام الخدمة المدنية إلى نوعين هما :

- الإجازات العامة: وتشمل الإجازة العادية وعطلة العيدين.

- الإجازات الخاصة: وتشمل الإجازة الاضطرارية والإجازة المرضية وإجازة المرافقة والإجازة الاستثنائية والإجازة الدراسية وإجازة الامتحان الدراسي وإجازة الرياضيين وإجازة الوضع للموظفات وإجازة عدة الوفاة.

- **الترقية و النمو الوظيفي** : تعد الترقية إحدى أهم الحقوق التي تقررت للموظفين، ذلك أنها تعني أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من وظيفته التي كان يشغلها قبل الترقية ، وتؤدي إلى زيادة المزايا المادية والمعنوية للموظف، كما تؤدي أيضاً إلى زيادة أعبائه واختصاصاته الوظيفية أي زيادة مسؤولياته وسلطاته وارتفاع قدره في السلم الوظيفي.

و يقصد بها إسناد وظيفة جديدة الى الموظف تكون ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات¹ ، أو انتقاله من درجة الى درجة أعلى داخل ذات الفئة الوظيفية² .

ويستحوذ نظام الترقية على الجانب الأهم من اهتمامات الموظف العام الكثيرة والمرتبطة مباشرة بمشاكل الوظيفة العامة، حيث أن معيار كفاءة الوظيفة العامة كميزة لا يكون إلا بتوافر فرص كثيرة للترقية أمام الموظفين، شرط أن توضع معايير وسياسات كافية من أجل ترقية سليمة³.

والحق في الترقية هو في الحقيقة مرهون بمدة يقضيها الموظف العام في الإدارة، كما أنه مرهون أيضاً بإجراء الترسيم، وقد اهتم المشرع الجزائري بتحديد الأسس والمعايير ، كما هو في كل دول العالم، التي يجب أن يأخذها المسير الإداري بعين الاعتبار عند القيام بعمليات الترقية، ويتم ترقية الموظفين عموماً بإحدى الطرق عن طريق الأقدمية، الكفاءة أو الأقدمية والكفاءة معا .

¹ فوزي حبش ، الموظف العام وحقوقه و واجباته ، المنظمة الإدارية ، القاهرة ، 1982 ، ص 83 .

² علي حطار الشنطاوي ، مرجع سابق ، ص 127 .

³ السيد محمد يوسف المعداوي، مرجع سابق ، ص 70 .

- **التكوين و التنمية** : يعد حق التكوين من حقوق الموظف المهنية الرئيسية خلال حياته المهنية ، و قد أشارت إليه معظم القوانين الأساسية لمنظومات الوظيفة العمومية في العالم ، بل أكثر من ذلك فان التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعطي لهذا الحق أهمية كبيرة لما له من دور في ترقية العمل الإداري و تشكيل شخصية المورد البشري ، فتنظمه الإدارات العمومية في شكل دورات دائمة و مستمرة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظفين و ترقية المهنة ، و تأهيله لمهام جديدة سواء في مناصب عليا أو في رتب أخرى غير التي كانوا يشغلونها .

2- الحقوق المالية : إذا كان الموظف العام يعمل مقابل حصوله على مزايا مادية ومعنوية حددتها الأنظمة واللوائح فانه ينبغي حصوله عليها في أوقاتها المحددة ما لم يصدر قرار يخالف المعمول به ، و ذلك تأمينا لاستقرار أوضاعه ، حتى يطمئن على مستقبله الوظيفي ، و من ناحية أخرى تحفيزه على الأداء الأفضل في عمله . و من أهم الحقوق المالية الرواتب الشهرية والمكافآت والعلاوات ، الرواتب التقاعدية أو تلقي مجمل التعويضات المترتبة عن ترك العمل أو عن الإصابات التي تقع بسبب العمل كالعجز الجزئي أو الكلي أو الوفاة .

- **الراتب** : يعد الراتب حق مالي قار يتمتع به الموظف العمومي على امتداد كامل مساره الوظيفي ، يتحدد و يتغير وفق مركزه القانوني في السلم الوظيفي¹ ، و الشبكة الاستدلالية للرواتب و الرتبة التي يشغلها ، كما يعرف بأنه المقابل المالي الذي يتقاضاه الموظف العام من الدولة كل شهر نظير ما يؤديه من عمل أثناء خدمته² ، و هو يتكون من الراتب الرئيسي مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها ، و كل من العلاوات والتعويضات ، و المنح ذات الطابع العائلي³ .

و الموظف العمومي "مهما كانت رتبته ، فانه يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا"⁴ .

إذن الراتب هو الحق المالي الشهري الممنوح للموظف من طرف الإدارة العمومية التي يمارس فيها مهامه فعليا ، كمقابل لقيامه بمهام الوظيفة العامة التي يشغلها ، و أداء الواجبات القانونية الأساسية المفروضة عليه ، و هو ذو طبيعة متغيرة أي يختلف باختلاف النظام الوظيفي.

¹ محمد زهير حمدي ، مرجع سابق ، ص 118 .

² سليمان سليم بطارسة ، نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية : النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1987 ، ص 195 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 119 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 120 .

- **العلاوات و التعويضات:** و هي مجموع المبالغ المالية التي تضاف الى رواتب الموظفين بصفة دورية و تحتسب كجزء من راتبهم الأساسي ، و العلاوات و التعويضات نجدها تتنوع و تتعدد فمنها العائلية وهذه لا تمنح إلا للموظف المتزوج و له أولاد ، و علاوة أساسية و هذه تدخل من باب تحسين المعيشة للموظف و هي تتناسب مع فئة الموظف و درجته ، و علاوة إضافية إذا كانت طبيعة العمل فيها شيء من الصعوبة ، و تسمى بعلاوة صعوبة العمل ، أو إذا كان يعمل في منطقة بعيدة و نائية و هو ما يعرف بعلاوة المنطقة مثل علاوة منطقة الهضاب و منطقة الجنوب .

- **المكافآت و الحوافز:** تشكل المكافآت و الحوافز في منظومة الوظيفة العمومية مجموع المبالغ التي لا تأخذ طابع الاستمرار في الغالب و إنما تصرف على أساس مقطوع لمرة واحدة أو لعدة مرات إذا تعدد السبب ، كما يمكن أن تأخذ شكل أوسمة شرفية و ميداليات استحقاق أو شجاعة و شهادات وزارية، و من هذه المكافآت :

• **مكافأة العمل الإضافي:** في حالة تكليف الموظف بالعمل الإضافي خارج وقت الدوام الرسمي أو في العطل و الأعياد .

• **مكافأة الخدمة:** و هذه لا تعتبر من الراتب الأصلي و لكنها طارئة ، و هي تختص بالموظفين الذين يقدمون أشياء جلييلة تخدم الوظيفة التي يقومون بها ، كان يقدم الموظف براءة اختراع ، أو يقدم دراسة ، أو مؤلف حول وظيفته ، أو يحقق انجازا يترتب عليه وفر في النفقات العامة ، أو رفع مستوى الأداء بعد تطبيقه ، أو كان تقديره السنوي عاليا يستحق عليه المكافأة و يمنح بناء عليها مكافأة شهرية بنسبة معينة دائمة.

• **مكافآت تحسين أداء المصلحة:** و هي تمنح للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، ففي هذه الحالة يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت ، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

- **الراتب التقاعدي:** و هو راتب يفرض للموظف الذي تنتهي علاقته بالوظيفة بعد خدمته فيها لمدة زمنية معينة مقدرة في القانون ، و ذلك ليتمكن من العيش الكريم بعد أن يبلغ من العمر سنا معينة ، أو يكون قد مضى على خدمته مدة معينة تجيز له الدولة طلب التقاعد إذا ما بلغها . و قد أولت تنظيمات الوظيفة العمومية أهمية كبيرة لهذا الأمر ، فأصدرت قوانين خاصة بذلك كقانون التقاعد و قانون الضمان الاجتماعي .

- والمعاش عبارة عن مبلغ يصرف للموظف عند انتهاء خدمته بصورة نظامية أو بسبب إصابته بعجز،
يؤول الى المستحقين له والى أبويه بعد وفاته. ويكتسب الحق في معاش التقاعد:
- الموظفون والمستخدمون الذين حذفوا من أسلاكهم بسبب إصابتهم بعجز سواء كان ناشئا عن ممارسة المهام المنوطة بهم أو غير ناشئ عنها ودون شرط في مدة الخدمات.
 - الموظفون الذين قضوا في الخدمة الفعلية مدة لا تقل عن إحدى وعشرين سنة ولم يبلغوا السن القانوني للتقاعد وهو ما يعرف بالتقاعد النسبي.
 - الموظفات والمستخدمات اللواتي قضين في الخدمة الفعلية مدة لا تقل عن 15 سنة .
 - الموظفون البالغون سن الستين، وهو السن العادي للحصول على المعاش . وقد أجاز المشرع تخفيض هذه السن بالنسبة لبعض الوظائف ورفعها بالنسبة للبعض الأخر، بحسب ما هو منصوص عليه في مختلف القوانين الخاصة .

3- الحقوق الاجتماعية: للموظف العام حق تكوين صداقات مع بعض الموظفين وتكوين علاقات اجتماعية داخل البيئة التنظيمية وخارجها. وليس محظوراً على الموظف العام أن يتبادل التهاني والتبريكات المكتوبة أو الشفوية في مواسم الأعياد والمناسبات. كما يمكن للموظف العام أن يتبادل أطراف الحديث حول بعض الموضوعات الاجتماعية أو أخبار المنظمة التي يعمل بها على ألا تطغى هذه الأحاديث على الأداء أو تأخذ شكلاً مغايراً عن العادة المألوفة .

4- حقوق بيئية : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية¹، أي يجب أن يعمل الموظف العام في بيئة تنظيمية مناسبة تتوفر فيها الإضاءة والتهوية والتكييف ، ويجب أن تتوفر في البيئة التنظيمية أيضاً شروط الأمن والسلامة من المخاطر أو الإصابة بالأمراض والتلوث. ومن أهم المنافع التي يجب توفيرها في البيئة التنظيمية المساجد والمصليات والمطاعم ودورات المياه والإسعافات الأولية وغيرها .

5- حقوق نفسية: من أهم الحقوق النفسية للموظف العام أن يعامل معاملة إنسانية دون تهميش أو تطهيش أو مضايقة أو اضطهاد ، وللموظف العام حق التفكير والتطوير والإبداع في مجال عمله وتقديم المقترحات التي يراها مناسبة إلى رؤسائه لدراستها والاستفادة منها. كما أن له أيضاً حق سلطة تنفيذ الأعمال المكلف بها دون غيره. وتجدر الإشارة إلى أن العدالة والمساواة بين الموظفين شرطان أساسيان في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 37 .

التعامل داخل البيئة التنظيمية ،" فلا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية"¹ .

ثانيا: واجبات الموظف : يعرف الواجب في علم الاجتماع بأنه مجموعة التصرفات والنشاطات التي يؤديها شاغل الدور الاجتماعي خلال تفاعله مع الآخرين استناداً لمؤهلاته العلمية والثقافية وكفاءته وخبرته الشخصية والفنية²، وواجبات الموظف في حياته المهنية هي مجموعة المعايير والقواعد والمبادئ الأخلاقية التي تحكم آداب الوظيفة العامة وقيم الثقافة المهنية التي يلتزم بها الموظفين العموميين أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم الوظيفية في الإدارات العمومية ، و هي على العموم ترتبط بالمصلحة العامة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها للجماعة ومن ثم فان أي تهاون أو امتناع عن القيام بالواجبات يعتبر مساسا للمصلحة العامة ، و إذا كانت القوانين الوظيفة العمومية على المستوى العالمي لم تشر إلى هذه الواجبات بدقة وتفصيل لاختلاف الثقافات و التوجهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية فانه يمكن استنباط أهمها من خلال تحليل النصوص و اللوائح المنظمة للوظيفة العمومية و سير العمل الإداري ، فنجدها تتمحور حول مايلي :

1- الواجبات الوظيفية البحتة : و هي تتمثل فيمايلي :

- واجب أداء العمل الوظيفي : توجب منظومة الوظيفة العمومية على الموظف أن يقوم بتأدية عمله المنوط به بنفسه بكل دقة و " أمانة وبدون تحيز"³ من غير إهمال أو تقصير كي لا يترتب ضياع حق مالي أو معنوي للجهة التي يعمل بها ، أو المساس بمصلحة من مصالحها ، كما أن هذا الواجب يلزم الموظف بالقيام بعمله بنفسه فلا يجوز له أن يتنازل عنه أو يوكل غيره بأدائه أو يفوضه إلى غيره إلا إذا أجاز القانون له ذلك .

وعلى الموظف أن يقوم بما يعهد إليه به رؤسائه دون تعقيب منه على مدى ملائمة المهام أو عدم توزيعها على الموظفين فتوزيع الموظفين و توزيع المهام فيما بينهم من اختصاص الرئيس الإداري وحده ، " فكل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسئول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه "⁴ .

¹ نفس المرجع ، المادة 27 .

² دينكن ميتشال ، مرجع سابق ، ص253.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 41 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 47 .

كما يجب على الموظف أن يؤدي عمله في الوقت المخصص لذلك ، بالالتزام بأوقات العمل الرسمي من حيث الحضور و الانصراف ، و المحافظة عليها ، فيكون خلال هذه الفترة في مكتبه أو مقر عمله في بدء الدوام الرسمي ويلتزم بالبقاء فيه حتى اللحظة التي ينتهي فيها وقت العمل ، وقد يلزم بالبقاء حتى بعد انتهاء وقت العمل إذا طرأت ضرورة قصوى و ملحة تلزم عمل الإدارة في تلك اللحظة¹.

و الموظف أثناء الدوام الرسمي مطالب بانجاز الأعمال المطلوبة منه في وقتها المحدد وإلا اعتبر مقصرا في أداء عمله ، ويمنع عليه تضييع الوقت في التجول بين المكاتب أو قراءة الجريدة أو استعمال الانترنت في أغراض خارجة عن المهام الوظيفية ، أو غير ذلك من السلوكيات التي يهدف منها إلى تضييع الوقت وعدم إتمام المهام ، بل هو ملزم بتخصيص كل نشاطه المهني للمهام المسندة إليه .

- **واجب الطاعة الرئاسية :** إن الطاعة في اللغة تعني الانقياد ، فيقال هو طوع بيديه أي منقاد له ، أما في اصطلاح الفقه الإداري فهي الخضوع لأوامر الرؤساء ، أي هي تنفيذ أوامر و توجيهات الرؤساء و احترامهم² ، إن هذا الالتزام يتجلى بالطاعة الواجبة تجاه أوامر الرؤساء الإداريين وذلك لأن السلطة الرئاسية في مظاهرها المختلفة يمارسها رؤساء لهم أقدمية في الخدمة مما يجعلهم أكثر إدراكا للعمل وحاجاته ، وبالتالي أكثر مسؤولية في القدرة على المواجهة وحل المشاكل ، و الملاحظ أن الطاعة الرئاسية لم يخلقها القانون بذاته و إنما "أتت و نشأت كظاهرة إدارية واجتماعية نتيجة لتطبيق الوظائف الإدارية بصفة متدرجة ابتداء من وظائف التخطيط والتصور و مروراً بوظائف التطبيق والانتهاج بوظائف التنفيذ"³ ، وكما هو معلوم فان تنظيم الإدارة الجزائرية ينبنى على شكل هرمي إداري يتصاعد تدريجياً حتى يصل قمته التي يشغلها الرئيس الإداري الأعلى وهذا التدرج الهرمي يشكل قاعدة مفادها أن السلطة الأدنى مطالبة بطاعة السلطة العليا ، فالعلاقات البشرية التي تظهر في أوساط الأجهزة الإدارية هي علاقات تسلسلية تعبر عن واقع اجتماعي عمل به القانون الوضعي في عالم الإدارة .

فالموظف الذي يشغل وظيفة التنفيذ يتعين عليه الخضوع الى أوامر موظف التطبيق الذي بدوره مطالب بطاعة التعليمات الصادرة عن متقلدي وظائف التأطير ، فيشترط في امتثال الرؤوس لأوامر رئيسه أن تكون هذه الأوامر جائزة وممكنة التنفيذ من الوجهة القانونية و العملية وداخلة في اختصاص كل من الرئيس والرؤوس معا ، و إلا اتسمت بعدم المشروعية ، "حيث يخضع الموظف لرئيسه المباشر

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد من 186 الى 190 .

² مازن ليلو راضي ، الطاعة و حدودها في الوظيفة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 2002 ، ص 15-16 .

³ رضوان بوجعمة ، مرجع سابق ، ص 246 .

وينفذ أوامره و تعليماته إلا إذا كانت هذه الأوامر و التعليمات مخالفة للقانون بصورة صريحة وواضحة وفي هذه الحالة على الموظف أن يلفت انتباه ونظر رئيسه خطيا إلى المخالفة الحاصلة ولا يكون ملزما بتنفيذ هذه الأوامر و التعليمات إلا إذا أكدها الرئيس خطيا و له أن يرسل نسخا عن المراسلات إلى الإدارة المركزية¹ ، و يتحمل في هذه الحالة كل رئيس مسؤولية الأوامر الصادرة منه ، كما يكون مسئولا عن سير العمل في حدود اختصاصه ، ويخضع كل موظف للسلطة الرئاسية لمن هو أعلى منه ، كما يباشر كل واحد السلطة الرئاسية على من هم دونه و هذه السلطة توجد وتتقرر دون حاجة إلى نص خاص² ، و هذه سنة المجتمع الإداري التي تفرض وجود أمر و مأمور في العلاقات المتواجدة بين الموظفين .

- واجب عدم الجمع بين الوظيفة و أعمال أخرى : يتعين على جميع موظفي الدولة التفرغ لأداء مهمات و وظائفهم ، فلا يجوز لهم كمبدأ عام ممارسة و تأدية أعمال أخرى خارج الوظيفة أو امتلاك مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلالية الموظف أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة ، سواء بنفسه أو الوسطة ، والغاية من ذلك هي أن الموظفين ملزمين "بتخصيص و تكريس كل نشاطهم المهني للمهام المسندة إليهم و لا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه"³ ، ولأن نشاطه الأصلي قد يتضرر من مزاوله نشاط آخر .

غير أن تشريعات الوظيفة العمومية قد تجيز بعض الاستثناءات على هذا المبدأ العام و يتمثل في منح ترخيص لبعض الموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط و كفاءات محددة عن طريق التنظيم ، كما يمكن للموظفين إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية و التي لا يمكنهم نشرها بصفتهم الوظيفية إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين ، و الإدارة العمومية التي ينتمون إليها⁴ .

¹ فوزي حبش ، مرجع سابق ، ص 8 .

² السيد محمد يوسف العداوي ، مرجع سابق ، ص 82 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 43 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 43 .

2- الواجبات المرتبطة بأخلاقيات المهنة : و هي تتمثل فيمايلي :

- واجبات نحو الحكومة : يتم تحديد هذه الواجبات على أساس مبدئين هما المبدأ الديمقراطي ، والمبدأ التسلسلي ؛

فمن حيث المبدأ الأول، نجد أن الموظف يتمتع في حياته الخاصة بحرية كاملة نحو حكومة البلاد بحيث يمكنه أن يشاطرها في سياستها الرسمية أو يعارضها، غير أن هذه المعارضة لا يمكن أن تذهب الى حد أبعد لتصبح وسيلة هدامة من خلال استغلال الإدارة و استعمالها كمطية لانتقاد أعمال الحكومة بصراحة و بعنف . فواجب التحفظ يتطلب من الموظف قدرا من الانضباط و لو كان خرجا عن أوقات العمل ، لذا فان معارضته يجب أن تكون بناءة كاقترح بعض الإصلاحات لتحسين مردودية النشاط الحكومي أو تفعيله ، و هذا ما عبر عنه بواجب الإحساس¹ .

أما من حيث المبدأ الثاني، فالموظف ملزم بالخضوع الى السلطة الرئاسية، و هذه سنة المجتمع الإداري، فهذا المبدأ نجده يعارض كل حرية سياسة مطلقة للموظف و ذلك حتى في حياته الخاصة ، فأخلاقيات الوظيفة تمنعه من التفوه بكلام ناب كالسب أو القذف ضد الحكومة أو ضد الإدارة و رؤسائه الإداريين ذلك أن هذا العمل من شأنه أن يضر بمصالح هذه الهيئات التي ترمي الى خدمة الصالح العام² .

إذن فالموظف في العصر الحاضر مطلوب منه أن يكون على بينة و دراية تامة بمسؤوليته و بوظيفته من حيث تقنياتها و قواعدها وطريقة تنفيذها و ذلك لمواجهة تحديات التنمية .

- واجبات نحو الوطن : مما لا ريب فيه أن واجب الولاء للوطن يبقى قائما في الحياة الخاصة للموظف ذلك انه يجسد السلطة العامة و لو كان خارجا عن أوقات عمله . و من الطبيعي أن يكون هذا الولاء نابعا من قناعة ذلك انه لا يعقل أن موظفا يتلقى راتبه من الدولة و في ذات الوقت ينكر سلطتها و الوفاء و الإخلاص لها . فطاعة الدولة من الأمور الأساسية التي يجب على الموظف أن يتمسك بها كيف ما كانت وضعيته الإدارية سواء داخل الإدارة أو خارجها . فإذا فقدت الطاعة فقد كل شيء³ .

إن ما يميز الموظف بصفة عامة هي تلك الصلة المتواجدة بينه و بين الدولة و التي تتجلى في خضوعه لتعاليمها و أوامرها من أجل خدمة مصالحها⁴ .

¹ رضوان بوجمة ، مرجع سابق ، ص 389 .

² نفس المرجع ، ص 389 .

³ نفس المرجع ، ص 386 .

⁴ رضوان بوجمة ، مرجع سابق ، ص 387 .

فالولاء للوطن يقتضي احترام القانون و المؤسسات المقدسة للدولة من طرف الموظف الذي يتعين عليه أن يحميها من كل انحراف و أن يصونها سواء أثناء أداء مهامه أو في حياته الخاصة ، غير أن هذا الولاء تختلف درجته حسب طبيعة وظيفة أعوان الدولة فولاء القاضي يتجلى في امتناعه عن قبول ضغوط السلطة التنفيذية أثناء دراسته ملف قضائي و إصدار الحكم في شأنه ، وولاء الأستاذ الجامعي يتجلى في احترام مبدأ حياد التعليم العمومي ، أي أن لا يجعل الأستاذ منبر التدريس قناة لتمرير معتقداته و آرائه السياسية.

إذن هنا على الموظف العمومي أن يعرف جيدا أن حياده و عدم إبدائه للأفكار الهدامة يمكن أن يعتبر في حياته الخاصة بمثابة وفاء و إخلاص في الظل لحكومته و للإدارة المستخدمة ، علما أن هناك أصنافا من الموظفين ملزمون بكيفية صارمة بالامتنال و الطاعة و الولاء.

– المحافظة على أسرار الوظيفة و عدم إفشائها: إن طبيعة العمل الوظيفي تقتضي أن يطلع الموظفين على أسرار و خبايا خاصة بالإدارة و مستخدميها و المستفيدين من خدماتها ، وهذه الأسرار تعبر عن مصالح مباشرة و أكيدة لأطرافها ، فيتوجب على الموظفين بشكل عام أن يحافظوا عليها حفاظا للصلح العام و حرصا على الأفراد الذين تتعلق بهم ، فقد يكون في إظهارها أذى و ضرر على مصالحهم و مقدراتهم ، كما أنه من شأن إفشائها تعريض مصلحة المواطنين والإدارة والمرفق العمومي للضرر ومن هنا كان على الموظف العمومي الالتزام بواجب المحافظة على الأسرار و كتمان الأمور أو المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم وظيفته، ولو بعد تركه الخدمة ، لذلك حرصت كل قوانين الوظيفة العامة في العالم عامة و الجزائر خاصة على التحذير والتنبيه بعدم إفشاء الأسرار المهنية أو محاولة في ذلك ، و إلا أصبح الموظف تحت المسؤولية التأديبية و الجنائية فأوجب المشرع على الموظف "الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ، ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة و لا يتحرر هذا الأخير من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة"¹ ، كما يظل الالتزام بالكتمان و السرية قائما و لو بعد انفصال الموظف عن عمله².

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 48 .

² انظر المادة 23 من القانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته ، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 14 ، الصادرة بتاريخ 20 فيفري 2006.

إن فلسفة هذا الالتزام تظهر في كون تسرب معلومات للغير يفقد الثقة ما بين الإدارة و المستفيدين من خدماتها ، إن لم نقل فقد السلطة والهيبة التي من الضروري أن يتميز بها كل موظف يوجد في خدمة الدولة غير أن هذه الفلسفة جعلت البعض ينظر إليها نظرة سلبية خاصة إذا ظل سر المهنة مطلق وهكذا وحسب المناهضين لفكرة السرية يرون بان "الالتزام بكتمان سر المهنة قد يجعل من الإدارة عالما مغلقا ومبهما بالنسبة للمجتمع المدني وخاصة بالنسبة للباحثين في المجال الاقتصادي والاجتماعي و الإداري الذين غالبا ما يعانون من صعوبة الحصول على المعلومات التي تحتكرها الإدارة والتي يكونون في حاجة ماسة إليها من أجل إغناء أبحاثهم التي قد تستفيد منها الإدارة نفسها"¹ لهذا كله لابد من التعامل مع هذا الواجب بشيء من المرونة لتيسير البحث العلمي والمعرفة خاصة وأن الإدارة العمومية تعتبر إدارة المواطنين تماشيا مع مبدأ تقريب الإدارة من المواطنين .

-المحافظة على كرامة الوظيفة و شرفها : قد يعتقد بعض الموظفين العموميين أن هناك انفصالا كاملا و تام بين حياتهم الوظيفية و حياتهم الخاصة و أنهم بذلك غير مسئولين تأديبيا عما يصدر منهم من تصرفات معيبة مادامت خارج نطاق الوظيفة ، غير انه من المسلم به أن الحياة الخاصة للموظف تنعكس على الوظيفة العمومية و تؤثر فيها بصورة أو بأخرى²، إن الموظف يجسد في شخصية السلطة العامة وهو يمثل الدولة ، وهذا يستلزم منه بالطبع سلوكا نموذجيا سواء أكان أثناء العمل أم خارجه .

لهذا و جب على الموظف قصد المحافظة على الوظيفة و شرفها مراعاة آداب اللياقة في التعامل مع الرؤساء و الزملاء و المستفيدين ، و الابتعاد والترفع عما يخل بشرف الوظيفة ، لهذا سوف نشرح هذين الواجبين :

***- مراعاة آداب اللياقة :** ويقصد بآداب اللياقة مقتضيات الذوق العام و حسن المعاملة وطيب الحديث مع الرؤساء و الرؤوسين و الزملاء و الجمهور ، لان طبيعة عمل الموظف تحتم عليه الاحتكاك بمستويات مختلفة من الناس و الدخول في علاقات مختلفة ، ونجاح هاته العلاقات و سير الخدمة العامة يعتمد اعتمادا كبيرا على أسلوبه في المعاملة .

ويجب على موظف أن يحسن معاملة العاملين معه من الموظفين ويتعاون معهم في إنجاز الأعمال المنوط بهم ، خاصة تلك التي يتطلب إتمامها عملا جماعيا منسقا يساهم فيه عدد من العاملين. كما

¹ أحمد بلحاج ، وآخرون ، القانون الإداري المغربي ، ط 1 ، المطبعة الملكية ، الرباط 1988 . ص 391 .

² محمد ماهر الصواف ، "أخلاقيات الوظيفة العامة و العوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 82 ، السعودية 1994 ، ص 19 .

يتوجب على الموظف أن يحسن معاملة الجمهور الذي يتعامل معه بأن يسهل له الحصول على الحاجة التي توفرها الجهة التي يعمل بها، دون وضع العراقيل، أو تأخير الخدمة، أو فرض الإتاوات في مقابل أداء أعمال وظيفية أو الإخلال بها.

فنجد أن المشرع الجزائري ألزم الموظف أن يتعامل بأدب واحترام في علاقته مع رؤسائه و زملائه ومرؤوسيه ، بل أوجب عليه الالتزام بهذا السلوك مع الجمهور المستفيدين من خدمات الإدارة المستخدمة ، فيتعين عليه أن يتعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون مماطلة¹ ، أي يعاملهم على قدم المساواة دون التمييز بينهم لأي سبب كان .

* - **الترفع عما يخل بشرف الوظيفة :** من المعروف أن الإدارة تشترط في من يريد الالتحاق بالوظيفة العمومية أن يتحلى بحسن السيرة و السلوك بان تكون شهادة سوابقه القضائية لا تحمل أيا ملاحظات تنافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها²، فهات الصفت المطلوبة تجعل الموظف موضع ثقة الإدارة المستخدمة و المجتمع ، فيجب عليه التحلي بالسلوك الحسن داخل و خارج الوظيفة و أن يحافظ على كرامتها و لا يخرج عن مقتضياتها أو ينحرف عنها "بتجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج الخدمة ، كما يجب عليه أن يتسم بسلوك لائق و محترم"³، أي سلوك محمود يعبر عن سلطة و هيبة الإدارة و قيمتها و سمعتها داخل المجتمع و لدى المستفيدين من خدماتها العامة .

وفي الحقيقة فإن درجة التقيد بسلوك نموذجي يتناسب و أهمية الوظائف التي يشغلها عمال الإدارة العامة، فالموظفون الذين يشغلون مناصب قيادية يتوجب عليهم التقيد بهذا الالتزام بشكل يختلف عن الموظفين الذين يشغلون وظائف الحراسة أو قيادة السيارة لأن الحياة الخاصة لهؤلاء لا تشكل موضوعا هاما بالنسبة للمجتمع إذا ما قيست بأهمية الحياة الخاصة لأولئك .

- **الحفاظة على المال العام :** يعتبر الحفاظ على المال العام بشقيه النقدي والعيني من أهم الواجبات المنوطة بالموظف و ذلك لان المال العام هو مال الأمة كلها، و هو الوسيلة الأهم في تحقيق أهداف المنظمة و يمنحها القدرة على تقديم الخدمات العامة للمواطنين على النحو الأفضل، ومن ثم السعي نحو النمو الاقتصادي الذي يؤدي بدوره إلى الرفاه الاجتماعي أي التغيير الاجتماعي لحال المستفيدين من الإدارات و المؤسسات العمومية ، و لذلك يجب على الموظف باعتباره عنصرا فعال في المنظمة و في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 53 .

² نفس المرجع ، المادة 75 .

³ نفس المرجع ، المادة 42 .

المجتمع عموماً ، " أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسته لمهامه الوظيفية و السهر على حماية الوثائق الإدارية بصيانتها بصورة منتظمة كما ينبغي عليه ألا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة المحلات و التجهيزات ووسائل الإدارة كما يجب على الرئيس الإداري القيام باستمرار بمساءلة و متابعة كل موظف يخفي أو يحول أو يتلف ملفات أو مستندات أو وثائق إدارية"¹، كما يجب عليه السعي نحوى تخفيض مستوى الإنفاق ترشيداً للنفقات العمومية دون الإضرار بمستوى الأداء تحقيقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية .

- الامتناع عن استغلال النفوذ والرشوة : قد يتمتع الموظف باعتباره ممثلاً للدولة بقدر كبير من السلطة تمكنه من تحقيق المصلحة العامة للإدارة المستخدمة ، لذا يمنع على هذا الأخير استغلالهاته السلطة أو إساءة استغلالها ، لتحقيق المصالح الخاصة أو للإثراء بدون سبب مشروع، بأي وسيلة كانت ، ولكي يبعد المشرع الموظف عن مواطن الشبهة منع عليه صراحة بعض الأمور التي قد تعرضه إلى ما لا تحمد عقباه ولو عن حسن نية مثل " طلب أو اشتراط أو استلام ، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه"² ، أو بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته كما يمنع عليه طلب الرشوة أو تبديد أو اختلاس أو احتجاز أو إخفاء أموال عامة أو خاصة ويعاقب قانون الوقاية من الفساد ومكافحته على هذه الأفعال بعقوبات مختلفة ولو تم اقترافها عن حسن نية³.

3- التزامات الموظف في حياته الخاصة : من المعروف أن الإدارة تشترط في من يريد الالتحاق بالوظيفة العمومية أن يتحلى بحسن السيرة و السلوك بأن تكون شهادة سوابقه القضائية لا تحمل أياً ملاحظات تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها⁴، فهذه الصفات المطلوبة تجعل الموظف موضع ثقة الإدارة المستخدمة و المجتمع ، فيجب عليه التحلي بالسلوك الحسن داخل و خارج الوظيفة و أن يحافظ على كرامتها و لا يخرج عن مقتضياتها أو ينحرف عنها ، لأنه لا يوجد انفصال كامل و تام بين حياة الموظفين الوظيفية و حياتهم الخاصة و أنهم بذلك غير مسئولين تأديبياً عما يصدر منهم من تصرفات معيبة مادامت خارج نطاق الوظيفة ، غير أنه من المسلم به أن الحياة الخاصة للموظف تنعكس على

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد : 49-50-51 .

² نفس المرجع ، المادة 54 .

³ للاطلاع أكثر على الموضوع ارجع إلى القانون 01/06 المذكور سابقاً .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 75 .

الوظيفة العمومية و تؤثر فيها بصورة أو بأخرى¹ ، إن الموظف يجسد في شخصية السلطة العامة ، وهو يمثل الدولة ، وهذا يستلزم منه بالطبع سلوكا نموذجيا سواء أكان أثناء العمل أم خارجه. و ذلك "بتجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج الخدمة ، كما يجب عليه أن يتسم بسلوك لائق و محترم"² ، أي سلوك محمود يعبر عن سلطة و هبة الإدارة و قيمتها و سمعتها داخل المجتمع و لدى المستفيدين من خدماتها العامة .

وفي الحقيقة فإن درجة التقيد بسلوك نموذجي يتناسب و أهمية الوظائف التي يشغلها عمال الإدارة العامة ، فالموظفون الذين يشغلون مناصب قيادية يتوجب عليهم التقيد بهذا الالتزام بشكل يختلف عن الموظفين الذين يشغلون وظائف الحراسة أو قيادة السيارة لأن الحياة الخاصة لهؤلاء لا تشكل موضوعا هاما بالنسبة للمجتمع إذا ما قيست بأهمية الحياة الخاصة لأولئك .

و هذه الالتزامات نجده تتجسد فيما يلي :

- **سلوك الموظف في المجتمع** : يعد العنصر البشري من الأهمية بمكان باعتباره هدفا ووسيلة تحتاجها الإدارة للقيام بالمهام المنوطة بها ، فإذا كان هذا العنصر مطالبا في مجال العمل بالتحلي بسلوك حسن و أخلاق رفيعة كالنزاهة و الصدق و الأمانة و الشفافية و الدفاع عن مصالح الإدارة و تلبية رغبات المواطنين بدون رشوة أو محسوبية ، فانه كذلك مطالب بدرجة اكبر لضبط سلوكه في الوسط الذي يعيش فيه و ذلك لما له من تأثيرات على المجتمع الإداري الذي يعمل فيه . فلا يمكن أن يكون الموظف ذي سلوك منحرف في حياته الخاصة كالتعاطي للمخدرات أو الانغماس في الفساد كربط علاقات تثير الشبهات و تتنافى مع أخلاقيات المهنة³ .

و من المؤكد أن سلوك الموظف و انضباطه خارج الإدارة لا يقوم على أساس قواعد ثابتة ، بل يمكن تقييمه من خلال معايير ذاتية كالتظاهر و طريقة التصرف و أسلوب التعبير و التعامل و ذلك لكون السلوك البشري ما هو إلا عبارة عن طبائع و غرائز نفسانية يمكن استنتاجها من خلال حركة الإنسان و عقيدته و أفكاره ، لذا فانه بجانب العقوبات الجنائية ، فان قانون الوظيفة العمومية أقر بدوره

¹ محمد ماهر الصواف ، مرجع سابق ، ص 19 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 42 .

³ رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 384 .

عقوبات تأديبية في حالة ما إذا كان سلوك الموظف خارج العمل يخل بأخلاقيات الوظيفة¹ ، و تظل هذه العقوبات قائمة حتى بالنسبة للموظفين الذين هم في حالة استيداع أو الذين أحيوا على التقاعد² .

فرجال السلطة و الموظفون السامون يتعين عليهم التزام الانضباط التام في سلوكهم خارج أوقات العمل، لان السلوكيات الغير أخلاقية لا تليق بمركز و كرامة هؤلاء الموظفين و بالتالي لا تتناسب مع متطلبات وظيفتهم ، و هذا ما يدفع الإدارات العمومية الى اتخاذ عدة إجراءات في حق موظفيها حفاظا على أخلاقيات الوظيفة ، و هذه الإجراءات يمكن أن تصل الى غاية إنهاء حياتهم المهنية .

- **سلوك الموظف في وسطه الأسري** : يمكن أن يمتد انضباط الموظف في بعض الأحيان الى داخل أسرته الصغيرة بحيث تتدخل الإدارة في حياته العائلية ، و الأمر هنا يتعلق بأصناف من الموظفين يتعين عليهم الخضوع لبعض الالتزامات فيما يخص حياتهم العائلية ، فأسلاك الأمن و رجال السلطة مطالبون بالحصول على رخصة من الإدارة التي ينتمون إليها في حالة اختيار شريكة حياتهم بقصد عقد قرانهم ، كما أنه نظرا لطبيعة وظائفهم فإنهم ملزمون بالإقامة في مقر العمل و ذلك من أجل أن يظلوا رهن إشارة مواطنيهم خصوصا إذا كانوا يتقلدون مسؤولية تتعلق بالحفاظ على الأمن و النظام العام . فهم مطالبون باحترام هذا الواجب ، إضافة الى ذلك فإنه لا يمكنهم أن يغادروا التراب الوطني إلا برخصة من رؤسائهم أو من الوزير المعني³ .

غير أنه هناك نوع من المرونة فيما يتعلق بالسكن داخل مقر العمل ، ففي بعض الحالات يصعب على هؤلاء اقتناء مسكن داخل مكان العمل ، لذا يسمح لهم أن يقطنوا في سكن غير بعيد عنه شريطة التصريح به علانية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادتين :160 و 174.

² رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 385 .

³ نفس المرجع ، ص 386 .

ثالثاً : الحماية المقررة للموظفين في الحياة المهنية : الحماية في اللغة هي اسم مشتق من الفعل حمى ، فيقال حمى الشيء حمياً وحمى وحمية ، و عندما يقال حمى الشيء معناه منعه من الناس أو دفعهم عنه ، و حمى المريض بمعنى منعه مما يضره ، و حمى أهله أي دافع عنهم في حرب أو نحو ذلك¹ ، و قد تأتي الحماية بمعنى النصره فمنها حميت القوم حماية بمعنى نصرتهم² .

والحماية المقررة للموظفين في الحياة المهنية هي مختلف الضمانات الواردة في منظومة الوظيفة العمومية، التي يستفيد منها الموظفون خلال مسار حياتهم المهنية ، للمحافظة على حقوقهم المادية أو المعنوية أو المهنية أو الاجتماعية ، أو للمطالبة بالتعويضات عن الأضرار التي تصيبهم أثناء ممارستهم لوظيفتهم خلال حياته المهنية .

فالحماية تأتي دائماً نتيجة للتسليم بوجود الحق الذي يسبق وجودها ، أي هي نتيجة حتمية لاستفادة الموظفين من مختلف الحقوق ، و هي تأمين لاستقرار أوضاعهم الاجتماعية و المهنية ، و إكساب ثقتهم في الإدارة و طمأننتهم على مستقبلهم المهني ، و تحفيزهم للأداء الجيد و تطوير مهاراتهم ، لذلك فإن المساس أو الإنقاص من هاته الضمانات التي يقررها القانون لفائدة الموظفين ، يعد انتقاص من وضعهم القانوني ومركزهم الاجتماعي و المهني ، و بالتالي إخلال بالتزامات الإدارات العمومية إزاء الموظفين .

وحتى تكون الضمانات إيها قائمة على أساس حقيقي ، فإنه يجب بنائها في شكل قواعد ونصوص قانونية واضحة ، تشكل امتيازات وظيفية تخص الموظفين دون غيرهم ، و الحماية المقررة للموظفين بنجدها تأخذ عدة أشكال مختلفة : الحماية الإدارية ، الحماية القانونية ، الحماية المالية ، الحماية الاجتماعية:

1- الحماية الإدارية : و هي الحماية التي يتمتع بها جميع الموظفين العموميين في ظل نظام الوظيفة العمومية المغلق ، و هي عبارة عن مجموعة من الضمانات التي توفرها الإدارة نفسها للموظفين العاملين بها طول مسيرة حياته المهنية ، لما قد يتعرضون له من إجحاف في ممارسة حقوقه المهنية و نيلها ، أو في حالة خضوعهم للمتابعة تأديبية من طرف إدارتهم المستخدمة نتيجة لما قد تدعيه من إخلالهم بالواجبات

¹ الشيخ أحمد رضا، معجم متن اللغة ، المجلد الثاني، دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1960 ، ص 172 .

² أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المصباح المنير : معجم عربي - عربي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1987 ، ص 153 .

المهنية و مساسهم بالانضباط العام . و تركز هذه الحماية نصوص قانونية نجد معظمها في قوانين الوظيفة العمومية و تتمثل في نقاط عديدة أهمها :

- **الحماية في المجال التأديبي:** إذا كانت سلطة التأديب ضرورية لسيادة النظام داخل الإرادة العمومية فإنها تصبح في غاية الخطورة إذا أساء الرؤساء استخدامها، لذلك نجد أن معظم أنظمة الوظيفة العمومية تنص على الحماية الإدارية للموظفين العموميين من تعسفات الإدارة في المجال التأديبي و ذلك بوضع مجموعة من الضمانات للموظفين أثناء سير العملية التأديبية من بدايتها الى غاية صدور القرار النهائي فيها¹، ابتداء من إعلام الموظف بما هو منسوب إليه من مخالفات ، و منحه حق الاطلاع على الملف التأديبي و جميع الوثائق الملحقة به ، و حق الاستعانة بمدافع يختاره و طلب حضور شهود ، مع ضرورة أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، و مراعاة تناسب الجزاء مع الخطأ و تسبب القرار التأديبي، و عدم تطبيق ازدواجية العقوبة ، و وجوب إبلاغ الموظف بالقرار النهائي ، إن هذه الضمانات والضوابط في مجموعها هي من تكفل اطمئنان الموظف أن التأديب يحقق غايته كأداة لحماية المرفق لا أن يكون وسيلة للقصاص أو الانتقام² .

إذن الحماية الإدارية في المجال التأديبي هي الضمانات التي توفرها الإدارة نفسها للموظفين العاملين لديها طيلة مراحل الإجراء التأديبي، بداية من وقوع المخالفة وتكييف الخطأ لغاية صدور القرار التأديبي، و هاته الضمانات تعد بمثابة قيود لممارسة السلطة التأديبية من طرف المستخدم تحول دون تعسفه في المتابعة وتوقيع الجزاء و في نفس الوقت نوع من الحماية لفئة الموظفين .

- **الحماية في مجال نيل الحقوق :** و تتجسد هذه الضمانات في ممارسة حق التظلم الإداري من تصرف غير عادل أو فيه محاباة أو فيه تجاهل لنظام الوظيفة العمومية ، و التظلم الإداري يعد مكنة قانونية³ بموجبها يحق للموظف المتضرر من جراء عمل قامت به الإدارة أو من جراء عدم قيامها بهذا العمل ، الرجوع الى السلطات الإدارية التسلسلية أي الى الرئيس الإداري الأعلى رتبة أو الوزير المختص، أو الى هيئات معينة تقع في قمة الوظيفة العمومية مثل لجان الخدمة المدنية في البلاد الأنجلوسكسونية أو المجالس العليا للوظيفة العامة غالبا ما يدخل في اختصاصها مهمة الفصل في مثل هذه التظلمات⁴ ، من اجل النظر

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد من :160 الى 176 .

² محمد فتوح عثمان ، "مدخل الإجراءات و المحاكمات التأديبية" ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول ، جوان 1994 ، ص 39-40 .

³ عبد الغني بسيوني عبد الله ، القضاء الإداري ، منشأة المعارف ، مصر ، 1996 ، ص 541 .

⁴ عبدالله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مرجع سابق ، ص 237-238 .

في رفع الغبن اللاحق به و إعطائه حقوقه كاملة دون اللجوء الى أطراف أخرى خارجة عن نطاق الإدارة¹ .

و قد تتأمن هذه الحماية الإدارية أيضا عن طريق الهيئات المشتركة المؤلفة من أعداد متساوية من ممثلي الإدارة العامة و ممثلي الموظفين في حال وجودها حيث يقع على عاتقها دراسة شكاوى الموظفين و مناقشتها مع السلطات الإدارية المختصة² .

و من الجدير بالإشارة في هذا المقام أن التظلم الإداري يعد إحدى وسائل الرقابة على قرارات الإدارة لضمان صدورها صحيحة شكلاً و موضوعاً ، كما انه يفسح المجال للإدارة كي تراجع قراراتها و تعيد النظر فيها قبل حدوث التزاع القضائي.

2- الحماية القانونية للموظف العمومي : يكتسي موضوع الحماية القانونية للموظف العمومي أهمية خاصة من اتصاله بأهم شريحة من شرائح المجتمع إلا وهي الموظفين العامين الذين يعبرون عن إرادة الدولة من خلال ممارسة وظائفها و تنفيذ برامجها و ترجمة سياستها إلى الواقع العملي ، فهم عقلها المفكر و ساعدها المنفذ في كل ما تنوي القيام به خدمة للمصلحة العامة ، و إن إعتقاد الدولة على هاته الفئة هو ما زاد من الاهتمام بهم إلى درجة إحاطتهم بحماية قانونية أكثر رصانة من تلك المقررة لبقية أفراد المجتمع. سواء اتجه القرارات الإدارية المتخذة من طرف الإدارة في حقهم أو حمايتهم من جميع أنواع التهديدات و الإهانات و الشتم، و القذف و التهجم الذي يتعرضون له أثناء ممارسته مهامهم، و إصلاح الضرر الذي ينجم عن ذلك عند اللزوم³ . أو حمايتهم من الجانب المدني . و الحماية القانونية تأخذ عدة أشكال هي :

- الحماية القضائية ضد القرارات الإدارية : يعد التظلم القضائي ضمانا للمحافظة على المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية و الأصول المثبتة في الأنظمة الأساسية⁴. كما يشكل في حد ذاته ضمانا أخرى للموظفين العموميين في مواجهة الإدارة جراء العمل الإداري أو الأعمال الإدارية التي قامت بها بصورة تعسفية أو غير قانونية ، و ذلك بممارسة حقهم في الالتجاء مؤسسات القضاء، بتقديم طلبات بإلغاء القرارات النهائية الصادرة بحقهم عن طريق ما يعرف بدعوى الإلغاء، وفقا للأوضاع المقررة في

¹ فوزي حبش ، مرجع سابق 1982 ، ص 40 .

² عبدالله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مرجع سابق ، ص 237-238 .

³ المادة 18 من الأمر 66/133 بتاريخ 1996.6.02 المتضمن قانون الوظيفة العامة .

⁴ لوران بلان ، مرجع سابق ، ص 50 .

القانون¹، وذلك برفعها أمام الهيئات القضائية المختصة سواء تعلق الأمر بقرارات صادرة عن الهيئات المركزية، أو المحلية، أو عن باقي الهيئات والمؤسسات الإدارية. كون دعوى الإلغاء هي دعوى موضوعية عينية، وذلك لكونها ترمي في نهاية المطاف لحماية القواعد القانونية بمعناها الواسعة العامة والمجردة، أو بالأحرى حماية المشروعية. كما يحق للموظف المضرور من قرار الإدارة التأديبي أن يطالب بالتعويض عن الضرر الذي أصابه إذا حكم ببطلان القرار بدعوى يقيمها أمام المحاكم المختصة سواء بدفع فرعي ضمن دعوى الإلغاء أو بدفع أصلي بدعوى التعويض.

– **الحماية الجنائية** : من الضمانات التي تركزها أنظمة الوظيفة العمومية هي الحماية الجنائية للموظفين من الاعتداءات الموجهة لهم ، فنجد إن الدولة ممثلة في مؤسساتها و إدارتها العمومية ملزمة بحماية الموظفين العموميين مما قد يتعرضون له من تهديدات أو تهجمات أو إهانات أو شتم أو قذف أو أي اعتداء من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظائفهم أو بمناسبة القيام بمهامهم ، ويجب عليها ضمان تعويض لفائده عن الضرر الذي قد يلحق به². وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال، أي أن للإدارة العمومية الحق في إقامة الدعوى أمام القضاء الجنائي للمطالبة بالحق المدني. أي أن الجهة الإدارية التي ينتمي إليه الموظف تقوم مقامه، وتطالب له بكل حقوقه حتى توفر عليه مشقة وعناء اللجوء إلى القضاء. وما على الموظف في مثل هذه الحالات إلا إبلاغ رئيسه (المباشر) بالاعتداء الذي وقع عليه، وصاحب هذا الاعتداء (المعتدي) حتى يتمكن الرئيس من مزاولة الإجراءات القانونية .

و نجد تفسير حلول الدولة محل الموظف للدفاع عنه ضد كل اعتداء قد يتعرض له أثناء ممارسة مهامه أو بمناسبة ذلك أن هذا الإعتداء كيفما كان شكله إذ يوجه للموظف في ظاهره إنما يوجه في الحقيقة إلى الدولة التي يمثلها ويعمل باسمها ولحسابها ، طبيعي من هذا المنطلق أن تقابل مسؤولية الموظف تجاه الإدارة مسؤولية خاصة من هذه الأخيرة تجاه أعوانها وحماية تتميز عن الحماية العادية التي تقدمها الدولة لسائر المواطنين لاسيما إذا إفترضنا أن قدرة دفاع الموظف ضد الاعتداءات التي قد يتعرض لها محدودة بحكم التبعية الرئاسية التي تميز مركزه القانوني داخل الإدارة وبعض الواجبات التي هو مطالب

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "قانون الإجراءات المدنية و الإدارية"، الجريدة الرسمية ، العدد 21 ، السنة 2008 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 30 .

بالإمتثال إليها مثل السر المهني وواجب التحفظ. كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

وقد تتخذ هذه الحماية أشكالاً وصوراً مختلفة¹ :

- بالإمكان أن تتحقق عن طريق القانون الجنائي كأن يجرم بعض التصرفات عندما يكون المتضرر من جرائمها موظفاً أو كأن يشدد من بعض العقوبات .

- عندما يتعلق الأمر بجنح في طبيعتها ترتكب ضد الموظفين أثناء أداء مهمتهم أو بمناسبةها (كالسب والشتم و الاعتداء المادي). بالإمكان الدولة أن تحول دون متابعة الموظفين مدنياً أو جنائياً ما لم ترخص صراحة بهذه المتابعة .

- وبالإمكان أخيراً بدون أن تحول الدولة دون متابعة الموظف أن تضمن له حماية ضد كل اعتداء أو تهديد قد يتعرض له ودفع تعويضات للأضرار الناجمة عن هذه الأعمال .

و لهذا نجد أن اغلب التشريعات الجنائية هي من تكفلت بماته الحماية في مجالات الاعتداء السابق ذكرها بتجريم تلك الأفعال المرتكبة ضد الموظفين.

- **الحماية المدنية** : تظهر حماية الموظف المدنية من خلال تدخل الدولة لمجابهة مسؤولية قيامه بوظيفته أو بسبب أداء الواجبات المهنية ، نتيجة لقيام مسؤوليته الإدارية عن الأخطاء المرفقية أو الأخطاء الشخصية ، فالأصل أن الواجب الذي يؤديه الموظف العام هو الذي يكون تنفيذاً لأمر القانون المختص به أو تنفيذاً لأمر رئيس واجب الطاعة عليه ، ففي حالة متابعته قضائياً من الغير، بسبب خطأ في الخدمة طاعة للقانون أو الرئيس، يجب على الإدارة المستخدمة التي ينتمي إليها التكفل بحمايته من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأً شخصياً يعتبر منفصلاً عن المهام الموكلة له². وذلك بالتدخل أمام القضاء ، لان واجب إطاعة أمر القانون أو إطاعة الرئيس ذو أهمية بالنسبة لسير جهاز الدولة الإداري ، و في هذا الصدد يقول الفقيه بيكمال³ انه بغير واجب الطاعة لا يمكن تحقيق أي نشاط قانوني ترجوه الإدارة ، كما أن الموظف العام لا يقدم على طاعة الأوامر بسبب خاصيتها القاهرة فقط ، وإنما بما يقدمه واجب الطاعة من حماية لهم في مجال المسؤولية و هو ما يطلق عليه بالمظلة الواقية³ .

¹ هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 300 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 31 .

³ Piquemal (M); **Le fonctionnaire Public**. devoirs et obligation. Paris.1976. P 79-80.

لذلك كان من المنطقي جدا عدم مساءلة الموظف العام جنائيا عن فعله في هذه الحالة أيضا ، أي حالة ارتكابه للفعل تنفيذا لأمر قانوني صدر إليه من رئيسه الإداري ، و عليه فان اغلب التشريعات الجنائية قد أشارت إليه صراحة .

3- الحماية المالية للموظفين : بالإضافة الى الحماية الإدارية و القانونية التي يتمتع بها الموظفون العموميون ، فإنهم يتمتعون أيضا بحماية مالية في نطاق الامتيازات المقدمة إليهم و ذلك تأمينا لاستقرار أوضاعه ، حتى يطمئن على مستقبله الوظيفي و من ناحية أخرى تحفيزه على الأداء الأفضل في عمله ، وتكمن الحماية المالية في مختلف الضمانات المادية المالية التي يتلقاها الموظفون بمناسبة أو بسبب تأدية المهام المنوطة بهم ، و تمتد هذه الضمانات طيلة حياتهم المهنية الفعلية و تستمر بشروط و بشكل اقل أثناء تقاعدهم¹ ، و تعرف تلك الضمانات المادية المقدمة الى الموظف أثناء حياته المهنية بالحماية المالية الرواتب و مكوناتها ، في حين تعرف الضمانات المادية المقدمة إليه بعد انتهاء حياته المهنية في الإدارة العمومية بالحق في تلقي المعاش .

- حماية المرتبات : تعد القواعد المنظمة للمرتبات و ملحقاتها في مختلف أنظمة الوظيفة العمومية من قواعد النظام العام ، حيث أن للموظف مهما كانت وضعيته الإدارية ، الحق بعد أداء الخدمة في راتب يتقاضه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها مهامه فعليا .

و يجب التذكير بأن راتب الموظف يهدف أساسا لتوفير الضمانات المالية للموظف العمومي ليقوم بوظيفته ، و الحفاظ على مكانته الاجتماعية و دوره داخل الدولة . و هي لا تمثل بالضرورة كمقابل للخدمات التي يؤديها ، و تتحدد من خلال الحياة الاقتصادية التي تعيشها البلاد و تبعاً للدور الديناميكي الذي تقوم به المنظمات النقابية التي تعمل جاهدة على تحسين ظروف عيش منخرطها عن طريق الحرص على الرفع و الزيادة في أجورهم لمواكبة الزيادة في أسعار المعيشة أو نتائج التضخم المالي² .

و نظرا للطابع الاجتماعي للمرتبات و ما تمثله للموظف من مورد رزق و حيد ، فقد شملتها معظم أنظمة الوظيفة العمومية بحماية قانونية مشددة من كافة النواحي تنطلق من وضع الحد الأدنى المضمون للأجور ، ثم تبني مبادئ الحماية القانونية للمرتبات، كمبدأ امتياز المرتبات عن بقية الديون ، و مبدأ عدم قابلية المرتبات للحجز ، و مبدأ بطلان التنازل عن المرتب ، و أخيرا وضع مجموع الإجراءات و التدابير

¹ عبد القادر باينة ، الوسائل البشرية للنشاط الإداري ، منشورات زاوية للفن و الثقافة ، الرباط ، 2006 ، ص 125 .

² نفس المرجع ، ص 126 .

الإحتياطية التي من شأنها ضمان الدفع السليم و المنتظم للراتب ، كوجوب تسليم الراتب للموظف بصفة شخصية و مباشرة ، و الدفع في الزمان و المكان العاديين ، و إلزامية تسليم كشف المرتبات¹ .

كما نجد أن هناك حماية للراتب في منظومة الوظيفة العمومية من جانب آخر ، تظهر على العموم عند استفادة الموظف من رخص للتغيب من اجل متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته المهنية ، أو للمشاركة في المؤتمرات و الملتقيات و الامتحانات و المسابقات، و دورات المجالس و الدورات النقابية ، أو للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية و الثقافية ، أو لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي ، أو لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة ، أو في إحدى المناسبات العائلية كالزواج و الوفاة ، أو ازدياد طفل للموظف، أو ختان ابن الموظف² .

كما تظهر في جانب ممارسة إجراءات التأديب ، فالموظف في حالة ارتكابه خطأ مهني جسيم أو في حالة متابعته جزائيا يتم توقيفه الى غاية الفصل في قضيته ، هنا لا يمكنه تقاضي كامل راتبه الشهري بل يتقاضى نصف راتبه الرئيسي أو جزء منه مع مجمل المنح ذات الطابع العائلي ، و ذلك وفقا للحالة التأديبية التي يكون عليها ، و يسترجع هذا الجزء الذي خصم من مرتبه إذا اتخذت في حقه عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبت اللجنة الإدارية المكلفة بالملف التأديبي في الآجال المحددة³ . أما في حالة توقيف الموظف جراء المتابعة الجزائية التي لا تسمح ببقائه في منصبه ، فانه يستفيد من جزء من الراتب لمدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر ابتداء من تاريخ التوقيف⁴ .

- **حماية معاش التقاعد** : المعاش عبارة عن مبلغ يصرف للموظف أو المستخدم عند انتهاء خدمته بالإدارات العمومية بصورة نظامية أو إصابته بعجز ، و يؤول الى المستحقين عنه و الى أبويه بعد وفاته ، و ذلك مقابل المبالغ التي تقتطع من راتبه طوال مسار حياته المهنية ، و مساهمات الدولة و المؤسسات العامة التابع لها⁵ . و معاش التقاعد يعرف بأنه : "الأجر الذي تلقاه الموظف المتقاعد ببقية حياته هو المبلغ الذي كان يقتطع من أجره طيلة حياته المهنية و هو جزء من الحقوق الاجتماعية للدولة حيث تختلف

¹ أحمد سنة ، حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري : دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص 66-73 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد : 208 ، 209 ، 210 ، 211 ، 212 .

³ نفس المرجع ، المادة 173 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 174 .

⁵ عبد القادر باينة ، مرجع سابق ، ص 142 .

أحكامه من دولة إلى أخرى و باختلاف النشاط و بمدى تكفل الدولة بالشؤون الاجتماعية للموظفين. كما هو الحال في النظام الجزائري بعد صدور نظام التقاعد سنة 1983 الذي أسس نظام وحيد للتقاعد فيما يتعلق بالمبادئ الخاصة بالتوحيد و تقرير الحقوق و الامتيازات و التمويل من ناحية و جعل معاش المتقاعد حقا شخصيا ذو طابع مالي سيستفيد منه الموظف مدى الحياة"¹.

و قد تم إدخال تعديلات على مقدار رواتب التقاعد في التنظيم الوظيفي الجزائري و ذلك بأن أضاف المشرع جميع التعويضات و المكافآت الدائمة المخولة للموظف بحكم وضعيته النظامية و منحة المردودية في احتساب راتب التقاعد .

4- الحماية الاجتماعية للموظفين : يعد نظام الحماية الاجتماعية من أهم مكتسبات الوظيفة العمومية حيث أن مفهومه² ، تطور بمرور الوقت على اثر التغيرات الاجتماعية و القانونية بعدما بدأت الإدارات العمومية الحديثة تهتم بتوفير الحقوق الأساسية للموظفين في دساتيرها و القوانين الأساسية الخاصة بالوظيفة العمومية³ ، بعد إقرار وثيقة حقوق الإنسان عام 1948م وما أقرته في موادها من حق كل فرد في المجتمع في الضمان الاجتماعي وأن لكل فرد الحق في أن يعيش في مستوى يكفل له ولأسرته الصحة والرفاهية، و على غرار ذلك فان اتفاقية الحد الأدنى للأجر لعام 1970 ، و اتفاقيات عدة أخرى بشأن ظروف العمل ، و اتفاقية السلامة و الصحة المهنيين لعام 1981 ترسم الإطار الأساسي لتوفير الحماية الاجتماعية للموظفين .

الحماية الاجتماعية للموظفين تعرف بأنها جميع الخدمات التي تساهم في حماية و تحسين صحة العامل و العمل على رفاهيته أو تساعد في تكيف العامل مع عمله و تحسين العلاقات بين العمال أنفسهم و بينهم و بين الإدارة مما ينعكس بالتالي على زيادة الإنتاج⁴ .

¹ سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص157.

² عرفت الحماية الاجتماعية في الجزائر منذ الاستقلال تطورا كبيرا تجسّد من خلال العديد من التنظيمات والقرارات والإجراءات التي تمّ إتخاذها والتي تهدف إلى تحقيق شمولية التغطية الاجتماعية لكافة الفئات الناشطة والشرائح الاجتماعية وتحسين مستويات المعيشة، و يمكن تلخيص نظام الحماية الاجتماعية في الفروع التالية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAC) ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS) ، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) ، الصندوق الوطني للمعاشات (CNR) ، صندوق التأمينات للعطل مدفوعة الأجر (CACOBATH) ، الديوان الوطني للأعضاء الإصطناعية للمعوقين (ONAAPH) ، الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS) .

³ المادة 33 : للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به. ، المادة 34 : يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به. المادة 37 : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

⁴ سليمان على الدليمي ، الرعاية الاجتماعية : نظريات و تطبيقات ، ط2 ، دار الكتاب الجديد المتحدة ، بيروت لبنان ، 1998 ، ص 227 .

كما تعرف بأنها جميع الأعمال و الانجازات التي ترمي الى المساهمة في تحسين معيشة الموظفين ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر العمل في شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن و الثقافة و التسلية و جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تحسين الحياة اليومية للموظف و أسرته¹. و نعرفها بأنها مجموعة الوسائل و الآليات المشمولة بتشريعات الرعاية الاجتماعية و نظم الضمان الاجتماعي التي تستعملها الإدارات العمومية لحماية حقوق الموظفين و حماية الدخل و تحسين ظروف العمل الإداري ، كما أنها تتضمن مساعدة الموظفين الذين عجزت قدراتهم الشخصية عن مواجهة احتياجاتهم و متطلباتهم المهنية و الأسرية و الاجتماعية و الاقتصادية و الصحية في وقت الشدة . و هي تتمثل فيمايلي :

- **الخدمات الصحية للموظفين** : من الخدمات العمالية التي تلقى اهتمام الحكومات و المؤسسات العمومية ، ألوان الرعاية المتعلقة بالصحة العامة و حماية الموظفين في أماكن العمل من المرض بوجه عام وأمراض المهنة و البيئة المهنية بوجه خاص ، باعتبار أن صيانة صحة الموظف العمومي تعتبر من أهم عوامل صيانة الإنتاج الإداري و تنميته .

نظرا لأهمية القسوى للحماية و الرعاية الصحية بالنسبة للموظف العمومي فإن الدساتير و تشريعات العمل في الوطن العربي قد جعلت من الحماية الصحية و الرعاية حقا أساسيا للموظف ، بالنص على ضرورة التزام الإدارة العمومية بتوفير جميع خدمات الرعاية الصحية للموظفين في أماكن العمل طول حياتهم المهنية². التي من شأنها حماية صحة الموظف بالحفاظ على قدراته البدنية و المعنوية ضمنا لزيادة فعاليته و ذلك من خلال تأسيس مؤسسات و مراكز طب العمل، خدمات الوقاية و الأمن الوظيفي ، وتحديد المدة القانونية للعمل وأيضا التمتع بالراحة و العطلة.

كما نجد أن الإدارات العمومية التي تمتاز بأكبر حجم المستخدمين ، تقوم بإنشاء المؤسسات الصحية العمالية أو المراكز الطبية المهنية داخل مقرها ، باعتباره احد أهم دعائم الرعاية الصحية للموظف

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم المتعلق بالخدمات الاجتماعية" ، الجريدة الرسمية ، العدد 20 ، المرسوم رقم السنة 1982 .

² - انظر الدستور الجزائري لسنة 1996 المواد 54-55 اللتان تنصان على :

المادة 54 : الرعاية الصحية حق للمواطن. تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية و المعدية و بمكافحتها.

المادة 55 : لكل المواطنين الحق في العمل. يضمن القانون في أثناء العمل الحق في الحماية، و الأمن ، و النظافة. الحق في الراحة مضمون، و يحدد القانون كيفية ممارسته.

- انظر المادة 37 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تنص على : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية.

العمومي ، حيث أن هذه المراكز و المؤسسات تشكل ما يسمى بطب العمل ، هذا الأخير الذي ينصب اهتمامه بالموظف في مكان عمله ويشمل الناحية الصحية، العملية، الإنتاجية وخصوصاً الوقائية منها، إذاً هو طب وقائي بامتياز . كما أن هدف هاته المراكز هو القيام بالخدمات الطبية للموظفين و أسرهم وعلاج إصابات العمل و الأمراض المهنية و دراسة الوسائل التي تكفل الوقاية من الإصابات و الأمراض. و تتولى كذلك القيام بالخدمات الطبية و علاج أعضاء النقابات المهنية و أسرهم¹ .

كما تهدف مؤسسات الصحة العمالية الى الحيلولة دون تعرض الموظفين لأي ضعف بدني أو ذهني و حمايته من الأمراض المهنية وحوادث العمل، ويكون بواسطة توفير العلاج المجاني خلال فترة العمل وإجراء الفحوصات الدورية على الموظفين و هي فحوصات تجري سنويا أو كل نصف سنة ، و يمكن عن طريق الفحوصات اكتشاف بعض الأمراض و علاجها قبل استفحالها.

- **خدمات الوقاية و الأمن الوظيفي:** تشير خدمات الوقاية و الأمن الوظيفي إلى مجموع الإجراءات الكفيلة بتقليل نسبة الحوادث و الإصابات و ضمان سلامة و صحة الموظفين و زيادة الإنتاجية² . و هذه الإجراءات ، لم تكن متوفرة سابقا في المؤسسات و الإدارات العمومية بسبب اهتمام المنظمات بالعملية الإنتاجية دون وضع أي اعتبار للعنصر البشري ، و مع التطور الاجتماعي و الثقافي و شيوع ثقافة الاستثمار في الرأسمال البشري ، تغيرت نظرة الادارة إلى الخدمات الأمن و الوقاية ، حيث شددت معظم تشريعات العمل في الوطن العربي على ضرورة توفير هذه الخدمات في أماكن العمل باعتبارها خدمات وقائية بالدرجة الأولى ، فأوجبت على الإدارات ضرورة توفير الإجراءات اللازمة للإسعافات الأولية ، و أن يلم بعض الموظفين بالوسائل الحماية الموجودة و طرق إستعمالها و أماكن تواجدها ، و معرفة كافة الإجراءات اللازمة لضمان صحة الموظف و سلامته خلال ساعات العمل .

كما أكدت هذه التشريعات على مسئولية صاحب العمل في التوعية الصحية للموظفين بمخاطر المهنة و تعليمهم مبادئ الصحة العامة و قواعدها ، و الوقوف على أسباب ما يتعرضون إليه من الأمراض و الحوادث و تقديم الإرشادات اللازمة في النشرات و الإعلانات التي تصدرها الإدارة المختصة ، و على الموظفين أن يلتزموا بهذه التعليمات و الأنظمة الداخلية التي تصدر على شكل نشرات .

¹ محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان ، الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، ص 207-208 .

² سليمان علي الدليمي ، الرعاية الاجتماعية : نظريات و تطبيقات ، ط2 ، دار الكتاب الجديد المتحدة ، بيروت لبنان ، 1998 ، ص 230-231 .

كما أن مراقبة أماكن العمل من حيث توافر شروط النظافة والأمن ووسائل الإسعاف يساعد على وقاية صحة الموظفين والعمال. وكذلك تحسين ظروف العمل فإنه ينعكس إيجابيا على صحة الموظف ، كما أن حماية البيئة ونظافة المحيط الطبيعي يساعدان على وقاية صحة الموظف¹. مما جعل بعض الإدارات العمومية تحرص على تشكيل للجان يطلق عليها اللجان التقنية² ، حيث تستشار هاته الأخيرة في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية وتتكون من عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين المتخصصين في شؤون الوقاية من إصابات العمل و أمراض المهنة . و يترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها تجتمع هذه اللجنة في اجتماعات دورية و أخرى .

– **الخدمات الترفيهية و الثقافية :** إن العمل الإداري اليومي رغم إمتيازه بروح التغيير و التطور إلا أن إرتباطه بالخدمة العمومية لفئات إجتماعية متعددة و مختلفة من أفراد المجتمع ، جعل بعض الموظفين يصابون بأمراض مختلفة أثرت على معنوياتهم في العمل و في تقديم تلك الخدمات ، و في ظل سيادة ثقافة الخدمات الاجتماعية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، أصبح الموظفون يرغبون في مجموعة متنوعة من الخدمات يتعين على الإدارة أن توفرها لهم أو تساعد على توفيرها . و تتمثل في تقديم خدمات ترفيهية ثقافية للموظفين ، مثل إنشاء نوادي خاصة بالموظفين و أسرهم ، و ما توفره من خدمات اجتماعية و أنشطة رياضية ، و تنظيم الرحلات و الاصطياف للموظفين مع أسرهم ، و توفير دور الحضانة و إقامة الحفلات في الأعياد و المناسبات الوطنية ، و توفير تذاكر مجانية أو بأئمة رمزية لحضور عروض مسرحية و ثقافية و فنية ، و ندوات و حفلات غنائية و غير ذلك من الأنشطة الترفيهية والثقافية³ .

كما تقدم خدمات مالية بغرض الوفاء بحاجات الموظفين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم ، أو إعطاء قروض ميسرة للموظفين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية و مواجهة الطوارئ⁴ .

¹ محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 ، ص 24-25 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد : 70-71 .

³ محمد باهي ، مرجع سابق ، ص 151 .

⁴ نفس المرجع ، ص 152 .

و يهدف توفير هذه الخدمات الى تنمية روح الجماعة بين الموظفين و زيادة درجة التماسك والوحدة بينهم ، بالإضافة الى تقوية التزامهم وولائهم للإدارة .
و في الغالب يتم توفير هذه الخدمات عن طريق إحداث لجان خاصة أو جمعيات للأعمال الاجتماعية داخل الإدارات العمومية تتلقى إعانات و مساعدات مالية وعينية مهمة من الإدارة بالإضافة الى الاشتراكات الرمزية للموظفين .

المبحث الثالث : وضعيات الموظفين في منظومة الوظيفة العمومية :

إن الموظف العام طيلة حياته المهنية التي تبدأ بالتعيين و تنتهي بانتهاء الخدمة ، يمكن أن يشغل حالات وظيفية متعددة في كل وقت من أوقات خدمته ، دون أن تكون هذه الحالات ثابتة لا تتغير ، فالموظف يمكن أن يمر بأوضاع و أحوال قانونية مختلفة يخضع كل وضع منها لأحكام قانونية متميزة ، فوضعيات الموظفين ما هي إلا "مجموع الحالات التي يمكن أن يوجد فيها الموظف خلال حياته المهنية"¹ ، كما تعد أدوات تسيير ينبغي توظيفها بصفة عقلانية لمواجهة احتمالات التغيير التي قد تطرأ على حياة الموظف أو على حاجيات الإدارة .

فقد تكون الأوضاع التي يمر بها الموظف أثناء حياته المهنية عادية يؤدي فيها الموظف مهام وظيفته في الجهة التابع لها بشكل مستقر و منتظم ، كما قد تكون هذه الأوضاع غير عادية بعضها يظهر و هو يؤدي العمل ، و بعضها الآخر يظهر و الموظف متوقف عن أداء العمل ، و هذه الأوضاع الوظيفية على اختلافها و تنوعها تسيير من طرف إدارة شؤون الموظفين ، كل حالة وفقا لخصوصياتها ، و لقد تم تحديد مختلف هذه الوضعيات في أنظمة الوظيفة العمومية ، و هي كالتالي :

أولا : الوضعيات العادية : و هي تشير الى المظهر العام لوضعية الموظف داخل الإدارة المستخدمة طوال حياته المهنية ، فهي تتمثل في وضعية الخدمة بالإدارة ذاتها ، أو وضعية الوضع تحت التصرف لدى إدارة عمومية أخرى .

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 71 .

1- وضعية القيام بالخدمة : و هي الحالة العادية التي يكون فيها معظم الموظفين طوال حياتهم المهنية ، حيث يعتبر الموظف في حالة القيام بالخدمة إذا كان معيناً بصفة نظامية في إحدى رتب الوظيفة العمومية و يمارس فعلياً وظيفته المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل بإحدى المؤسسات أو الإدارات العمومية¹ ، و المقصود بالوظائف المطابقة للرتبة أو المنصب هي الوظائف التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة بمختلف أسلاك الموظفين و المناصب العليا و النوعية .

و في هذه المرحلة يتمتع الموظف بكافة الحقوق و الامتيازات ، كما يتعين عليه احترام جميع الالتزامات الواجب عليه .

و يعتبر الموظف في نفس الوضع أي يمارس لمهامه ، في حالة تواجده في إحدى الحالات ، أثناء مدة الرخص المرضية أو الرخص الإدارية² ، أو تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط ، أو الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى ، فالتوقف عن العمل في هذه الحالات لا يخل بمدة الخدمة الفعلية ، ذلك أن المشرع لا يعتبر الإجازة بمختلف أنواعها و مددها قاطعة لحالة الخدمة الفعلية و ذلك رغم إعفاء الموظف خلالها من ممارسة الوظائف المطابقة لمنصب عمله كما هو الوضع في حالة الانتداب أو الإحالة على الاستيداع .

2- الوضع تحت التصرف : و هي من الوضعيات العادية التي يكون فيها الموظفين في مرحلة من مراحل حياتهم المهنية ، و هي تأخذ شكل الإعارة المؤقتة ، وذلك عن طريق وضع الموظفين مؤقتاً في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسات أو إدارات عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها³ مع بقاء خضوعهم للقواعد المطبقة على وظيفتهم الأصلية و حصولهم على مرتباتهم منها ، مع احتفاظهم بكافة حقوقه المهنية .

كما قد تأخذ حالة وضع الموظفين تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة ، يجب أن يتمتع الموظفون الذين يوضعون تحت التصرف بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية ، يمارس هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 128 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 129 .

³ نفس المرجع ، المادة 130 .

مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها ويستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسستهم أو إدارتهم الأصلية¹.

و على العموم تهدف حالة الوضع تحت التصرف الى إقامة نوع من التعاون و التبادل المهني بين الإدارات و المؤسسات العمومية ، و بين الجمعيات الناشطة في المجال الوطني خدمة للصالح العام ، إذ عن طريق الوضع تحت التصرف ، يتم شغل كثير من الوظائف الشاغرة في الإدارات و المؤسسات العمومية الجديدة التي لم يتوفر لها بعد العدد الكافي من الموظفين لمباشرة مهامها ، كما يمكن عن طريق الوضع تحت التصرف تلبية حاجات الجمعيات الوطنية لإطارات مؤهلة لتلبية حاجات العمل فيها و منه تحقيق الصالح العام².

ثانيا : الوضعيات الاستثنائية : نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على هذه الوضعيات وقد حددها في ثلاثة وضعيات تتمثل في : الانتداب ، الاستيداع ، الاحالة على الخدمة الوطنية .

1- وضعية الانتداب : يعتبر الموظف في حالة الانتداب إذا كان خارجا عن سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع بقاءه تابعا لهذا السلك و متمتعا فيه بجميع حقوقه في الأقدمية و في الترقية في الدرجات و في التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها³. و الانتداب في الحقيقة هو قيام الموظف المرسم بصفة مؤقتة بالعمل في وظيفة أخرى غير الوظيفة التي عين فيها ، و يستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه المرتبطة بمركزه القانوني ، فهو يستفيد من الأقدمية المكتسبة في رتبة الأصلية مما تؤهله للترقية في الرتبة ، و بحق الترقية في الدرجات حسب المدة المتوسطة في سلكه الأصلي .

إذن فإن وضعية الانتداب تتم من خلال نقل الموظف مؤقتا من سلكه الأصلي الى سلك آخر مع بقاءه تابعا لهذا السلك محتفظا به بكامل حقوقه المرتبطة بحياته المهنية خاصة ما تعلق منها بالترقية و التقاعد⁴.

و يهدف الانتداب الى تلبية حاجيات العمل و انجاز أعمال وظيفة أخرى مؤقتا في الإدارة المطلوب انتداب الموظف إليها . و عليه فان انتداب الموظف لأداء عمل الوظيفة المنتدب إليها لا يعتبر تعيينا فيها ، و إنما هو إجراء مؤقت بطبيعته تفرضه ظروف العمل¹.

¹ نفس المرجع ، المادة 131 .

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 82 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 133 .

⁴ عبد القادر باينة ، مرجع سابق ، ص 72 .

ويقع الإنتداب بطلب من الموظف أو بقوة القانون² ، أو يقرر تلقائيا إذا اقتضته ضرورة ملحة للمصلحة العامة بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفق الشروط المحددة في النصوص التنظيمية المتعلقة بالإنتداب ، فيخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه ، و يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها ، غير أنه يمكن الموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها ، ويكرس الإنتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة لمدة دنيا ومدة قصوى قدرها خمس سنوات يمكن تجديدها لحقب مساوية لهذه المدة، إلا انه في بعض الحالات فان فترة الانتداب تساوي مدد شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم انتداب الموظف من أجلها، ويمكن أن يعوض الموظف المنتدب في وظيفته حالاً بموظف آخر في إطار التعاقد بعقد محدد المدة .

بعد انتهاء مدة الإنتداب يرجع الموظف المنتدب حتما إلى إدارته الأصلية ، و يعاد إدماجه في سلكه الأصلي بقوة القانون ولو كان زائد عن العدد الإجمالي للموظفين ، حيث يدمج في منصب زائد بعد موافقة السلطات الحكومية المكلفة بالمالية والوظيفة العمومية، وتستدرك هذه الزيادة بمجرد شغور أول منصب في الرتبة المشار إليها. كما يمكن إنهاء حالة الانتداب قبل انتهاء المدة المقررة إما بطلب من الموظف و إما بمبادرة من إحدى الإدارتين المعنيتين و بموافقة الأخرى .

2- وضعية الإحالة على الاستيداع : قد يحتاج الموظف أثناء حياته المهنية فترة يتوقف فيها مؤقتا عن الحياة المهنية لأسباب معينة ، على أمل أن يعود إليها من جديد ، و لقد حول له النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا الحق في نطاق وضعية التوقيف المؤقت عن العمل أو الاستيداع في حالات متنوعة ، و بشروط معينة تسمح له بأن يتوقف عن العمل و لفترة مؤقتة و محددة³ .

فالاستيداع هو وضعية إدارية قانونية تتمثل في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل لمدة زمنية معينة قابلة للتجديد الى اجل محدد من السنوات خلال الحياة المهنية ، تكرر بقرار إداري فردي يصدر من السلطة المؤهلة التي ينتمي إليها الموظف ، حيث يوضع الموظف في هذه الوضعية بطلب منه نتيجة ظروف خاصة، أو بقوة القانون ، بحيث لا يفقد خلالها صفة الموظف ، ولا يحذف من لائحة الموظفين، بل

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 78 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادتين 134 ، 135 .

³ عبد القادر باينة ، مرجع سابق ، ص 73 .

تؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الرتبة و الدرجات وفي التقاعد ، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع¹ ، و يعاد إدماجه بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد الإجمالي للموظفين داخل الإدارة العمومية .

و الإدارة المستخدمة نجدها تمنع على الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مربح مهما كانت طبيعته ، كما يحق لها في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية .

ولأجل تقريب الصورة في شأن وضعية الاستيداع ، نستعرض فيما يلي الإجراءات المتبعة في كيفية الاستفادة من رخصة الاستيداع وتجديدها ، ثم إنهاء الاستيداع عن طريق استئناف العمل أو الإعفاء .

3- وضعية الخدمة الوطنية : هي وضعية من الأوضاع التي يمكن أن يكون فيها الموظف في إحدى مراحل حياته المهنية عندما ينادى عليه للقيام بالخدمة الوطنية، كما تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بالإعلان عن الوضعية الجديدة (الخدمة الوطنية) للموظف.

يعتبر الموظف المستدعى الى أداء الخدمة العسكرية الفعلية في وضعية الخدمة الوطنية² ، ويحتفظ مدة تجنيده بكافة حقوقه في الترقية في الرتبة أو في الدرجات ، والتقاعد ، من غير أن يتمتع براتبه الأصلي، حيث يمكنه تقاضى المنحة العسكرية مقابل العمل الذي يقوم به ، مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية ، و من الطبيعي انه بعد انتهاء مدة تجنيده يعاد إدماجه الى منصبه الأصلي بقوة القانون في الرتبة التي كان يشغلها ولو كان زائدا عن العدد ، وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له ، وتحسب الفترة الفعلية التي قضاه في الخدمة العسكرية في حساب أقدمية العمل المطلوبة في الارتقاء، و تكون الترقية بالمدة المتوسطة ، كما تحسب في حساب معاش التقاعد .

ثالثا : الوضعيات الخصوصية : رغم أن هذه الوضعيات نص عليها النظام العام للتوظيف العمومية ، كذلك نجد مصادرها في الأنظمة الخاصة ، و تحدد هذه الوضعيات إما في وضع الموظف خارج الأطر التابعة لأسلاك الوظيفة العمومية ، و إما في وضعية إجازة خصوصية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المواد : 145 ، 146 ، 147 ، 148 .

² نفس المرجع ، المادة 154 .

1- وضعية خارج الإطار : هي وضعية خاصة حديثة نسبيا في الإدارات العمومية ، حيث من خلالها يمكن للموظف العمومي ممارسة وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأس مالها أو جزءا منه ، أو لممارسة مهمة في إطار التعاون لدى مؤسسات أو هيئات دولية ، أو ممارسة نشاط مهني في المنظمات و المؤسسات التي لا تحكمها منظومة الوظيفة العمومية ، و تتم هذه الوضعية بطلب من الموظف بعد استنفاده لكافة حقوقه في الانتداب ، لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات في الإدارات العمومية ، أو كل مستوى تأهيلي مماثل له ، و يتم تكريس هذه الوضعية بقرار إداري فردي من السلطة التي لها صلاحية التعيين و المخولة قانونا لإصدار هذه القرارات ، و يتم وضع الموظف في حالة خارج الإطار لمدة لا تتجاوز خمس سنوات ، لا يستفيد خلالها من الترقية في الدرجات أما بالنسبة لراتبه فانه يتقاضه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية ، كما يتم تقييمه من قبلها .

يعاد إدماج الموظف عند إنقضاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا على العدد .

2- وضعية الإجازة الخصوصية : و هو أسلوب غير معمول به في كل أنظمة الوظيفة العمومية ، بحيث نجد تطبيقاته في بعض البلدان الأجنبية و خاصة في فرنسا و ذلك بالنسبة لبعض فئات الموظفين الذين أصبحوا على وشك التقاعد بحيث لا يمكنهم الاستمرار في عملهم نظرا لحالتهم الصحية و اعتبارا لما قاموا به من أعمال إيجابية لصالح الإدارة طيلة حياتهم المهنية فان هذه الأخيرة تكافؤهم بمنحهم الإجازة للاستراحة بحيث يتقاضون فيها جميع حقوقهم انتظار لبلوغ سن التقاعد¹ .

أما في بعض أنظمة الوظيفة العمومية لدول أخرى فنجدها تأخذ شكل رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر تمنح لبعض فئات الموظفين لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لمدة لا يمكن أن تتجاوز عشرة أيام في السنة المهنية² .

كما أنها تعتبر أحد الحلول التي تصورها الإدارة لتسوية وضعية الممارسين للوظائف العليا و السامية في الدولة عندما تنتهي مهامهم فيها بمبادرة من الإدارة ذاتها ، أو في حالة إلغاء الوظيفة العليا التي كانوا يشغلونها أو الهيكل الذي كانوا يمارسون فيه هذه الوظيفة .

¹ رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 187-188 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 215 .

و تتوقف هذه الوضعية على توافر ثلاث شروط أساسية¹ :

- عدم قابلية المعني بالأمر للإحالة على التقاعد .
- عدم إنهاء مهامه بسبب ارتكابه خطأ مهني أثناء مدة تعيينه .
- عدم تعيينه في وظيفة أخرى .

حيث على اثر ذلك يتم إحالته على العطلة الخاصة لمدة سنة واحدة ، يتقاضى المعني فيها راتبه الأخير مدة شهرين عن كل سنة قضاها في الوظيفة العليا بدون أن تتجاوز هذه المدة سنة واحدة ، و بعد انقضاء مدة العطلة الخاصة يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية و لو كان زائدا على العدد المطلوب . كما نجد انه في هذه الحالة ينتفع في الحدود التي تتماشى مع التنظيم المعمول به بالتصنيف في الرتبة التي تعلق مباشرة الرتبة التي كان يشغلها سابقا ، و في حالة إنهاء المهام بسبب الوفاة يستفيد ذوو الحقوق من الامتيازات المرتبطة بحالة العطلة الخاصة .

المبحث الرابع: مشكلات الوظيفة العمومية و سبل معالجتها

تعتبر الوظيفة العمومية من المجالات المتطورة و المتغيرة ، فنمو الوظيفة العمومية و اختلاف أنظمتها و كثرة تجاربها المتعددة و المتنوعة أفرز العديد من المشكلات و صعوبات في إدارتها أو في إدارة الحياة المهنية لموظفيها و الجانب البشري لها ، و إن الناظر لأهم المشكلات التي تعترض إدارة الوظيفة العمومية ، يجدها متصلة جزئيا بتضخم عدد الموظفين ، و بالمراتب المتدنية ، و الفجوة في التدريب ، و الصعوبات في التلاؤم مع التحديات التي تواجهها الدول في محيط متشعب المتغيرات... الخ ، و لمواجهة هذا الوضع تسعى الحكومات العربية للقيام بإصلاحات مستمرة في عديد من المجالات ، قصد القضاء و علاج هذه المشكلات مما يساعد على ترقية الوظيفة العمومية ومنه ترقية الإدارات العمومية .

أولا : مفهوم المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية :

1- التعريف المشكلة : تعرف المشكلة في اللغة بأنها كلمة نابغة من : أشكل الأمر أي التبس² ، و المشكل هو المتبس ، و هو عند الأصوليين ما لا يفهم حتى يدل عليه دليل من غيره³ ، و كذلك يعرف المشكل بأنه : ما لا ينال المراد منه إلا بتأمل بعد الطلب⁴ .

¹ هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 180 .

² أحمد عبد الغفور عطار الجوهري ، مقدمة الصحاح ، ج 5 ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1983 ، ص 1990 .

³ مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، مطابع مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 675 .

⁴ الشريف علي بن محمد الجرجاني ، التعريفات ، المكتبة الفيصلية ، مكة المكرمة ، د.س.ن ، ص 215 .

أما من الناحية الاصطلاحية فهي تعني : الشعور و الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها ، أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف ، أو يمكن القول بأنها الاصطدام بواقع لا نريده ، فكأننا نريد شيئاً ثم نجد خلافه¹ . كما تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى الى تحقيقه ، و هي حدث له شواهد و أدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل الى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة .

بينما فان دالين يرى بأنها شيء ما يحير الفرد و يقلقه مما يؤدي الى عدم ارتياح تفكيره حتى يتعرف بدقة على ما يحيره ، و يجد بعض الوسائل لحله² .

أما هيجان فيعرفها بأنها موقف يستدعي متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعة أم منظمة النظر في هذا الموقف باعتباره خارجاً عن المألوف ، و بالتالي التفكير في بديل أو عدد من البدائل أو الحلول للتعامل مع هذا الموقف و تنفيذها³ .

إذن المشكلة هي موقف أو أمر أو سلوك غير مرغوب فيه ومتكرر الحدوث ، يعترض الأفراد و الجماعات و المنظمات في تحقيق أهدافهم ، بحيث تعجز هذه الوحدات عن مواجهته مما يحتاج الى تحليل و تفريق بين متغيراته ليتمكن حله عن طريق الدعم المادي و الاجتماعي .

2- تعريف المشكلة الاجتماعية للوظيفة العمومية : يتجه اتفاق علماء الاجتماع على أهمية دراسة المشكلات الاجتماعية، و في تحديدهم موضوعات هذه المشكلات إلا أنهم يختلفون حول تحديد مفهوم واضح و قاطع للمشكلة الاجتماعية ، فهناك من يتناولها من خلال معيار الذاتية أو الموضوعية له ، وهناك من يحدد المشكلة الاجتماعية من خلال مستوياتها المختلفة ، و ثالث ينظر للمشكلات الاجتماعية في ضوء الشروط الواجب توفرها فيما يمكن أن نطلق عليه مشكلات اجتماعية .

و على العموم تعرفها بأنها ظاهرة تتكون من عدة أحداث أو وقائع متشابكة و ممتزجة بعضها ببعض لفترة من الوقت و يكتنفها الغموض و اللبس تواجه الفرد أو الجماعة و يصعب حلها قبل معرفة أسبابها و الظروف المحيطة بها و تحليلها للوصول الى اتخاذ قرار بشأنها⁴ .

¹ محمد أبو خلف ، "المعلم و مشكلات التعليم" ، مجلة المعلم ، العدد 23 ، الكويت ، 2000 ، ص 31 .

² فان دالين ديوبولد ، مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ترجمة محمد نوفل و آخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1993 ، ص 192 .

³ سعود بن موسى الصلاحي ، درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 ، ص 35 .

⁴ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1997 ، ص 327 .

و تعرفها فاديه الجولاني بأنها "صعوبة أو تصرفات سلوكية غير سوية لشخص أو مجموعة من أشخاص ترغب في إزالتها و تصحيحها للتخلص من أضرارها و مخاطرها على الفرد و الجماعة"¹ .
أما بول فيرى أن المشكلة الاجتماعية هي نتاج لظروف مؤثرة على عدد كبير من الأفراد تجعلهم يدركون الناتج عن الظروف المؤثرة عليهم غير مرغوب فيه، و يصعب علاجه بشكل فردي، وإنما يتيسر علاجه من خلال الفعل الاجتماعي الجمعي² .

بينما يرى فيرتشايلد أن المشكلة الاجتماعية هي مواقف يتطلب معالجة إصلاحية و ينجم عن ظروف المجتمع أو البيئة الاجتماعية ، و تستلزم تجميع الوسائل و الجهود الاجتماعية لمواجهته و تحسينه³ .
أما محمد عاطف غيث فيعرفها بأنها موقف يواجه المجتمع أفراداً أو جماعات أو هيئات أو نظماً أو مؤسسات أو انساق أو أجهزة أو منظمات أو ذلك الكل و تعجز موارد المجتمع لاسيما نظمه الاجتماعية القائمة عن مواجهتها فيصبح من الحاجات الاجتماعية الواجب التفكير فيها ، و في إيجاد حلول إضافية لها لاسيما بواسطة نظم اجتماعية جديدة بعيداً عن النظم القائمة⁴ .

و يرى لامرت أن المشكلة الاجتماعية هي إحباطات وظيفية لعناصر البناء الاجتماعي ، لان المشكلة الاجتماعية مهما تفاوتت خطورتها فإنها تعطل البناء الاجتماعي عن الاستمرار في أداء وظائفه ، كما تعوق الأفراد عن إشباع حاجاتهم⁵ .

يتضح من هذه التعريفات أن المشكلات الاجتماعية ترتبط بالجوانب التي يصطلح عليها الجوانب المرضية للمجتمع ، و تعريفها يتضمن بعدين أساسيين ، البعد الذاتي في تعريف المشكلة وهو يركز على قياس الضرر الاجتماعي الناتج عن وجود المشكلة ، والبعد الموضوعي الذي يهتم بكيفية وقوع هذا الضرر .

و بذلك يمكن القول بأن المشكلة الاجتماعية للوظيفة العمومية هي وضعية اجتماعية و خلل يصيب منظومة الوظيفة العمومية ، يشعر بها الموظفين و يدركون خطورتها ، و خطورة الضرر الذي سينتج عنها

¹ فادية عمر الجولاني ، تشخيص و علاج المشكلات النفسية و الاجتماعية ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2005 ، ص 25 .

² الحازي بنت محمد الشبيكي ، المشكلات الاجتماعية للمرأة الفقيرة في المجتمع السعودي ، ورقة عمل مقدمة للحوار الفكري للقاء الوطني الثالث ، بتاريخ 13-14-15 جوان 2004 .

³ عصام توفيق قمر ، و آخرون ، المشكلات الاجتماعية المعاصرة : مداخل نظرية ، تجارب عربية ، أساليب المواجهة ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان ، 2008 ، ص 18 .

⁴ محمد عاطف غيث ، المشاكل الاجتماعية و السلوك الانحرافي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1995 ، ص 20 .

⁵ حسين علي حسين ، علم الاجتماع و دراسة المشكلات الاجتماعية ، ط 3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 28 .

في حاضر أو في مستقبل حياتهم المهنية ، مما يتطلب معالجة إصلاحية مستمرة و متعددة عن طريق تجميع الجهود و الوسائل القانونية و الإدارية و الاجتماعية .

ثانيا : أشكال المشكلات الاجتماعية للوظيفة العمومية : للقطاع العام أهمية كبرى للدور الذي يؤديه في خدمة المواطنين والدولة على وجه العموم. ولكن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه هذا القطاع الهام في سبيل قيامه بتحقيق المهام المنوطة به، والتي تتمثل في المشكلات الاجتماعية المهنية الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلى عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها "ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة"¹ ، و هذه المشكلات لا تأتي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا المشاكل بمختلف أصنافها ، و يمكننا التعرض لهذه المشكلات وأشكالها المختلفة ، كما يلي :

1- مشكلة تضخم عدد الموظفين : إن كثرة عدد الموظفين و العمال الحكوميين مشكلة إدارية ملموسة تراكمت عبر سنين طويلة ، مما زادت في تنامي حجم القطاع العام و تضخمه إلى حد بات عبئا على مالية الدولة من جانب الأجور و المرتبات هذا من جهة ، و على مدى إنتاجيتها من جهة أخرى ، و هذه المشكلة هي فائض الموظفين في الإدارات و المؤسسات العمومية أي الزائدين عن حاجة الإدارة، "كثرة عدد الموظفين عن الحاجة في أي إدارة من الإدارات لا يؤدي فقط إلى زيادة التكاليف دون مبرر مقبول، و خلق نوع من البطالة المستترة أو الخفية ، و إنما يؤدي كذلك إلى عرقلة أعمال الإدارة و ضياع أو تشتت المسؤولية فيها"² ، و كذلك من أهم أسباب تدني مستوى الوظيفة العامة وجود أعداد كبيرة من المتعاقدين الموظفين الذين باتوا يشكلون السواد الأعظم من عمالها ، و لهؤلاء التأثير المباشر و الطاعني على مستوى الأداء العام و نوعيته³ .

و قد حاولت معظم الدول الحد من هذا التضخم عن طريق إنقاص عدد الموظفين تارة و عن طريق إغلاق باب التوظيف تارة أخرى ، إلا انه أبانت على هذه السياسة آثار سيئة على مستوى الخدمات التي

¹ مصطفى داسة ، الوظيفة العمومية و مشكلاتها الاجتماعية ، منشورات مركز الوقاية و الدراسات ، الجزائر ، 2010 ، ص 26 .

² ماجد راغب الحلو ، مرجع سابق ، ص 245 .

³ مصطفى داسة ، الوظيفة العمومية و مشكلاتها الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 39 .

تقدمها الدولة لمواطنيها ، خاصة في ظل التوسع في زيادة الخدمات لاسيما في الجانب الصحي و التعليمي، و هذا ما يقتضي تعيين عدد اكبر من الأفراد ، و هذا مع اجبر الدولة على عدم التوقف من تعيين الخرجين في مختلف إداراتها ، وكذلك كخشية لتفشي البطالة بين أصحاب الشهادات بصورة مخيفة، حيث أنه لا يمكن إغفال الاعتبارات المالية ، و حيث انه لا يمكن إنقاص عدد الموظفين و العمال الحكوميين، لذلك يقع على الدولة عبء الاستفادة منهم الى أقصى حد .

2- مشكلة عدم عدالة المالية للموظفين : إن اتجاهات العالم اليوم ترى أن العمل الإنساني هو أساس كل تقدم ، و العمل الإنساني البناء يتطلب و يستلزم وجود الحافز عليه، و يعد مقابل العمل أهم حوافزه، لذلك فان كفاية مرتب الوظيفة يعتبر من الدواعي الأساسية لكفاءة أداء الأعمال من جانب القائم بها ، و يؤدي انخفاض مستوى المرتبات في الوظائف العمومية بالنسبة لمستوى الأسعار و مستوى الأجور في القطاع الخاص، إلى انتشار ظواهر غير مرغوب فيها، فقد يؤدي أما بطريقة لا إرادية إلى تراجع الأحوال النفسية و المادية للموظفين ، أو بطريقة إرادية يجرحهم إلى القصد و التعمد في عدم بذل القدر اللازم من الجهد في أعمال الوظيفة ، و أن حب الإنسان لذاته و تفكيره في مصالحه يمثل غريزة لا يمكن اقتلاعها .

لقد أقر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إعطاء تعويضات و منح إلى كافة الموظفين ، إلا أن القوانين الأساسية و الأنظمة التعويضية الصادرة أحلت في إقامة العدالة و المساواة بين الموظفين الذين هم في أوضاع متماثلة مما أدى إلى تولد إحساس بالغبن و الاشمزاز عند الموظفين ، لأنه لا يشكل قوة ضاغطة لتحقيق المساواة و المعاملة بالمثل مع غيره من موظفي سائر القطاعات ، و هذا التمايز في المعاملة كان بسبب تشتت سلاسل الرواتب حيث جعلوا لكل قطاع أو سلك رواتب خاصة به و منفصلة عن السلاسل الأخرى، مما خلق نوع من الاضطراب في صفوف الموظفين و كثرة الإضرابات على مدار السنة .

3- النفاق الإداري : النفاق من أهم المشكلات الاجتماعية في المنظمات و الإدارات العمومية بل هو الطريق لكافة المشاكل الاجتماعية و الإدارية ، و يقصد بالنفاق "أن يظهر المرء غير ما يبطن كأن يظهر الإيمان و هو كافر ، أو يبدي استحسان أمر يستهجنه أو يوافق على ما لا يقتنع به"¹ ، ويعرف من منظور اجتماعي بأنه سلوك غرضي و مصلحي يصدر عن أفراد لا يمتلكون الأهلية والكفاءة من العمل أو

¹ ماجد راغب الحلو ، مرجع سابق ، ص 23 .

لا يستطيعون الصعود على السلم الاجتماعي فيجنحون إلى استخدام احد أو جميع أدوات المكياج الاجتماعي ليظهروا. بمظهر المخالف لحقيقتهم لكي يرتزقوا ويحصلوا على المال أو السلطة أو كلاهما بطريق لا أخلاقي¹.

و يحدث النفاق في الإدارة على جميع مستوياتها من المرؤوسين لرؤسائهم ، و يكون أكثر إغراء تجاه الرئيس الإداري الأعلى نظرا لسعة سلطاته، و قد تفسى النفاق في الإدارات العمومية بحيث أصبح ظاهرة عادية لا تثير السخط أو الاستهجان لدى أكثر الموظفين بل تواتر عليها العمل و تناقلتها أجيال الموظفين، وللنفاق شكلين نفاق بالقول وآخر بالعمل، فالنفاق بالقول يتمثل في كلمات المدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس و من هو أعلى منه في المنصب دون وزنها و قيمها لتأكيد الصالح منها و محاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر إلى جانب هذا تفسى النفاق بالعمل في الكثير من الإدارات العمومية و هو نفاق يتم عن طريق القيام بالأعمال و التصرفات المؤيدة لموقف الرئيس و إن كانت خاطئة غير مقنعة دون مراجعة أو تمحيص.

وقد يرجع النفاق من جانب المرؤوسين لظروف بيئية أو سلوكية ، كما قد يكون الدافع إليه من جانبهم بغية الحصول على مغنم مادي كالحصول على حوافز أو ترقية أكثر من زملائهم أو مغنم معنوي كالظهور أمام زملائهم بمظهر صاحب المدير و قد يعود النفاق ، هذا أسوء صورته ، إلى حقد البعض من المنافقين على زملائهم المخلصين في العمل محاولين تشويه صورتهم الحقيقية لدى الرئيس تطلعا بالاستئثار لأنفسهم بحب المدير وتقديره².

4- مشكلة التغيب : تعتبر ظاهرة التغيب ظاهرة سلبية و خطيرة على سير نشاط المنظمة و الإدارة العمومية فغياب الموظف عن مكان عمله يؤدي إلى عرقلة نشاط المنظمة مما ينتج عنه تعطل الإنتاج و توقف، مع وجود تكاليف بدون فائدة في ميزانيتها فينعكس ذلك على مردودية المنظمة و عليه فإن غياب الفرد عن عمله له عواقب كثيرة على المنظمة .

التغيب هو عدم وجود العامل في مكان عمله أثناء وجوب تواجده مهما اختلفت أسباب تغييره ساء كانت مبررة أم لا ، و التغيب هو في حد ذاته "طبع اجتماعي أو جماعي، إذ يخص عددا كبيرا من الموظفين الذين يعملون في منظمة أو إدارة واحدة و يعيشون نفس ظروف العمل التي لم تناسبهم كما

¹ معن خليل العمر، التغير الاجتماعي ، دار الشروق ، ط 1 ، عمان ، 2004 ، ص 271 .

² فتيحة حيمر ، اثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 2006-2007 ، ص 108

يخضعون لإدارة واحدة"¹؛ فنتيجة لهذه الظروف غير المناسبة و لمشاكلهم الخاصة و لعدم تكوينهم يلجأ هؤلاء الموظفين إلى التغيب قصد التهرب من كل هذه الصعوبات تعبيراً منهم عن عدم الرضا في العمل. من خلال ما سبق يتضح أن التغيب إذا عبّر عن دلالة ما فإنها تتمثل المقاومة العمالية والنفور من العمل، وتعتبر هذه المقاومة نتيجة لعوامل مختلفة منها: التعب والملل. عدم التكيف مع العمل ومع الزملاء، كراهية العمل..... إلخ.

5- مشكلة التسرب الوظيفي : إن التسرب الوظيفي مشكلة يعاني منها عدد كبير من المنظمات الإدارية و المهنية سواء في الدول النامية أو في الدول المتقدمة ، و التسرب الوظيفي يشير الى توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً² ، و ذلك بترك الوظيفة بطريقة غير نظامية ، أو الانتقال إلى القطاع الخاص³ ، و هو يعرف بأنه "الخروج النهائي للموظف من المنظمة التي كان يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته وباختياره قبل انتهاء حياته المهنية فيها ، و ذلك عن طريق الاستقالة أو بالانقطاع عن العمل أو بالانتقال إلى منظمة أخرى تكون مزاياه أفضل و أكثر ايجابية"⁴ ، إذن من خلال هذا نجد أن التسرب الوظيفي يتصف :

- ظاهرة تلاحظ بالتغيرات التي تؤدي إلى نتيجة معينة و هي الانقطاع عن العمل بالمنظمة.
 - سلوك وتصرف إنساني لا ينشأ من العدم ، و إنما ينشأ نتيجة لمؤثرات ذاتية (عضوية أو نفسية) أو خارجية نتيجة تغيير في ظروف البيئة الإدارية .
 - سلسلة من الأفعال و العمليات التي تؤدي إلى غاية وهي الخروج النهائي من المنظمة المستخدمة .
 - إنه تصرف قابل للتعديل و التبديل تبعاً للظروف المهنية و الاجتماعية و المواقف المختلفة .
 - له صور و أشكال مختلفة مثل الاستقالة، أو النقل، أو الفصل، أو التقاعد،..... إلخ .
- ومما لا شك فيه أن لهذه الظاهرة العديد من الآثار سواء على الفرد أو المنظمة أو المجتمع ، كما لها آثارها بالنسبة للنظام الإداري و الوظيفي ، وهذه الآثار التي يولدها التسرب الوظيفي لا يمكن القول بأنها دائماً سلبية بل على العكس فأحياناً يكون لهذه الظاهرة آثار ايجابية .

¹ مصطفى داسة ، الوظيفة العمومية و مشكلاتها الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 46 .

² وليام موبلي ، تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1982 ، ص 23 .

³ عبد الرحمان كرم الله ، الرغبة في التسرب لدى حربي البرامج الإعدادية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1984 ، ص 15 .

⁴ مصطفى داسة ، ظاهرة التسرب الوظيفي و أثرها على المجتمعات المهنية ، منشورات مركز الوقاية و الدراسات ، الجزائر ، 2010 ، ص 11 .

6- مشكلة الانحراف الإداري : الانحراف الإداري هو السلوك الذي يصدر عن الموظف العام أثناء تأدية مهامه الوظيفية بخروجه عن السلوك الإداري و الاجتماعي المألوف و المتعارف عليه في المجتمع عامة و مجتمع الموظفين خاصة ، وقواعد العمل و أخلاقيات الوظيفة و ضوابط القيم الفردية وذلك بمخالفته للتشريع القانوني و استغلال موقعه الإداري و صلاحياته المخولة له بموجب المنصب نتيجة محفزات مادية أو غير مادية للحصول على مكاسب و منافع تضر بالمصلحة العامة¹.

و الانحراف الإداري يعد ظاهرة جد معقدة و حالة مرضية تؤدي للاختلال في المؤسسات العمومية الذي ينجم عنه هدر الموارد المالية وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الإداري بل إن الانحراف الإداري للموظف أصبح اليوم مؤشر لوجود أزمة أخلاقية تعكس الخلل الحاصل على مستوى الضوابط و المعايير و القيم و الاتجاهات التي تفقد الجهاز الإداري أساس قيامه أي خدمة الصالح العام، والذي متى تعطل أدى إلى إفراز اضطراب و شحن العلاقة بين المواطنين المتطلعين لخدمة عمومية جيدة. و أما عن صورته ومظاهره داخل المنظمات و الإدارات و المؤسسات العمومية ، فقد تعددت بحيث تكون انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الموظفين بعضهم ببعض، أو بعضهم بالمؤسسة أو الإدارة العامة ، أو تكون انتهاكاً للعادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الموظفين بالإدارة العامة أو البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها ، كما تأخذ صورة الرشوة، والاختلاس ، و المحاباة، والتزوير ، أو سوء استخدام السلطة ، أو المتاجرة بالنفوذ ، أو التلاعب بالمال العام وتبديده ... الخ.

ثالثاً : سبل معالجة مشكلات الوظيفة العمومية: إن المشكلات التي تواجه الإدارات العمومية تشبه ما يصاب به الإنسان من أمراض ، لذلك اتجهت الآراء الحديثة في الإدارة إلى طرح مفهوم أمراض المنظمات و الإدارات و يعد التدخل المبكر فيها واكتشافها أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات و الإدارات ، حيث انه لا يمكن أن ننظر الى مشكلات الوظيفة العمومية نظرة فوقية و أن نشخص أسبابها و طرق علاجها بصورة عامة و سريعة ، لأننا بهذا الطرح لا نظيف جديدا في الموضوع ، بل نتجه نحو تكرار ما سبق طرحه في المؤتمرات و الندوات و البحوث و الدراسات السابقة ، و لحل هذه الإشكالية ينبغي أن تسعى الحكومات و معها المؤسسات الاجتماعية الى استحداث مراكز دراسات و البحوث الاجتماعية المتخصصة في مجال الإدارة العمومية ، ليتسنى لها دراسة الظواهر الاجتماعية التي تكتنف الوظيفة العمومية

¹ مصطفى داسة ، الانحراف الإداري مظهره و العوامل الاجتماعية و الإدارية المؤثرة فيه ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2009-2010 ، ص 13 .

بشكل علمي و عميق ، و رصد العلاج لها من موقع الباحث العلمي الذي يتجه الى جذور الأمور و جوهر القضايا دون أن يغفل تداعياتها و أثارها الجانبية .

و نجد أن الباحثون الاجتماعيون يتدخلون في مواجهة المشكلات الاجتماعية من خلال مستويين أساسيين يهدفان إلى تحقيق أهداف علاجية أو وقائية وهما¹:

المدخل الوقائي : وهو الذي يتوقع فيه المسؤولون عن المجتمع حدوث المشكلات ، نتيجة لعلمهم بأسبابها مقدما، وبالظروف التي تؤدي إليها ومن ثم يبدؤون في اتخاذ العدة لذلك قبل وقوع البلاء، وتكون النتيجة السليمة هي قلة الخسائر، أو حتى انعدامها ، وهذا أفضل كثيرا بطبيعة الحال ، ولكنه يتطلب الكثير من العلم والجهد والعمل .

ومن المهم أن نذكر هنا ، أن هذا المستوى الوقائي لمقابلة المشكلات الاجتماعية، يعتمد على نتائج العلوم الأخرى وعلى معطياتها مثل : علم النفس ، علم الإدارة ، علم الإحصاء ، الخدمة الاجتماعية ، وعلوم التربية ... الخ .

المدخل العلاجي : وهو مستوى يستهدف القضاء على مشكلات قائمة بالفعل ، ويعاني منها المجتمع، وإذا لم يستطع القضاء على المشكلات تماما أو نهائيا ، فهو على الأقل يحاول التخفيف منها قدر المستطاع، وهذا المستوى هو الشائع بين معظم المجتمعات ، حيث يبدأ الاهتمام بالمشكلة بعد أن تظهر فعلا وتتضح مظاهرها ، أي أنه يتعامل مع الأعراض والنتائج دون الحاجة للرجوع للمسببات.

و على رغم من هذا فإن معالجة المشكلات الاجتماعية المهنية للوظيفة العمومية تتطلب إيجاد طرق ووسائل متعددة ذات فعالية تجمع بين المداخل الاجتماعية والإدارية للمعالجة المشكلات الاجتماعية المهنية ، ويمكن أن تتم المعالجة من الجوانب التالية :

1- المعالجة السياسية : إن الحديث عن المعالجة السياسية لمشكلات الوظيفة العمومية يجد تفسيره في سوء الأوضاع السياسية التي تلقي بظلالها على أخلاقيات و مسلكيات الموظفين ، و حتى تتمكن الإدارات العمومية من علاج مشكلات الوظيفة العمومية يجب عليها اعتماد سياسات مختلفة للتسيير الموارد البشرية تسييرا فعالا ، لان السياسات الوظيفية تمثل عنق الزجاجة بالنسبة للموظفين ، "فمن خلالها تتحدد المعايير التي على ضوءها تتم عمليات التعيين و الترقية و كيفية شغل الوظائف و توزيع العمل و المسؤوليات في المنظمة و ثقة العاملين بعدالة السياسة الوظيفية هي إحدى المكونات الرئيسية

¹ عصام توفيق قمر ، و آخرون ، مرجع سابق ، ص 34 .

لخلق جهاز إداري متطور"¹ ، ونقصد بسياسة التسيير الفعال للموارد البشرية أن يتم إدارة شؤون الموظفين بعيدا عن المبادئ و الممارسات التقليدية السائدة بل تتم في ظل سياسات حديثة للاختيار و التوجيه و التكوين ، و هي تتمثل في المراحل التالية:

- **سياسات الاختيار و التعيين :** إن قدرة الإدارات العمومية في القضاء على المشكلات الاجتماعية المهنية للوظيفة العمومية و علاجها يعتمد على مدى حسن اختيارها للموظف الكفاء و تعيينه في الوظيفة التي تتلاءم و مؤهلاته و قدراته المكتسبة بالتعليم و التدريب و الممارسة ، لهذا يجب عليها إتباع سياسة دقيقة و موضوعية في الاختيار للوظائف العامة ، "مبنية على مدى توافق الخصائص الشخصية والمستوى التعليمي للفرد مع احتياج الوظيفة ، و مدى قدرته على النمو والاستقرار لاكتساب مهارات جديدة"² ، لهذا فانه يجب وضع شروط إضافية للاختيار مبنية على ضمانات تقدمها جهات خاصة كوكالات التشغيل و الجمعيات المحلية ورئيس الحي رئيس البلدية وحتى المدارس و الجامعات المتخرج منها الموظف ، حيث تتمثل هذه الضمانات في تقديم وثائق و معلومات عن السيرة الذاتية والأخلاقية للموظف من حيث : الأمانة ، الالتزام الأخلاقي ، حسن التصرف و السلوك ، السمعة الطيبة ، النشاط و الذكاء ، الرادع الذاتي ، الولاء للوطن و التضحية ، حب الآخرين ... الخ.

و أيضا من الشروط اللازمة للاختيار للوظائف العامة ، لتحاشي بعض مشكلات الوظيفة العمومية الصلاحية الجسمانية و الصحية للتأكد من مقدرة المرشح القيام بأعباء وظيفته حتى لا تنتشر مظاهر التكاسل و التراخي في أداء الأعمال ، و تعطل مصالح الجمهور إذا حال العجز الصحي أو المرض بين الموظف و بين أداء واجبه.

و أما عن الطرق التي يجب إتباعها للاختيار و التعيين للوظائف حتى يمكن بواسطتها القضاء على المحسوبية عند الاختيار و التعيين و عدم تفشي الرشوة يجب وضع قواعد محكمة للاختيار أصلح المتقدمين لشغل الوظائف، و أن يعهد بشؤون التعيين لجهات متخصصة تزاوّل أمورها في موضوعية علمية بعيدة عن الغرض و الهوى باستخدام بعض المقاييس للمساعدة في كشف استعدادات النمو لدى الموظف على المدى الطويل فضلا عن مستوى أدائه في المدى القصير ، و ذلك بإعطائه واجبات عمل فيها الكثير من

¹ عتيق حكة ، عبد الرحيم الشاهين ، "الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الثالث ، سبتمبر 2007 ، جامعة الكويت ، ص 455 .

² مصطفى داسة ، الانحراف الإداري للموظف العمومي : مظاهره و العوامل الاجتماعية و الإدارية المؤثرة فيه ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2 ، 2010/2009 ، ص 100 .

التحدي لقدراته في وقت مبكر ليتمكن التنظيم من كشف طاقاته في مرحلة مبكرة من حياته المهنية فذلك أفضل للفرد و التنظيم مما يجعله يتحاشى كثير من مظاهر المشكلات الاجتماعية المهنية ، فالموظف الذي يوضع في العمل المناسب عادة ما يجد نفسه يحقق ذاته في هذا العمل كما انه يستطيع أن ينجح و يتقدم فيه .

- **سياسات الترقيات المهنية :** من الوسائل المهمة لعلاج مشكلات الوظيفة العمومية هي سياسات الترقيات المهنية بجميع أشكالها و اتجاهاتها الأفقية منها و العمودية ، حيث تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الوظيفية ، وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمنظمات و الإدارات العمومية، وهي تعني "الصعود و الارتقاء أي شغل الموظف لوظيفة أخرى أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات"¹ ، فهي تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى أو من إطار إلى آخر. وتندرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز و الدافع للإنتاجية و تحسين الأداء ، وهي بذلك تجسد اعتراف المنظمة و الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم.

فإذا كانت سياسة الترقية تتصف و تتسم بالعدالة و الإنصاف و الشفافية من خلال اعتمادها على مقاييس موضوعية و منصفة تستهدف بالأساس الكفاءة و الاستحقاق، فإنها حتما ستعزز إمكانية المحافظة على الموظفين المميزين و عدم إعطاء أو فتح المجال لتركهم العمل و هجره، أو حتى التفكير في الانتقال إلى جهة عمل أخرى نتيجة ما تقدمه تلك المنظمة من شروط و جو عمل أفضل.

و بما أن الترقية ، تشكل أحد الاهتمامات الدائمة للموظفين والتي أصبحت تثير الكثير من الجدل و المنازعات ما بين المنظمة و الموظفين وكذا الهيئات النقابية، كما تشكل الأكثر العوامل تأثيرا في التسرب الوظيفي، فإن المنظمات و الإدارات العمومية أصبحت مجبرة على التحسين الدائم لشروط و أنساق الترقية في المسار الوظيفي، وان تهدف الترقية دائما إلى²:

- اجتذاب القوى العاملة من خارج المنظمة قصد ملء الوظائف الشاغرة وبالتالي تأمين استمرارية العمل و تحقيق المصلحة العامة .

¹ فوزي حبيش ، مرجع سابق ، ص 83 .

² نفس المرجع ، ص 95 .

- حفز الموظفين على زيادة إنتاجهم و تحسين أدائهم و رفع مستواهم المهني ، لأن من شأن ذلك أن يفسح في المجال أمامهم للترقية إلى وظائف عليا توفر لهم دخلا اكبر ومركزا اجتماعيا يفوق مركزهم الحالي .

- المحافظة على الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الواسعة و العلم و التجربة و ذلك بترقيتهم إلى وظائف أعلى و ربطهم بالوظيفة برابط الاستمرارية و الديمومة .

- **سياسات التدريب و التكوين :** التدريب هو عبارة عن "تزويد الموظف بقدر من المعلومات و المهارات و السلوكيات التي من شأنها أن تجعله قادرا على القيام بأعباء وظيفة معينة بكفاءة أفضل"¹ ، و هو من العوامل المهمة التي تساعد في علاج مشكلات الوظيفة العمومية ، و سياسات التدريب و التكوين باعتبارها عنصر هام في علاج مشكلات الوظيفة العمومية ، تنطلق عموما من حث الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية و التدريبية قصد تحسين مستواهم المهني ، مع إكسابهم لأخلاقيات المهنة الإدارية المتمثلة في التصرف بلباقة و أدب إزاء الآخرين من الموظفين أو المستفيدين من خدمات الإدارة العامة ، لأن حسن السلوك يشيع نوعا من المودة و التعاون في جو العمل الوظيفي ، و يساعد على حسن الاضطلاع به .

كما أنها تهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للإدارة عن طريق استثمار في العنصر البشري فيهان و ذلك بالزيادة في قدراته المهنية و العلمية، عن طريق إكساب مؤهلات و مهارات مهنية و تقنيات عملية تجعله مؤهلا لشغل الوظائف الجديدة، و منه تحقيق مصلحة الإدارة و الموظف معا، بل تحقيق المصلحة العامة للدولة كلها² .

فالمشرع الجزائري نجده قد نهج سياسة واضحة في مجال التكوين ، و ذلك بتوفير التسهيلات التكوينية و العلمية للموظفين ، بإنشاء المراكز و المؤسسات التكوينية و التعليمية في كل مكان ، مع جعل التكوين و تحسين المستوى حق للموظف "يتعين على الإدارة تنظيمه بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترفيته المهنية ، و تأهيله لمهام جديدة"³ .

أما العلاقة بين التدريب و تكوين الموظفين ووقايتهم من مشكلات الوظيفة العمومية تكمن في أن التدريب و التكوين يساهمان في تهذيب السلوك في مجال العمل و تنقيته من الرذائل بالإضافة للدور الذي

¹ ماجد راغب الحلو، مرجع سابق ، ص 220 .

² نفس المرجع ، ص 220-221

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 104 .

يلعبه في عملية إعادة البناء الاجتماعي للموظفين للممارسة النشاطات و الأعمال المهنية و الإدارية بكل أمانة و إخلاص ، كما يمكنهم من إشباع حاجاتهم الأساسية و بالتالي الابتعاد عن الجريمة و مواظبتها الأمر الذي يحمي الأمن الاجتماعي و يصونه من الأخطار و التحديات .

2- المعالجة المالية : يجب على الدولة أن تعمل على تحسين الأوضاع المادية لموظفيها عبر سن سياسة خاصة بالأجور و التعويضات ، و محاربة التضخم و الغلاء ، و دعم أسر الموظفين ... و غيرها من المعالجات التي تحفظ كرامة الموظفين ، لأنه لولا الجانب المالي لما التحق الموظف بالوظيفة العمومية ، و في حل الإدارات العمومية نجد أن "الموظفين يسعون دائماً إلى البحث عن وظيفة أخرى ثانوية إلى جانب وظيفتهم في القطاع العام ، أو قبول الرشاوي من أجل تحقيق دخل إضافي ، و بعضهم قد يلجأ إلى القيام بأعمال مستغلا من خلالها منصبه الحكومي لتحقيق أرباح غير قانونية"¹ ، لذا فإنه من الواجب على الإدارات العمومية إتباع إجراءات خاصة بالمرتبات و الحوافز المالية كسبيل لتقليل من مشكلات الوظيفة العمومية ، و ذلك باعتماد ما يلي:

- إصلاح المرتبات و الأجور : إن الفكر الإداري الحديث يؤكد على ضرورة توفير عدد من المتطلبات الإنسانية و الاجتماعية للعاملين بالقدر المناسب ، و أهم هذه المتطلبات هو الراتب الذي يكفل توفير الاحتياجات الضرورية لمعيشة الموظف و أسرته و توفير الأمن الاقتصادي و الاجتماعي له² ، و يعتبر الراتب أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة ، إذ لا يشكل مكافأة فقط ، بل إنه أكثر المكافآت الملموسة و المسيطر عليها تنظيمياً ، فهو يعرف بأنه ذلك المبلغ من المال الذي يقبضه الموظف لقاء ما يقوم به من عمل³ ، حيث يتقاضاه شهرياً و بصفة دورية و لا يستحق إلا بعد أداء الخدمة ، و يمكن أن تضاف إليه المنح العائلية و التعويضات و العلاوات و نفقات التمثيل أو المكافآت على الأعمال الإضافية. فإصلاح المرتبات هي من الدواعي الأساسية لكفاءة أداء أعمال الوظيفة و هي من الوسائل الهامة في علاج مشكلات الوظيفة العمومية الاجتماعية المهنية ، لذا لا ينبغي بناء المرتبات وفق للرتبة أو الدرجة أو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، أو النظر إليها بعدد وحدات النقود التي يتقاضاها الموظفون نظير عملهم ، و إنما يجب بناءها و النظر إليها من معيار القيمة الحقيقية للمرتب بالنسبة إلى مستوى أسعار

¹ سوزان روزا كرومان ، الفساد و الحكم : الأسباب ، العواقب ، الإصلاح ، ترجمة : فؤاد سروجي ، ط 1 ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 137 .

² محمد ماهر الصواف ، مرجع سابق ، ص 30 .

³ طارق المجذوب ، مرجع سابق ، ص 362 .

السلع و الخدمات في السوق ، أي يجب أن يكون هناك ربط إلزام بين ارتفاع المرتبات مع ارتفاع مستوى الأسعار ، لان الغالبية الساحقة من الموظفين يعتمدون في معيشتهم على المرتبات التي تصرف لهم من وظائفهم ، فإذا لم تكن هذا المرتبات كافية لمواجهة مستلزمات الحياة بطريقة كريمة فإن من شأن ذلك إرهاق الموظفين و خفض مستواهم المادي و الأخلاقي ، مما يؤدي الى تفشي مشكلات الوظيفة العمومية ، التي تنعكس بدورها على العمل الوظيفي مما تؤدي إلى سوء الخدمات و انخفاض الإنتاجية الإدارية .

- **النهوض بالحوافز المالية:** إن المنظمات والإدارات العمومية وقصد تحقيق أهدافها بتقديم الخدمات العامة للمستفيدين، و تحقيق الاستقرار المهني و الوظيفي للموظفين وتحاشي المشاكل الإدارية و الاجتماعية كالانحراف الوظيفي والتسرب الوظيفي، مطالبة بأن يكون الموظف متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه أي يكون في مستوى مقبول من الرضا المهني ، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز ، حيث أن لها الإمكانية في إيقاظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف، مما ينعكس إيجابا على الأداء المهني العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل المهني والاجتماعي بين الفرد والمنظمة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط ، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء و يحافظ على استقرار المورد البشري و حمايته .

و الحوافز لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف من خلالها بالعدالة والإنصاف في معاملة الإدارة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة ، فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل و المنحرفين ، تعد مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم، لذا وجب مراعاة أن تشغل نظم الحوافز التي تتبعها الإدارات العمومية على النحو التالي¹:

- يفضل أن تتجه الحوافز إلى دفع العمل من أجل زيادة الإنتاج و تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و الإنتاج و تخفيض التكاليف و تحسين السلوك.

¹ أحمد محمد عبد الهادي ، الانحراف الإداري في الدول النامية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1997 ، ص 140 .

- ينبغي الابتعاد عن نظم الحوافز العامة التي لا تفرق بين الموظفين المجتهدين من غيرهم ، بل يجب تحديد معايير الأداء الفردية و الجماعية التي تتخذ أساسا لقياس الإنتاج و من ثم استحقاق الحوافز.

- يجب أن تتلاءم الحوافز مع الجهد المبذول تشجيعا للموظفين على بذل جهد اكبر و تحسين مستوى الأداء .

- أن يرتبط الحصول على الحوافز المادية بالأداء المتميز و الإنتاج الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والإدارة العامة .

ومجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة و إيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك و توقظ شعور و وجدان الموظفين بالإدارة المستخدمة وتوجه سلوكهم و تغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم و طاقاتهم ، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله و بينه و بين إدارته التي يعمل فيها مما يجعل أدائه للعمل بمستوى عالي من الإنتاجية سواء داخل الإدارة أو خارجها و تبعده عن مواطن الانحراف و الفساد الإداري .

كذلك إذا كان يتم صرف المكافآت المادية أو المعنوية دون الربط المباشر بينها و بين ما يبذله الموظف من جهود ، أو تم منحها للموظفين بدون موضوعية ، فانه سوف يؤثر في الموظف حيث يفقد الثقة في الإدارة و يشعر بالإحباط و عدم الرضا الوظيفي .

3- المعالجة التربوية : إن المعالجة التربوية لمشكلات الوظيفة العمومية تتجسد في تزويد الموظفين بالمعرفة المهنية ، و غرس الوعي و الحس المهني مع تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل و العاملين ، كما تختص المعالجة التربوية بتنمية القدرات و المهارات و الاتجاهات و العادات و تقديرها ، و تشمل المعارف و الخبرات التي يحتاجها الموظف للالتحاق بالعمل و التقدم فيه ، و نرى انه لكي يتم معالجة مشكلات الوظيفة العمومية علاجا فعالا من جانب تربوي ، فانه لابد من مراعاة مايلي :

- **الإعداد والتوجيه للوظيفة :** يعتبر إعداد و توجيه الموظفين في الإدارات العمومية من الموضوعات ذات الأهمية في نطاق الإدارة لما له من أثر في رفع الكفاءة الإنتاجية و علاج مشكلات الاجتماعية المهنية للوظيفة العمومية . و يقصد بالإعداد للوظيفة التأهيل المسبق لتولى الوظائف العامة ، بحيث يلتحق الموظف الناجح في اختبار القبول بدورة تسمى دورة إعدادية تنظمها الإدارة المختصة أو جهاز متخصص كمعهد الإدارة¹ ، حيث يتم تزويد الموظفين الجدد بالأسس العامة التي تساعدهم على دخول الحياة

¹ طارق المجذوب ، مرجع سابق ، ص 343 .

المهنية و ممارسة العمل فعليا ، كما تتضمن فترة الإعداد تربصات قصيرة في المكاتب يتعلمون من خلالها أهم المبادئ العملية داخل الجهاز الإداري المعني و تبصير الموظفين الجدد بالمهام و الوظائف المختلفة قصد الكشف عن ميولهم المهنية و استعداداتهم لإتقان وظيفة ما في مصلحة ما .

ويهدف الإعداد إلى الوصول بالموظف إلى درجة من المعرفة و الخبرة و المهارة تتماشى مع المستوى المطلوب للوظيفة ، أما التوجيه المهني فهو يهدف إلى محاولة إيجاد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب بالتوفيق بين مميزاته و خصائصه الوظيفية بدلا من اعتماد محض الصدفة ، و يعتبر وسيلة فعالة لتعبئة الموارد البشرية و حسن استقلالها للحصول على أعلى مستوى ممكن من الإنتاج الوظيفي مع ضمان الراحة النفسية و التكيف الاجتماعي .

- **التنمية الأخلاقية للموظف** : تعرف التنمية الأخلاقية بأنها "تلك العملية التي تهتم بالموظف و تجعله محورا لها و ذلك عن طريق إحداث تغييرات في المبادئ والقواعد و المحددات المنظمة لسلوكه الإداري ، المستمدة من القوانين و اللوائح التي تنظم علاقة الموظف مع إدارته و مع زملائه و المستفيدين من خدمات الإدارة قصد ضبط سلوكه الوظيفي و توجيهه نحو الصلاح و منعه من الانحراف"¹ ، فتستقيم من خلال هاته التنمية حياته المهنية و تنزن شخصيته الإدارية مما يحسن تعامله مع مجتمعه الوظيفي على نحو يحقق الغاية من وجوده في هاته الإدارة على أكمل وجه .

فالتنمية الأخلاقية للموظف العام تقوم على التنشئة الصحيحة التي يتلقاها الموظفين من لدن مؤسسات المجتمع التي تثن الخوض للقوانين و الامتثال للقيم و العادات المهنية والاجتماعية السائدة ، و حب العمل الجماعي و السعي لتحقيق الأهداف المشتركة و التعامل مع الغير و التفاعل معهم و التأثير فيهم ، كما تقوم على تعميق الوعي الاجتماعي و القيمي عند الموظفين بالظواهر و التحديات الاجتماعية و القيمية التي تواجههم و التي تجعلهم متضامنين و موحدين في مجابهة التحديات والصعاب المحيطة بهم داخل الإدارة العمومية ، لأنه إذا غاب الوعي القيمي لدى الموظفين إزاء التمييز بين القيم الإيجابية و القيم السلبية فإنه سيكون له تأثير في هبوط و زيادة معدلات المشكلات الاجتماعية .

إذن التنمية الأخلاقية للموظفين هي عملية تتضمن بعدا أساسيا يهدف إلى إكساب الموظفين القدرة الشخصية على الاختيار بحكمة و تحمل المسؤولية في هذا الاختيار من اجل النهوض بالعمل الإداري في الوظيفة العمومية .

¹ مصطفى داسة ، الانحراف الإداري للموظف العمومي مظاهره و العوامل الاجتماعية و الإدارية المؤثرة فيه ، مرجع سابق ، ص 95-96 .

- **التطوير المهني** : يساهم التدريب و التطوير الذي توفره المنظمة للموظفين في الرضا الوظيفي و تحسين الأداء ، حيث يشير بعض الاقتصاديين أن التدريب المحدد الذي توفره المنظمة يمكن أن يخفض من الحركية وذلك من خلال بناء معرفة ومهارات خاصة بالمنظمة ولا يمكن نقلها إلى خارجها وربما يترك الموظفين وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية. كما يصبح الموظفون أكثر تشوقاً لترك العمل عندما تحصل تغييرات في مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية، مما يستوجب اخذ هذه المتغيرات في الاعتبار في خطوة تهدف إلى تطوير المهنة أو التطوير الذاتي مع تحليل وفهم ثقافة ومناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطوير الوظيفي والتغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عملية التطور الوظيفي ومن ناحية أخرى بقدر ما تدل الذات، المهنة، العائلة، و الحاجات التنظيمية المتغيرة على وجود عدم موثمة بقدر ما يكون التسرب هو أفضل نتيجة للفرد وللمنظمة على حد سواء، لذا فان المنظمات التي تنتهج فلسفة الحركة إلى أعلى أو الخروج من المنظمة عليها أن تعيد اختبار تكلفة تلك الفلسفة في مقابل العائد وبالقدر الذي يكون فيه سوق العمل ضيقاً للأفراد المطلوبين للأعمال المتغيرة أو الجديدة، تكون تكلفه الاحتفاظ بالموظفين الجيدين الذين قدي تم الاستغناء عنهم فعالة بالنسبة للمنظمة، أما فيما يتعلق بالموظفين الذين اكتسبوا كثيراً من المعرفة التنظيمية و اظهروا كفاءة فيها، فان الاحتفاظ بهم في مجالات تحتاج إلى موظفين جدد قد تكون ذات فعالية ولا شك أن قيم وتوقعات ومدارك الأفراد لفرص تطور الداخلي هي التي ترشدهم إلى اتخاذ قرار التسرب .

4- المعالجة التشريعية : يرى البعض أن العقوبات الصارمة لا تنشئ مجتمعا ، و أن النظم مهما كانت محكمة و متقنة فإنها لن تحول دون تجاوز الإنسان لها ، و تأويلها بما يجهبها ، و أنه ليس بالإمكان سن أقصى العقوبات الصارمة أن تقوم الاعوجاج ، و لا أن تملأ الفراغ الناشئ عن ذبول النفس ، و انحطاط القيم، غير أن التشريعات القانونية تحمي المجتمع و تردع من تسول له نفسه العبث بأمن و سلامة الآخرين .

إن محاكمة المخالفات السلوكية من الناحية الأخلاقية و الوجدانية أمر جيد ، لكن الأفضل محاكمتها قانونيا و تشريعا ، لذا ينبغي على الجهات التشريعية في العالم الإسلامي أن تسن من التشريعات ما يكفل حماية حقوق الأطراف المختلفة ، و إيقاع العقوبات المناسبة لمن ثبت تورطه في جرائم الوظيفة العمومية .

- إحداه تغييرات في قانون الوظيفة العمومية : يعد التكييف المنتظم للقوانين الخاصة بالوظيفة العمومية من وسائل علاج مشكلات الوظيفة ، لان العديد من "القوانين تحتوي على نقائص من شأنها أن تؤدي الى أخطار أخلاقية ، الأمر الذي يستدعي تدخل السلطات العمومية لوضع معايير دقيقة و موضوعية عملية واضحة من شأنها الترويج بين مختلف الاختيارات الواجب إتباعها، لتجسيد مبدأ الفعالية الذي يتطلب تركيز الجهود لتحسين علاقات الموظفين ، و ضمان أولوية النزاهة و المصداقية و الكفاءة على باقي المعايير الأخرى، فالعمل الإداري ينبغي أن يتسم بالمثالية ، و على الإطارات العليا الامتثال للقواعد المشتركة المحددة للخدمة العمومية في إطار شفافية العمل و الوقت و في استعمال وسائل الإدارة"¹ .

يتطلب برنامج تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات علي قانون الخدمة المدنية والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات والهيئات الخاصة فيما يتعلق أو ما يسمى بالدوران الوظيفي و الترفيع الى وظيفة أعلى و جديدة مما يترتب علي ذلك زيادة في راتب الموظف ومكانته الاجتماعية وتحقيق الأمان الوظيفي له وعليه نجد أن عملية الترفيع ترتبط وتتطلب زيادة في مهارات وقدرات و مسؤوليات الموظف وبالتالي فإن ذلك لا بد أن يتم من خلال المشاركة في برنامج أو برامج تدريبية تلاءم والوضع الجديد لهذا الموظف .

- ترشيد الممارسات التأديبية : يعتبر التأديب في منظومة الوظيفة العمومية من أهم الطرق العلاجية لمشكلات الوظيفة العمومية ، إلا أنه يلاحظ في الواقع العملي أن مختلف اللجان التأديبية غالبا ما تقرر عقوبات مختلفة مرتكبة على أفعال مماثلة في إدارات مختلفة ، نتيجة اختلاف طبيعة بعض المخالفات التأديبية و خصوصياتها ، "فقد يعد التصرف أو السلوك الصادر من الموظف في وقت معين في نظر القائمين على الإدارة سلوكا مخالفا للواجبات الوظيفية و المهنية يهز الثقة الواجبة توفرها فيه ، كما أنه في وقت آخر وظروف بيئية مختلفة قد تنتفي عن هذا السلوك هذه الصفة و لا يعتبر بذلك مخالفة تأديبية"² .

¹ سعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العمومية ، ط 1 ، شركة دار الأمة ، الجزائر ، 1997 ، ص 40 .

² محمد ماهر الصواف ، مرجع سابق ، ص 25-26 .

إن هذا التوجه قد أبرز ضرورة تنظيم ممارسات التأديب و ترشيدها خدمة للإدارة و الموظفين معا ، إذ أن العمل على "ترشيد الممارسة التأديبية من شأنه تدعيم الطابع البيداغوجي للعقوبة"¹ ، و يساهم في علاج مشكلات الوظيفة العمومية .

و يتم ترشيد الممارسات التأديبية عن طريق وضع نظام تأديبي فعال قادر على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ، بحيث يمكن الموظف من استشعار المسؤولية اتجاه العمل و الإدارة و يبعده عن الممارسات السلوكية المنحرفة ، مما يضمن حسن سير العمل الإداري و تحقيق المصلحة العامة و إعادة الثقة التي قد تكون فقدت في المجتمع الوظيفي من طرف الموظفين أنفسهم أو من طرف المستفيدين من خدمات الإدارة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق إستنتجنا أن منظومة الوظيفة العمومية هي منظومة إجتماعية يامتياز ، حيث أن التطور التاريخي التي مرت به جعل مفهومها يتخذ عدة معاني مختلفة ، وفقا للمعيار المعمول به أو الزاوية المعتمدة في الرؤية والتحليل، أو من حيث طبيعة و نوعية مستوى العلاقات القائمة في المجتمع ، و على العموم فإن الوظيفة العمومية ينصرف معناها الى أنها نسق عام في المجتمع تتكون من مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها نهائيا ، كما أنه تتحدد فيها مجموع الحقوق و الواجبات و المسؤوليات و المهام و الاختصاصات المنوطة بالموظف والحماية المقررة له و الوضعيات التي يمكن أن يحتلها طوال الحياة المهنية سواء الوضعيات العادية أو الاستثنائية أو الخصوصية.

كما توصلنا الى أنه هناك عدة نظريات للوظيفة العمومية تمتاز بها و تفسر معناه ، و نوع العلاقات المهنية الناشئة بين الموظفين أنفسهم و بينهم و بين الادارة ، و أن هناك نظامين يتجاذبانها في العالم هما النظام الفرنسي و النظام الامريكي .

وفي الأخير توصلنا إلى أنه توجد عدة مشكلات إجتماعية و مهنية تعترى منظومة الوظيفة العمومية ، إلا أن هناك عدة سبل طرق لعلاجها و الوقاية منها.

¹ سعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العمومية ، مرجع سابق ، ص 39 .

الفصل الخامس :

سيرورة إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية

- تمهيد

المبحث الأول : إدارة مرحلة ما قبل الالتحاق بالحياة المهنية

أولا : مرحلة التعليم العام و المتخصص

ثانيا : التخطيط الوظيفي للموارد البشرية

ثالثا : إستقطاب اليد العاملة

المبحث الثاني : إدارة مرحلة الالتحاق بالحياة المهنية

أولا : مرحلة الاختيار و التعيين في الوظيفة

ثانيا : مرحلة التجربة المهنية

ثالثا : مرحلة اكتساب صفة الموظف

المبحث الثالث : مرحلة التقدم و التطوير الوظيفي في الحياة المهنية

أولا : مرحلة الترقيات المهنية (الحركة العمودية)

ثانيا : مرحلة التنقلات الوظيفية (الحركة الأفقية)

ثالثا : مرحلة التنمية المهنية

المبحث الرابع : إدارة نهاية الحياة المهنية

أولا : مرحلة النهاية الطبيعية للحياة المهنية

ثانيا : مرحلة النهاية الغير طبيعية للحياة المهنية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

الحياة المهنية للموظفين هي من بين أهم ميزات الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة ، و هي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف بداية من يوم التحاقه بالوظيفة إلى يوم خروجه النهائي منها بالتقاعد ، فهي تشكل دورة حياة تمر بمراحل أساسية متميزة و مترابطة و متداخلة ، و لكل مرحلة توجهات و أهداف خاصة ، حيث أن مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة التي تليها و هكذا حتى يتم استكمال دورة الحياة المهنية ، فالموظف العمومي يكتسب خلالها مكانة داخل الإدارة تبرز الوضعية المهنية الخاصة به داخل الوظيفة العمومية .

و يتم تسيير الحياة المهنية للموظفين في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، في "إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"¹ ، حيث يلزم قانون الوظيفة العمومية على الإدارات العمومية بتكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المهنية والوضعية الإدارية للموظف ، مع تسجيلها وترقيمها وتصنيفها باستمرار ، بحيث يتم استغلال هذا الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط ، دون تضمينه أي ملاحظات حول آرائه السياسية أو النقابية أو الدينية² .

كما يجب على الإدارات العمومية تبليغ الموظفين بكل القرارات المتعلقة بوضعيتهم الإدارية التي تتضمن التعيين و الترسيم و الترقية وإنهاء المهام ، مع نشرها في النشرة الرسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة³ .

و برجعنا إلى مختلف النصوص المنظمة للحياة المهنية للموظفين في منظومات الوظيفة العمومية ، يمكن أن نميز بين وجهات عديدة قد يوجد فيها الموظفين ، يتطلب من الإدارات العمومية مراعاتها عند إدارة الحياة المهنية لموظفيها ، بداية من التوظيف و ما يسبقه من مراحل إلى غاية نهاية العلاقة بين الموظف و الإدارة ، و هذه الوجهات تشكل حقيقة سيرورة إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين :

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 111 .

² نفس المرجع ، المادة 93 .

³ نفس المرجع ، المادة 96 .

المبحث الأول : إدارة مرحلة ما قبل الالتحاق بالوظيفة :

إن مرحلة ما قبل الالتحاق بالوظيفة هي مرحلة هامة في حياة الأفراد قبل أن تبدأ حياته المهنية في الإدارات العمومية ، و معرفتها من طرف الإدارة و التدخل فيها يساعدها على اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة ، و هي تتكون من عدة مراحل فرعية هي :

أولا : مرحلة التعليم العام و المتخصص : و هذه المرحلة تمثل القاعدة النظرية و الأساس الجوهري الفني الذي يمكن الأفراد من اكتساب معارف مهنية تصل بهم إلى مستوى مرضي من الكفاءة المهنية للالتحاق بميادين العمل ، سواء في مراحل التعليم العام (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) أو في مراحل التعليم المتخصص (مؤسسات التعليم العالي و المعاهد و مراكز التكوين المهني) ، حيث في هذه المرحلة يتم تنمية المهارات المعرفية و الإدراكية للأفراد ، مع إعدادهم علميا و عمليا و مسلكيا ، و تأهيلهم بالمهارات المهنية و الإدارية لدخول عالم الشغل و العمل، و ذلك من خلال التربية المهنية و ما تقدمه للإنسان من معارف يحتاج إليها لفهم عمله ، فتلمي فيه حب العمل و تبين له المعنى الإنساني لمهنته و تعلمه جميع الفضائل المرتبطة بممارستها "أي أنها عملية لإعداد الفرد للقيام بأعمال المترابطة"¹ ، كما تختص التربية المهنية بتنمية القدرات و المهارات و الاتجاهات و عادات العمل و تقديره ، و تشمل المعارف و الخبرات التي يحتاجها الفرد للالتحاق بالعمل و التقدم فيه ، فهي في الحقيقة مبنية على الكفاءة في الإعداد المهني و دمج و مزج التعليم النظري بالتدريب العملي .

فالجانب النظري للتربية المهنية نجده يركز على إكساب المتعلم القدرة على الاستفسار و البحث لاكتشاف مواضع المعلومات اللازمة و الحصول عليها وتنظيمها ، و التفكير المنطقي التحليلي و الإنتقادي للتعرف على المشاكل و حلها ، أما الجانب التدريبي للتربية المهنية فيتم عن طريق التربصات الميدانية في الوسط المهني داخل المؤسسات و الإدارات العمومية² من خلال إعطاء الفرد فرصة العمل فيها تحت مسمى التدريب و التربص ، مما يساهم في اندماج الطالب تدريجيا في إطار عمله المستقبلي . كما قد يفيدهم في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة و تنمية مهاراتهم الفنية و الإدارية ، من خلال

¹ جمال مهدي ، التربية المهنية و الحرفية في الإسلام ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 27 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة " ، الجمريدة الرسمية ، العدد 45 ، السنة 2013 .

القدرة على القياس و كتابة التقارير و نمذجة القرار و تحليل المخاطرة و أعمال التصور و غيرها من المهارات التي تؤهلهم إلى دخول عالم الشغل و العمل ، كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها المتعلم إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية .

و هناك من يرى أن المهارات التي تشتمل عليها التربية المهنية يمكن "أن تعمل على تهيئة الطالب لدرجة لا ترتقي إلى مستوى الإعداد لسوق العمل لكنها قد تتسبب أساسا في إمكانية التحاق الطالب في مراحل لاحقة بالتعليم المهني أو تسهيل مهمته في الاندماج في سوق العمل بعد دخوله في طور الإعداد لاكتساب مهارات تمكنه من توظيفها مباشرة بمهنة محددة ، هذه التهيئة المهنية ستساعد على التكيف الايجابي مع العمل المهني"¹ .

و في الأخير نقول أن للمؤسسات التعليمية و التكوينية بشكل عام دور فعال بالمشاركة المسبقة و اللاحقة في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، عن طريق تنشئة الأفراد و الإسهام في تكامل بناء الشخصية المتكاملة لهم حيث أن "تكامل المعرفة الإنسانية ليست عملية جزئية بل نظرة و فلسفة كلية للتعليم ، و بالتالي فان تكامل بناء الشخصية الإنسانية علما و عملا ينعكس كمطلب أساسي على بنية التعليم و محتواه"² ، و من هنا تنتهي مسؤولية مؤسسات التعليم العام و التعليم العالي و معاهد ومراكز التكوين المهني لتبدأ مرحلة أخرى في حياة الفرد .

ثانيا: التخطيط الوظيفي للموارد البشرية : يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة ، فهو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة ، و تخطيط الوظيفي للقوى العاملة يعبر عن تلك العملية المنظمة التي تمكن الإدارات العمومية من توفير الأعداد و الأنواع المناسبة من الموظفين ، في الأماكن المناسبة و في الأوقات المناسبة ، و القادرين على القيام بالمهام المسندة إليهم بكفاءة و فعالية³ ، ويرى فايول بأنه "التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة"⁴ ، بينما نجد أن التخطيط الوظيفي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ، يتم في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية

¹ أحمد فرغلي جاد ، "التربية المهنية في المنظور الإسلامي" ، مجلة التربية ، العدد 117 ، قطر ، 1996 ، ص 20 .

² علي توفيق جبر ، "أحدث الاتجاهات في التربية المهنية" ، مجلة الفحص الثقافية ، العدد 87 ، المملكة العربية السعودية ، 1984 ، ص 45 .

³ رمضان محمود عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 12 .

⁴ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف و تقنيات ، ديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 19 .

تكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى¹ ، التي تعدها الإدارات العمومية سنويا تبعا للمناصب المالية المتوفرة ، و وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها².

1- تعريف المخطط السنوي : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو خطة توضع من قبل المسيرين لتسيير الحياة المهنية للموظفين تسييرا تنبؤيا خلال السنة المالية . فيعرف بأنه وثيقة من وثائق إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية ، يتضمن عدة مؤشرات ، يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته ، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل ، أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة³ ، أي انه وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف ، الترقية ، التكوين ، الإحالة على الاستيداع ، الإحالة التقاعد خلال السنة المعنية⁴ .

كما يعد وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ، و أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، و يرتكز أساسا على التسيير التقديري ، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية السنوية الممنوحة ، ليجعل منه القاعدة المرجعية في إدارة الحياة المهنية ، قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود قطاع الوظيفة العمومية بتطوير المنظومة التكوينية .

فالمخطط إذن هو النموذج الذي يسمح بإتباع سياسة تنبؤية للإدارة العمومية ، إذ انه ينقسم الى ثلاثة أجزاء ، يمثل الجزء الأول حالة التعدادات أي الموارد الحقيقية للإدارة ، أما الجزء الثاني فيمثل العمليات التوقعية المترجمة لاحتياجات الإدارة ، و يمثل الجزء الثالث الجانب المتعلق بتقييم درجة انجاز المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية التي تتم من طرف مصالح الوظيفة العمومية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 111 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها " ، الجزيرة الرسمية ، العدد 26 ، السنة 1995 ، المادة 6 مكرر 1 .

³ فنشيت ابوبكر ، مخطط تسيير الموارد البشرية ، دروس تكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين ، الجزائر ، 2008 ، ص 13 .

⁴ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص 106 .

- 2- أهداف المخطط السنوي :** إن الهدف الأساسي و الرئيسي لمخطط تسيير الموارد البشرية هو إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية في الإدارات العمومية ، ببعديه النوعي و الكمي و الزمني ، و ذلك عن طريق توفير الإمكانيات البشرية الضرورية و تكييفها مع احتياجات الإدارة و مستجدات الظروف الاجتماعية والاقتصادية ، حتى لا يكون هناك فائض في عدد الموظفين في بعض الوظائف ، و عجز في وظائف أخرى ، كما نجد أن للمخطط أهداف أخرى تكمن فيمايلي :
- محاولة التخلص من الآثار السلبية للتسيير البيروقراطي للوظيفة العمومية الذي لم يعطي أهمية للبعد البشري (تكوين ، تحفيز الخ) .
 - محاولة إعطاء أهمية للبعد البشري كونه أساس التنمية أو خطوة من المفروض في أي إصلاح إداري
 - إن المخطط يرمي الى تحديد الأهداف و الأعمال التي ينبغي إنجازها خلال السنة لاسيما في مجال التوظيف الترقية التكوين الإحالات على التقاعد .
 - يهدف الى إعادة النظر في هيكلة المستخدمين على الصعيدين الكمي و النوعي وفق نشاطات الإدارة و تطوراتها .
 - التنسيق بين التطور الآلي والقانوني للحياة المهنية بالوضعية المتوقعة أو الفعلية للمنظمة (الترقية، مناصب شاغرة، مناصب جديدة).
 - يهدف الى تمكين الإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية و النوعية من القوى العاملة .
- إذن الهدف من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتلخص في التحكم في عدد المستخدمين والتكاليف ، تحديد الحاجات الكمية والنوعية للإدارة المعنية ، وضع برامج تنمية للحياة المهنية وتلبية حاجات المصالح حسب الإمكانيات المتوفرة ، كما أنه يهدف إلى إعطاء نظرة مستقبلية على المدى المتوسط لتسيير المستخدمين ، و لذا يمكن القول غاية التسيير التوقعي للحياة المهنية له أبعاد اقتصادية واجتماعية لما تقوم بالربط بين السياسة العامة وسياسة تسيير المستخدمين ، و لكن هذه الأهداف تصطدم من الناحية العملية بعدة عوائق نتطرق لها في المراحل المقبلة من المذكرة .

3- مراحل بناء المخطط السنوي : يرمي نظام التخطيط الوظيفي للموارد البشرية إلى وضع خطة تنبؤية للتسيير، على ضوءها يتم تحديد الأهداف والأعمال التي ينبغي إنجازها خلال سنة ، و بناء المخطط السنوي يمر بمراحل متعددة هي :

*- **وضع الخطة الإحتياجية :** هو وضع خطة من قبل المسيرين لتسيير الحياة المهنية للموظفين تتكون من خطوات رئيسية ، تتمثل في تحديد تعداد الكفاءات الموجودة في الإدارة من حيث الكم والكيف ، و تحديد إحتياجات الإدارة لنوعيات الموظفين خلال السنة المقبلة من حيث العدد ، بناءً على توجهاتها و أهدافها وكذا إمكانياتها المالية والمادية ، و التغيرات الآلية التي سوف تطرأ على تعداد المستخدمين خلال السنة المقبلة كإحالة على التقاعد ، الترقية ... إلخ .

كما تتضمن الخطة الإحتياجية التنبؤ بعروض العمل الداخلية التي يمكن أن توفرها الإدارة نتيجة الترقيات ، أو التكوين ، أو إعادة التوظيف ، أو الحركة الانتقالية ، خلال الفترة التي تعد فيها الخطة ، و العروض الخارجية التي يجب البحث عنها خارج الإدارة ، كما يجب أيضا تحديد الفائض أو العجز في الموظفين في كل مجموعة نوعية من الوظائف و سبل معالجته¹ .

إن المتتبع لمضمون الخطة الإحتياجية للموارد البشرية يجدها تحتوي أهدافا عامة تتعلق بإحداث التوازن من حيث اليد العاملة في الإدارة ، و ذلك في المدى القصير ، و التنبؤ باحتياجات الإدارة في المدى المتوسط و الطويل² ، و ذلك بتحديد أهداف محتملة مستقبلية وبلورة وسائل بديلة ذات أبعاد زمنية متميزة لتحقيق تلك الأهداف ، و من ثم مقارنة البدائل المطروحة و إختيار أكثرها مناسبة لظروف وإمكانيات الجهاز الإداري المقصود .

*- **إعداد المخطط :** يتعين على كل إدارة عمومية أن تعد عند بداية كل سنة ، مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية بالاشتراك مع مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية و قبل الشروع في تنفيذه³ ، يوضح جل عمليات إدارة الحياة المهنية المقرر إنجازها خلال السنة

¹ محمد باهي ، مرجع سابق ، ص 113 .

² إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية : حالة الوظيف العمومي الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2000-2001 ، ص 65 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها " ، مرجع سابق ، المادة 6 مكرر 1 .

المالية ، لاسيما فيما يخص : التوظيف ، الترقية ، حركة المستخدمين ، التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات ، الحالات التأديبية و منازعات الموظفين ، الإحالة على التقاعد .

ويتم إعداد المخطط على مستوى الإدارات العمومية من طرف مصالح تسيير المستخدمين تحت سلطة مدير الإدارة في اجل أقصاه شهران من تسلم دفتر الميزانية ، ويتم إعداده وفقا للنماذج المخصصة له والمنهجية المحددة لإعداده ، و ذلك قصد توحيد طريقة العمل بين جميع الإدارات العمومية ، مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية المحددة في دفتر الميزانية ، و كذا احترام الأحكام التنظيمية و القانونية السارية المفعول في منظومة الوظيفة العمومية المتعلقة بتسيير مختلف الرتب والأسلاك لتلك الإدارة ، ويمكن يتمم أو يعدل المخطط خلال السنة المالية حسب الأشكال و الإجراءات نفسها¹ ، في حالة بروز معطيات جديدة في الميزانية كإنشاء مناصب مالية جديدة أو إلغاء أخرى .

وقد حدد القانون تاريخ الإعداد والمصادقة على مخطط التسيير قبل 15 مارس من السنة المعنية

*- **المصادقة على المخطط** : إن تنفيذ عمليات إدارة الحياة المهنية المبرمجة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لن تتم إلا بعد المصادقة على المخطط ، و المصادقة تتم وفق الأشكال و الشروط و الكيفيات المحددة في منظومة الوظيفة العمومية ، بالاتفاق المشترك بين مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و الإدارة العمومية المعنية ، بمجرد تحديد المناصب المالية للسنة المعنية و في أجل أقصاه شهران . كما نجد أن المصادقة قد تكون متوقفة كذلك على تقديم الإدارات العمومية المعنية كل من : دفتر الميزانية للسنة المالية الجديدة ، القائمة الاسمية للموظفين الموجودين في الخدمة الى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة ، كما تتوقف بالضرورة على تقديم تبرير لمشروعية كافة قرارات التسيير المتخذة من قبلها بعنوان السنة المنصرمة ، و كافة الوثائق المعمول بها في هذا المجال .

وتتم عملية المصادقة من طرف مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بعد مراقبة مدى إحترام الإجراءات المعمول بها في إعداد المخطط ، لاسيما تطابق المناصب المالية المفتوحة مع إمكانيات المالية للإدارة ، و التأكد من تصفية جميع الوضعيات السابقة ، وفي حالة عدم وجود أية ملاحظة تتم بصفة نهائية المصادقة على المخطط و يدخل حيز التنفيذ الفعلي لمدة سنة مالية كاملة .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها الموظفين و نشرها"، مرجع سابق ، المادة 6 مكرر 1 .

و بعد أن يتم المصادقة على المخطط ، تنتقل مصلحة تسيير المستخدمين إلى المرحلة الأهم من مراحل التخطيط الوظيفي ، وهي تجسيده في الميدان ، وذلك يتطلب مجموعة متسلسلة من الأعمال وأخرى متفرقة ، فيجتهد كل مسير في طريقة تجسيده للمخطط المصادق عليه وفق طريقته الخاصة في العمل لأن العبرة بتحقيق النتيجة ، ولتنظيم تنفيذ المخطط كثيرا ما يلجأ لوضع رزنامة عمل التنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

ثالثا : إستقطاب الموارد البشرية : تأتي عملية استقطاب الموارد و الكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة العمومية والاستمرار فيها ، بعد عملية التخطيط الوظيفي ، وتتضمن عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف ، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها .

1- تعريف الاستقطاب : يشير الاستقطاب في معناه الى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة¹، فيعرف على انه تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها²، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة .

و هناك من يرى بأنه مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد و النوعية المطلوبة و الوقت و المناسب للمنظمة³، أو هو ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارات العمومية لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل⁴.

من خلال هذه التعريفات نجد أن للاستقطاب أهمية في إدارة الحياة المهنية تبرز في العناصر التالية :

- ترجمة مبادئ الجدارة بشكل عملي لأنها تجتذب الأكفاء لشغل الوظائف العامة .
- تمثيل كافة الشرائح الاجتماعية في الوظائف من خلال تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 141 .

² عبد الغفار رضني ، حسين القزازي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 487

³ خضير كاظم جمود ، ياسين الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار السيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 50 .

⁴ رواية محمد حسن : مرجع سابق ، ص 110.

- المساعدة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

- إيصال رسالة إلى المرشحين بأن الإدارات العمومية هي المكان المناسب لهم للعمل وبناء حياتهم الوظيفية ومستقبلهم.

- يعد أهم خطوة في بناء قوة العمل الفعالة والأكثر تحقيقاً للمواءمة بين الأهداف والمخرجات.

2- مصادر الاستقطاب : على الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن ترفد الإدارات العمومية بالطاقات الإنسانية العاملة وفقاً للجذب و الاستقطاب إلا أن أغلب الباحثين و الاختصاصيين يركزون على أن المصادر الرئيسية للاستقطاب يتم تصنيفها إلى نوعين : المصادر الداخلية ، المصادر الخارجية .

***- المصادر الداخلية للاستقطاب:** و يقصد به ما توفره الإدارة من موظفين يتمتعون بالطموح الوظيفي عن طريق الترقية أو الحركة الانتقالية ، كما يتضمن الاستقطاب الداخلي استخدام الإعلان الداخلي وقواعد المعلومات و المهارات التنظيمية كوسيلة لجذب أفضل الأشخاص ، حيث أن الاعتماد على هذا النوع من الاستقطاب له مزايا عديدة تتمثل في :

- توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي وارتفاع معنويات من تتم ترقيتهم مما يعمق روح الولاء و الانتماء .

- الاستفادة من المخزون المهاري المتاح لدى الإدارة من خلال استثمار كفاءتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية .

- خلق العلاقات والروابط العضوية للإدارة بالأفراد العاملين لديها من خلال إتاحة الفرصة الواسعة للترقية إلى المراكز الإدارية و الفنية.

- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب قياساً باستخدام المصادر الخارجية.

- تحقيق قاعدة وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، نتيجة توافر قاعدة واسعة من البيانات عن الموظفين و إمكانياتهم.

أما بالنسبة لمساوئ الاعتماد على هذا النوع من الاستقطاب فهي تتمثل فيما يلي :

- حرمان الإدارة من إضافة أعضاء جدد من الخارج الإدارة ذات خبرات و أفكار متنوعة .

- الاستياء الداخلي وانخفاض معنويات من لم تتم ترقيتهم أو استلامهم وظائف جديدة.

- قد يدخل الموظفين في تحالفات و تجاذبات ومنافسة شديدة للحصول على الترقية و الوظيفة .

- قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات .

*- المصادر الخارجية للاستقطاب: يعتبر الاستقطاب الخارجي مصدرا جيدا للعديد من الإدارات العمومية لتغطية الوظائف الشاغرة فيها و الحصول على مواردها البشرية ، و تتكون المصادر الخارجية للاستقطاب من الجامعات و المعاهد و المدارس و مراكز التكوين ، وكالات التشغيل الحكومية ، صالونات التشغيل و الإعلانات الخارجية الى غير ذلكهذا و يعتبر الإعلان من أهم المصادر الخارجية للحصول على الموظفين اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم الإعلان في الجرائد اليومية أو المجلات المتخصصة ، أو عن طريق الانترنت في مواقع هيئات التوظيف أو مواقع الإدارات العمومية .

و نجد أن الاعتماد على هذا النوع من الاستقطاب له مزايا عديدة تتمثل في:

- إضافة أعضاء جدد للإدارة تحمل أفكار وخبرات ووجهات نظر جديدة تفيد الإدارة .
- وجود مدى واسع وكبير من الخيارات بالتالي عدد كبير من المتقدمين و المرشحين.
- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين ، و المهرة و الإداريين .
- تخفيض تكاليف التدريب و التأهيل نتيجة الاعتماد على كفاءات و مؤهلات خارجية.
- أما بالنسبة لمساوئ الاعتماد على هذا النوع من الاستقطاب فهي تتمثل فيما يلي :
- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب من المصادر الخارجية.
- عدم استثمار الإدارة للموظفين العاملين لديها ، بسبب مشاكل نفسية لهم و عدم الرضا ، خاصة الموظفين الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب.
- قد تواجه الإدارات مشكلات مع الموظفين الجدد من خارج الإدارة في التكيف مع العمل .

3- العوامل المساعدة في جذب واستقطاب القوى العاملة: يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين ذو الكفاءات والمهارات العالية والتي تساعد في تحقيق أهداف الإدارة العمومية ، ولشغل الوظائف الشاغرة فيها ، يترتب عليها تقديم وشرح عوامل جذب استقطاب هؤلاء الأفراد وتتمثل كل هذه العوامل في سمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها الإدارة العمومية لموظفيها ومن أهمها ما يلي:

- أنظمة الأجور والحوافز المتبعة: تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد وكذا الزيادة فيها والحوافز المالية وغير مالية وطبيعته في استقطاب القوى العاملة. فمثلا المؤسسة التي تدفع الأجور منخفضة تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد، ذو الكفاءات والمهارات العالية. عكس الحال بالنسبة للمؤسسات التي تدفع أجور مرتفعة.

- الفرص المتاحة للمستقبل المهني للفرد: كذلك فإن المؤسسات التي تتمتع في تقديم وتوفير فرص التطور المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة كبيرة في جذب وعاء أكبر من المترشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية.

- سمعة المؤسسة: وأخيرا فإن سمعة المؤسسة تعتبر كوسيلة فعالة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتشمل طريقة معاملته مع عمالها، جودة منتجاتها وخدماتها الاجتماعية... الخ.

البحث الثاني : إدارة مرحلة الإلتحاق بالوظيفة العمومية (التوظيف و الممارسة) :

لا يمكن التحدث عن إدارة الحياة المهنية ما لم يتم توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و الوصول الى ذلك فانه يتم عن طريق التوظيف و الممارسة ، و هو ما يطلق عليه مرحلة بداية الدخول إلى الإدارة العمومية و انطلاق إدارة الحياة المهنية للموظفين ، فالتوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد ، ثم تعيين العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمنظمة و ترغيبها للبقاء فيها¹ ، كما يشير الى مجموع الإجراءات و الوسائل و الأساليب الإدارية التي من شأنها تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية القادرة و الراجعة و المتاحة للعمل ، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها في العمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة² ، أي هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها الإدارة العمومية ، من حيث النوعية و الإعداد المطلوبة و جذب و استقطاب مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة . و اختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات ، المقابلات ، و اتخاذ قرار التعيين و استكمال المسوغات و إبرام عقد العمل³.

و يتم إدارة هذه المرحلة من خلال ثلاث عمليات أساسية ، تبدأ بالاختيار و التعيين ، ثم التجربة و التهيئة ، و أخيرا الترسيم ، و هذه العمليات تعد مهمة في إدارة الحياة المهنية ، و يجب ممارستها وفقا لمبادئها و إجراءاتها المعتمدة في النصوص القانونية و التنظيمية ، و هي تتمثل فيما يلي :

¹ Jean Guyot , **le recrutement méthodique du personnel : guide pratique** ,Entreprise Moderne , Paris , 1979 , p17.

² منصور احمد منصور ، القوى العاملة تخطيط وظائفها و تقويم أدائها ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 29 .

³ حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين ، ط 1 ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1996 ، ص 11 .

أولاً: مرحلة الاختيار و التعيين في الوظيفة : الاختيار و التعيين في الوظيفة العمومية يشير إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها يتم فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، و تقسيمهم إلى فريقين فريق تقبله الإدارة لتعيينه للوظيفة الشاغرة و فريق ترفضه ، فهو "العمل الذي يتم بموجبة انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة خالية فيها وذلك على أساس موضوعي و عادل و في ضوء شروط و مواصفات معينة و مطلوبة ، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة و من أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية و فعالية و تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافه"¹.

إن نشاط الإختيار و التعيين يركز على البحث عن تلك القدرات البشرية المتميزة و توظيفها على أسس سليمة من الاستعداد و الصلاحية و القدرة على تحقيق الأهداف و إلحاقهم بالأعمال التي تتفق و استعداداتهم و ميولهم و قدراتهم و هي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة و الجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

1- شروط التعيين في الوظيفة العامة : من المعلوم أن الوظيفة العامة رسالة و خدمة تميزها عن باقي الخدمات ، فهذه الرسالة تفرض على القائمين بها التزامات و تمنحهم مزايا حرصا على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى في المجتمع فإنه "لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط المحددة في تشريعات الدول في مجال الوظيفة العمومية"² ، سواء الشروط العامة أو الخاصة للتوظيف.

فالشروط العامة للتوظيف تتمثل في "حيازة جنسية الدولة ، التمتع بالحقوق المدنية ، توفر شرط الخدمة الوطنية ، توفر شرط السن و القدرة البدنية و الذهنية ، توفر المؤهلات و الشهادات العلمية المطلوبة للالتحاق بالوظائف العمومية ، توفر شرط الصلاحية الأخلاقية أو الأدبية بخلو شهادة سوابقه القضائية من أية أفعال تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها"³.

أما الشروط الخاصة فهي التي ترد في مختلف الأنظمة الخصوصية تبعا لطبيعة الوظائف التي يتقلدها الأشخاص المرشحون لهذه الوظائف ، إذ نجد تشددا في بعض الشروط مقابل تخفيفا في بعض الشروط لولوج الوظائف العمومية ، لكن لا يكفي توفر هذه الشروط لدى الشخص المرشح للتوظيف بل يجب

¹ عمرو وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991 ، ص72.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 75 .

³ نفس المرجع ، المادة 78 .

أن يؤدي التعيين إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية¹، مع إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين .

2- طرق اختيار الموظفين : تتوقف فعالية التوظيف على مدى التحكم في طرق الانتقاء المتبعة من طرف المسؤولين عليها و نسبة هذا الانتقاء ، فكلما زاد عدد المترشحين زادت هذه النسبة و ارتفعت نوعية التوظيف و جودته ، أما الطرق التي تلجأ إليها معظم الإدارات و المؤسسات العمومية لاختيار موظفيها ، فهي مختلفة باختلاف الدول و أنظمتها السياسية ، و أنظمة الخدمة المدنية فيها ، إلا أنه في الجزائر يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق ميكانزمات و آليات و طرق متعددة² ، تتمثل في المسابقة على أساس الاختبارات، أو المسابقة على أساس الشهادات ، أو الفحص المهني، أو التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة .

- الاختيار عن طريق الاختبارات : تعتبر المسابقة على أساس الاختبار الطريقة الأكثر شيوعا في مختلف أنظمة الوظيفة العمومية ، حيث يتم اختيار و انتقاء أفضل المرشحين من خلال إجراء مسابقات تنافسية بين المترشحين للوظيفة لانتقاء أفضلهم ، ويتم ذلك من خلال عقد امتحان مسابقة للمتقدمين لشغل الوظيفة العامة³ ، وترتكز المسابقة الاختبارية على الجدارة والكفاءة التي يجب أن تتوفر في شخص الموظف ليحوز على قبول الإدارة واختيارها له كموظف عام ، وبطريقة المسابقة الاختبارية يتم اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء الوظيفة ، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة⁴، وهذه الطريقة هي السائدة في معظم دول العالم، تقضي إلى حد بعيد ، على المحسوبية و الفساد و الرشوة و تسييس الوظيفة العامة .

و يكون النجاح في الاختبار هو الفيصل النهائي للتعين في الوظيفة العمومية فبعد النجاح وفقا لدرجة الاستحقاق .

¹ نفس المرجع ، المادة 09 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 80 .

³ السيد محمد يوسف المعداوي ، مرجع سابق، ص 58.

⁴ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول علم الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1994 ، ص 324 .

- الاختيار عن طريق التوظيف على أساس الشهادات : و تسمى هذه الطريقة بالمسابقة على أساس الشهادات¹ ، فهي تعتمد على المؤهل العلمي كأساس لملء بعض الوظائف العامة ، لاسيما الوظائف التخصصية ، مثل الأطباء و المهندسين و غيرهم .

و بمقتضى هذه الطريقة يقدم المرشحون كل الشهادات العلمية و إفادات الخبرة المهنية و غيرها من المستندات التي تثبت أهليتهم للوظيفة ، و تتولى اللجنة الخاصة بالتوظيف بإجراء مقابلة التوظيف مع المترشحين ، كل بمفرده ، حيث يتم محادثته حول موضوع محدد (مقابلة موجهة) أو حول مواضيع مختلفة (مقابلة مفتوحة) ، بهدف التعرف على "شخصية المرشح ، و التأكد من سلامة حواسه و خلوه من العاهات ، و قدرته على التفكير الروي و سعة اطلاعه ، و معلوماته الخاصة المتعلقة بنوع العمل أو المهنة المرشح إليها ، و غير ذلك من المعلومات التي ترى اللجنة الفاحصة ضرورة توافرها عند المرشح"² وهذه الطريقة تعد من الطرق السهلة و السريعة و قليلة التكاليف ، لان اللجنة الفاحصة تتولى دراسة ملفات المترشحين و تقييمهم و تعطيهم العلامة تقديرية وفقا لأسس و معايير معينة ، محددة في القوانين و المراسيم المنظمة للتوظيف ، المتمثلة في : ملائمة مؤهلات تكوين المرشح مع متطلبات الرتبة ، تكوين مستوى أعلى من المؤهل أو الشهادة المطلوبة ، الأعمال و الدراسات ، الخبرة المهنية المكتسبة ، تاريخ الحصول على الشهادة ، نتائج المقابلة مع لجنة الانتقاء³ .

أما من عيوبها فأنها لا تكشف دائما عن كفاءة المرشح و مقدرته الواقعية ، كما يمكن للجنة الفاحصة أن تتأثر بشخصية المرشح أو بمن يدعمه .

- الاختيار عن طريق الفحص المهني : يعتبر التوظيف عن طريق الفحوص المهنية احد أنماط التوظيف التي نصت عليها بعض القوانين الأساسية الخاصة و هو كنمط لا يختلف عن التوظيف على أساس الاختبارات في الإجراءات إلا أنه يختلف في الفئات المعنية به ، إذا انه يختص بفئات التنفيذ ، مثل العمال المهنيين و الحراس و سائقي السيارات.... و غيرها من الرتب و الأسلاك المماثلة لها في التصنيف ، فهذا النوع من التوظيف يعتمد على الاختبارات ذات الطابع التطبيقي ترمي الى تقييم مؤهلات المرشح لمنصب العمل المعني .

¹ المادة 80 .

² طارق المخدوب ، مرجع سابق ، ص 308-309 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المادة 9 .

- الاختيار عن طريق التوظيف المباشر: أن هذه الطريقة في الاختيار يعبر عنها بأسلوب التوظيف بعد التخرج من مؤسسات التكوين المتخصصة ، و هي تتمثل في التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة¹، حيث أن هذه الطريقة في التوظيف تخضع لعدة إجراءات مسبقة و مستمرة ، تنطلق ابتداء من مشاركة المترشحين في مسابقات الالتحاق بالتكوين المتخصص بما يتفق وعدد الوظائف الشاغرة ، و في حالة نجاحهم يتم إلحاقهم بالدورة التكوينية في مؤسسات و المعاهد التكوينية المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية ، قصد تدريبهم و إعدادها إعدادا فنيا و إداريا لتولية مهام الوظائف العامة دون التدخل في موضوع توظيفهم الذي يبقى بالنسبة لها أمرا ثانويا لأن هدف مدارس التكوين المتخصص هو الرفع من مستويات التوظيف أو العمل على الحفاظ عليها على أقل تقدير .

كما نجد أن المرشحين في هذه الفترة يجوزون على "صفة الموظف المتمرن ، و يتقاضون بهذه الصفة مرتبا شهريا"² ، بعد اجتياز فترة التكوين و إنهاؤها بنجاح يتم توظيفهم مباشرة في مناصبهم عملهم المحجوزة لهم مسبقا في المخططات السنوية للتكوين ، كمتربصين تحت مسمى منتوج التكوين المتخصص ويتعهدون في هذه الحالة بالبقاء في خدمة الإدارة العمومية لمدة معينة .

وميزة هذه الطريقة أنها تحدد عدد الأشخاص المؤهلين فنيا أو إداريا بما يتفق وعدد الوظائف الشاغرة، وبالتالي لا يكون المتخرجون أكثر عددا من حاجة سوق العمل، كما تتأكد الدولة من قدرة الشخص على ممارسة أعباء الوظيفة، إلا أن ذلك يكلف نفقات وجهدا كبيرين.

3- إجراءات اختيار الموظفين : اختيار الموظفين عملية مواءمة بين مستلزمات الوظيفة و مؤهلات المتقدمين للبحث عن أفضل اختيار يحقق الموازنة بين المتغيرين ، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ، ولا يكون شاغلها أكبر من أن تكسوه الوظيفة. و إرساء وظيفة ما على موظف طول حياته تعتبر أكثر أهمية و بالتالي تستلزم عناية اشد و مراحل أطول و خطوات أكثر تعقيدا :

- **الإعلان عن الوظائف الشاغرة :** تشترط غالبية أنظمة الخدمة المدنية للتوظيف في مختلف الأسلاك والرتب ، ضرورة إشهارها ، عن طريق الإعلان عنها في الصحافة المكتوبة أو على موقع الأترنت

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 80 .

² السيد محمد يوسف المعداوي ، مرجع سابق ، ص 56 .

للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أو بالإلصاق في مقر المؤسسة أو الإذاعات أو التلفزيون أو أية وسيلة أخرى ملائمة ، و ذلك من اجل الإفصاح في المجال أمام جميع المواطنين الراغبين في التقدم إليها .
و يتضمن الإعلان المعلومات التالية¹ :

- اسم الجهة المعلنة عن الوظيفة الشاغرة المطلوب إشغالها .
- اسم الوظيفة الشاغرة و فتحها و مواصفاتها و مكائها .
- عدد المناصب المالية المفتوحة و المخصصة لكل نمط توظيف .
- المؤهلات و الشروط القانونية لأساسية الواجب توافرها في المرشحين للمشاركة في مسابقة التوظيف .
- عدد الاختبارات و طبيعتها (مباراة أو امتحان) و نوعها (تحريري أو شفوي) و مدتها و معاملاتها و مكان إجرائها .

- تشكيلة لجنة الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات .
- تاريخ فتح التسجيلات و انتهائها .
- تكوين ملف الترشح .
- مكان إيداع الملف الترشح وعنوانه و كفيات ذلك .
- مكان إجراء المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية .
- أية بيانات أخرى أو شروط خاصة أو مستندات يجب تقديمها أو الحصول عليها أو إبرازها عند الطلب .

- **تسلم طلبات الترشيح و بتها** : بعد الإعلان ، يبدأ الراغبون في إرسال أو إيداع طلبات و ملفات ترشيحهم إلى الجهة المعلنة من تاريخ أول يوم للإعلان وفقا للشروط المحددة و ضمن المهل المعينة التي تدوم غالبا 15 يوم عمل على الأقل و ثلاثين يوما عمل على الأكثر².

و يستحسن في هذه المرحلة أن تضع الجهة المعلنة استمارة ترشيح ، يملأها المرشح و يرفق بها المستندات المطلوبة ، و يعيدها إلى هذه الجهة التي عليها أن تتأكد من توافر المستندات المطلوبة قبل

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المادة 10 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المادة 13 .

تسجيل طلبات الترشيح في السجل الخاص ، و منحهم وصل استلام . و بذلك يتم استبعاد من لا تتوافر فيه الشروط المطلوبة .

و تتضمن استمارة الترشيح بعض المعلومات و منها :

- اسم المرشح و عنوانه و جنسيته و عمره .

- مؤهلات المرشح العلمية و العملية .

- اللغة و اللغات الأجنبية التي يتقنها أو يلم بها .

و ترفق بإستمارة الترشيح المستندات الثبوتية كالشهادات العلمية التي يحملها المرشح أو نسخ طبق الأصل عنها، و شهادة صحية من اللجنة الطبية الرسميةالخ.

- إجراء الاختبارات : قبل إجراء الاختبارات و المسابقات لا بد للإدارات العمومية من إعداد قائمة المترشحين المقبولين و غير المقبولين للمشاركة في المسابقات مع إعلام الأفراد المقبولين و المرفوضة ملفاتهم بواسطة رسائل فردية و عن طريق الإلصاق على مستوى هذه الإدارة¹ .

و يتم إجراء المسابقات و الاختبارات اللازمة للمرشحين المقبولين، وفقا لما تحدده القوانين والأنظمة في آجال أقصاها أربعة أشهر من تاريخ فتح التوظيف ، حيث يسند إجرائها الى لجنة خاصة تتكون على مستوى الإدارة المعنية و يرأسها المدير ، أو الى المؤسسات العمومية التي تضمن تكويننا في التخصص من مستوى يعادل على الأقل مستوى المؤهل أو الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة المراد شغلها² .

- إعلان أسماء المرشحين الناجحين : يجب أن يعلن نتائج "نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الإختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق"³ ، من طرف لجنة الانتقاء المنظمة للمسابقات على أساس الشهادات ، أو من طرف المؤسسة العمومية للتكوين المنظمة للامتحانات .

حيث على اثر هذه النتائج تصدر الإدارة العمومية المعنية قرارا بإعلان قائمة الناجحين نهائيا في مسابقات التوظيف ، حسب تسلسل مراتب نجاحهم و على أساس درجة الاستحقاق في حدود المناصب المالية المفتوحة ، كما تعد قوائم احتياطية حسب درجة الاستحقاق للتمكين من استبدال

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المادة 15 .

² نفس المرجع ، المواد 17-18-19 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 81 .

المرشحين الناجحين المعلن عن تخلفهم أو لشغل مناصب مالية قد تصبح شاغرة بصفة استثنائية خلال السنة المالية ، و تنشر هذه القوائم داخل الإدارة المنظمة للمسابقة و يتم الإعلان عنها بأي وسيلة تراها الإدارة ملائمة لذلك¹.

4- إصدار قرار التعيين : يعد التعيين آخر خطوات عمليات التوظيف ، إذ أنه بعد انتهاء عملية الاختيار ، تتولى السلطة التي لها صلاحية التعيين بإصدار قرار التعيين ، بعد إمضاء الموظف الناجح في مسابقة التوظيف ، على محضر التنصيب ، فهو في هذه الحالة يكون ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في المحضر ، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا مرفوقا بنسخ من المحاضر بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدا فيه الموظف الجديد دوامه في الإدارة ، و إذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محددة في قانون الوظيفة العمومية فانه يعتبر متخلي عن المنصب و يتم تعويضه بمترشح آخر .

و يجب على الإدارات العمومية عند تعيين الموظفين احترام مبادئ التعيين التي تتلخص فيمايلي :

- النجاح في الاختبار ، يؤهل المرشح للتعيين في الوظيفة المتباري عليها في حدود المناصب المفتوحة .
- يعمل بلائحة الناجحين في المباراة أو الامتحان لمدة سنتين من تاريخ إعلانها ، و يتوقف استعمالها بمجرد الإعلان عن مسابقة جديدة .
- احترام درجة الاستحقاق في تعيين الناجحين بحيث يعين الأول ثم الثاني ثم الثالث... الخ، و كل تعيين مخالف لهذا المبدأ يعتبر باطلا .
- يعين الموظف بصفة متربص لمدة سنة يثبت في نهايتها بقرار من السلطة المختصة بعد موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء إذا ثبتت كفاءته في الوظيفة ، أو يصرف قبل انقضاء السنة أو في نهايتها إذا ثبت عدم كفاءته ، و لا يحق للموظف المسرح أي تعويض .
- لا يعين احد إلا في وظيفة شاغرة حتما ، و مرصود لها اعتماد مالي في الميزانية ، كما يجب أن يتم التعيين وفقا للأصول القانونية في التعيين ، و كل تعيين مخالف للأصول يعد باطل و ليس له أي مفعول و لا يترتب بالتالي لصاحب العلاقة أي حق مكتسب من جرائه .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المواد من : 23 الى 29 .

- يخضع الموظفون للأحكام القانونية و التنظيمية المتعلقة بالوظائف العامة ، و تطبق عليهم جميع الأحكام القانونية و التنظيمية اللاحقة دون أن يكون لهم أي حق مكتسب في الاستفادة من الأحكام السابقة . لان علاقته بالوظيفة هي علاقة تنظيمية .

ثانيا : مرحلة التجربة : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في الإدارة العمومية و صدور قرار التعيين، و هي مرحلة جديدة إنتقالية في حياة الموظفين تدوم لمدة زمنية محددة سلفا في الأنظمة الوظيفية ، تقدر مدتها على الغالب بسنة واحدة ، و هي "تعتبر فترة خدمة فعلية تؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد"¹ .

و الموظف في هذه المرحلة تكون خبرته المهنية شبه منعدمة و أدائه به قصور و لذلك فإنه يكون أمام تحديات الوظيفة و اكتشاف الذات² ، و هي فرصة لإثبات جدارته بالمنصب المعين فيه ، فيخضع الموظف فيها إلى "فترة تربص و تأهيل أو لدورة تكوينية تحضيرية"³ ، للحصول على الخبرة المهنية و التهيئة العملية لممارسة المهام الوظيفية المعين عليها ، و منه التحضير و التهيئة للترسيم .

1- تعريف الموظف بالإدارة و العمل : حيث يتم تعريف الموظف المتربص بالإدارة و الوظيفة و العاملين معه ، و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و السلطات الوظيفية و بأهداف الإدارة و سياستها الرئيسية و علاقة عمله بكلاهما ، و يمكن للإدارة المستخدمة أن تحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب و النشرات و أدلة العمل و الأفلام و التسجيلات و الزيارات الميدانية للمصالح و المكاتب و الأقسام و أماكن العمل التابعة للإدارة ، و في كثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه تحت إشرافها و متابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده و تكيفه للعمل و من أجل أن تؤدي عملية الإعداد و توجيه نتائجها و تحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها .

2- متابعة و تقويم الموظف : بعد استلام الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية تصل إلى مدة السنة ، حيث يوضع الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار و الملاحظة و التقييم المستمر من قبل رئيسه المباشر قصد التحقق من "قدرته على التأقلم و التكيف مع العمل الجديد ، مدى كفاءته و قدرته

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 90 .

² رمضان محمود عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 63 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادتين 83-84 .

على القيام بالعمل الموكل إليه ، استعدادا للتعاون مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه (العمل كعضو في الفريق) ، مدى انضباطه و تقيده بأنظمة العمل و التعليمات¹ .
و عموما تهدف إلى التأكد من مدى صلاحيتهم لممارسة مهامهم الوظيفية قبل تثبيتهم عليها ومنه الولوج النهائي الى الوظيفة العمومية .

3- نهاية التربص : في نهاية فترة التربص يعد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر ، و يتم توجيهه الى السلطة السلمية ، التي تقوم بدورها باقتراح ترسيم المتربص ، و يتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

إذ نجد ان هذه اللجان المجتمعة للنظر في الترسيم دائما تكون أمام إختيارات ثلاثة "إما ترسيم المتربص في رتبته ، أو إخضاعه لفترة تربص أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط ، وإما تسريجه دون إشعار مسبق أو تعويض"² .

كما نجد أن الموظفون المتربصين في هذه المرحلة يخضعون إلى نفس واجبات الموظفين المرسمين ، ويستفيدون من كل الامتيازات و الحقوق التي يتمتعون بها³ ، مع مراعاة أحكام المنظومة الأساسية للوظيفة العمومية⁴ . إلا انه لا يمكن نقلهم أو وضعهم في حالة الانتداب أو الاستيداع⁵ . أو انتخابهم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو اللجنة التقنية، غير أنه يمكنهم المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعون للترسيم فيه⁶ .

كما نجد أن الموظف المتربص في هذه المرحلة يسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه ، و أن يتعلم من أخطائه ، و يسعى إلى تحسين أدائه ، كما يحاول الفرد في هذه المرحلة توطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمنظمة التي انضم إليها، و ذلك بمحاولته الدائمة للتوفيق بين حاجياته و قدراته و بين متطلبات الإدارة ، و أيضا في هذه المرحلة يكون الفرد متأثرا بعوامل كثيرة مثل المدرسة أو مركز التكوين أو الجامعة التي تخرج منها و العائلة التي ترعرع فيها و الأصدقاء الذين تركوا عليه بصمات

¹ حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص 144 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 85 .

³ نفس المرجع ، المادة 87 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 91 .

⁵ نفس المرجع ، المادة 88 .

⁶ نفس المرجع ، المادة 89 .

معينة، و لذلك فإنه يبدأ حياته المهنية مستكشفاً مهاراته و قدراته و يقوم بمقارنتها بمهارات و قدرات الآخرين في المنظمة، و الذين يكونون في الغالب أكثر منه مهارة و قدرة .

غير أن الموظف المتربص في هذه المرحلة غالباً ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار و عادةً ما يتساءل عما إذ كان قد إختار الوظيفة المناسبة أم لا، و يعمل على استكشاف بدائل المجالات المهنية المختلفة ومدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته¹.

ثالثاً : مرحلة اكتساب صفة الموظف : و تسمى بمرحلة التثبيت و التمكين ، و هذه المرحلة تعتبر إحدى المراحل الأساسية في الحياة المهنية للموظف ، حيث تأتي بعد انتهاء مرحلة إسناد الوظيفة و قضاء فترة التربص التي تقدر مدتها بسنة كاملة في غالب الأنظمة الوظيفية² ، فبمجرد إتمام الموظف لفترة التربص يكتسب صفة الموظف المرسم و يندمج بصفة نهائية في الوظيفة العمومية . "فعملية الترسيم تؤكد بأن الموظف أصبح يحتل وظيفة قارة و بصفة مستمرة"³.

إذ بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنتيجة إيجابية بناء على تقرير رئيسته المباشر عن مستوى أدائه و كفاءته و صلاحيته للعمل ، تنتهي فترة التجربة و يتم تثبيته و تعيينه بصورة نهائية ، فيصبح الموظف في علاقة قانونية أساسية و تنظيمية ، متمتعاً بكل الحقوق بما في ذلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية . و هنا يتم تمكين الموظف من أداء عمله بكل حرية من خلال منحه الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل ، فعملية التثبيت في الوظيفة دون التمكين من أداء العمل لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف ، و أن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات الشخص و أمانته ، بل على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل .

و الموظفين العموميين في هذه المرحلة نجدهم ملزمون بأداء الواجبات المفروضة عليهم وفقاً لأسس العمل التي اكتسبوها كأن يعملوا أو يفترض أن يعملوا بدون أخطاء حيث أن تطبيق الجزاءات يكون واضحاً على أية أخطاء تحصل في هذه المرحلة ، كما نجدهم يتمتعون مقابل ذلك بكافة الامتيازات و الحقوق الممنوحة للموظفين للمرسمين .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 214 .

² نجد انه في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية قد حددت مدة التربص بسنة واحدة، انظر المادة 84 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري.

³ عبد القادر باينة ، مرجع سابق ، ص 36 .

كما يفترض على الموظفين في هذه المرحلة أن يعملوا قرب الأفراد الأكثر خبرة ، وأن يطوروا العلاقات المهنية مع مشرفيهم ، لذلك فلا بد من إتاحة الفرصة للموظفين الكفوئين في تقلد مهام ومسؤوليات ومكافآت بدرجة كبيرة. أما الذين لا يحققون نجاحاً في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم أو الاعتماد على بعض الأساليب المكثفة لتحسين أدائهم كإدخالهم برامج تطويرية خاصة أو نقلهم إلى أماكن عمل أخرى تتناسب مع قابليتهم أو حاجاتهم الإجتماعية لتغيير أنماط حياتهم. وقد تظهر إحباطات في محيط العمل بسبب تصادم وتعارض القيم والاتجاهات ، بين من يصلون لهذه المرحلة و بين مرؤوسيهم وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلباً على فعالية أداء الإدارة العمومية .

و يرافق هذه المرحلة بعض الخصائص والسمات التي تشكل شخصية الموظف بعد ترسيمه وتؤثر على تطوره المهني منها:

- مدى قبول الموظف لحياته الجديدة وتثبيت نفسه مهنياً .
- اعترافات الزملاء والمشرفين ومدى تقبل الموظفين الآخرين له .
- يصبح مستقلاً ويؤكد قدراته من خلال انجازه نتائج مهنته الأولى.
- المؤشرات الأولى للنجاح أو الفشل في حياته العملية، والإضافات في المسؤولية.

المبحث الثالث : إدارة مرحلة التقدم و التطوير الوظيفي :

بعد انتهاء المرحلة التحريية التحضيرية و اكتساب الموظف الحديث العهد لصفة الموظف العمومي المرسم، تنطلق مرحلة التقدم و التطوير الوظيفي للموظف معززا بذلك حياته المهنية ، متطلعا نحو تحسين وضعيته الإدارية و الاستفادة من مختلف الإمكانيات المتاحة له داخل الإدارة¹ .

و يترتب على ذلك الكثير من الأنشطة الناتجة عن ممارسة أعباء الوظيفة و ربما تعرض الموظفين في هذه الفترة إلى حركة وظيفية مستمرة ، فهذا الموظف تمت ترقيته ، وذلك عوقب ، و ثالث انتقل إلى وظيفة أخرى ، بينما اختار آخر التقاعد... الخ. هذه الحركة الدائبة لا بد لإدارة الموارد البشرية من أن تخططها بشكل جيد و إتباع المنهج الإداري السليم الذي يقود في النهاية إلى توفير التكاليف و زيادة الانتاحية ، كما قد يتعرض الموظفين الى برامج تدريبية مختلفة بغرض تنمية قدراتهم و تطويرها في مجال التخصص الذي يعملون فيه .

¹ عبد القادر باينة ، مرجع سابق ، ص 41 .

و على الجانب الشخصي بعيدا عن الوظيفة ، يتعرض الموظفون في هذه الفترة لتغيرات جوهرية مثل التعامل مع الصراعات الأسرية و محاولة الاستقلال الذاتي ، و باختصار فان مرحلة التقدم و التطوير الوظيفي تعد مرحلة إرساء القواعد الخاصة بالعمل و ربما القواعد الخاصة بالوضع الاجتماعي للفرد ، و في جميع الأحوال فإن هوية الشخص الوظيفية و الاجتماعية تظهر بوضوح في هذه المرحلة¹.

و هي تحتوي على مراحل جزئية هي :

أولا : مرحلة الترقيات المهنية (الحركية العمودية) : الترقية المهنية ، هي الجزء الأكثر إبداعاً ضمن الحياة المهنية² ، لأنها تدخل ضمن استراتيجيات تخطيط و إدارة الحياة المهنية بجميع أشكالها ، فالترقية تمثل بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته المهنية و حافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت و ترسيخ دوافع الاستقرار و الاستمرارية بالإدارات العمومية ، أي "تعتبر الباعث لديهم للتمسك بوظيفتهم بدلاً من تركها إلى منظمات أخرى"³ ، كما تعود الترقية بالفائدة على المنظمات و المجتمعات من ناحية أخرى حيث تساعد على تخفيض معدل دوران العمل، وبالتالي تخفيض تكاليف الاختيار و التعيين و التدريب لأفراد آخرين بدلاً من الذين تركوا العمل لعدم وجود فرص للترقية، كما تلعب دوراً رئيسياً في تقدم الأمم و الشعوب و تطوير المجتمعات الإنسانية المعاصرة على اختلاف مواقعها، و تزويدها بامتلاك أسباب النماء على أسس قوية باعتبارها أحد محاور التنمية المجتمعية⁴.

1- تعريف الترقية : تعتبر الترقية حق من الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفق شروط و إجراءات و ضوابط معينة ، و يستفيد منها الموظفون العاملون في إدارتهم الأصلية أو الملحقون لدى إدارات عمومية أخرى ، و هي تعني في مضمونها الواسع كل تغيير ايجابي يطرأ على وضعية الموظف سواء تعلق الأمر بوضعيته النظامية بالترقية في الدرجة أو الإطار أو الرتبة ، أو تغيير في وظيفته بإسناده منصب مسؤولية ، سواء اقترن ذلك بزيادة في الأجر أو التعويضات أو لم يقترن ، أما في مضمونها الضيق فهي تعني ارتقاء الموظف في وضعيته الإدارية من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى أو من إطار إلى

¹ مصطفى محمود ابوبكر ، مرجع سابق ، ص 230.

² عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ، ص 560 .

³ Capello, G. A., Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Chicago, Irwin, 1997., p 203 .

⁴ إسماعيل عبد المنعم إسماعيل ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 2004 ، ص 216 .

آخر¹. أو انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية و السلطة من مركزه الحالي ، و في معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور و المراتب².

فالترقية هي عملية نقل الموظف الكفاء و الأصحح من مستوى إداري أدنى أو رتبة إلى مستوى إداري أعلى أو رتبة من التي كان يشغلها وذلك بعد إدراج اسمه في جدول الترقى و توفره على الشروط المتطلبة قانونا و استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك الذي ينتمي إليه ، قصد الاستفادة من قدراته و مهاراته لتولي واجبات و مسؤوليات أكبر بما يحقق مصلحة الإدارة المستخدمة ، و تصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الاجتماعي المهني .

و الترقية في الحياة المهنية بالنسبة للموظف أو الإدارة ، نجدها تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف والغايات التالية :

- خلق روح التفاؤل و الأمل بين الموظفين ، و ضمان مورد كفاء من القوى العاملة يمكن الاختيار منه لشغل الوظائف في المستويات العليا بأفضل العناصر التي تؤهلها خبرتها و كفايتها لشغلها ، مع الإبقاء على التنظيم ككل في حالة معنوية مرتفعة³ .

- المواءمة بين قدرات الأفراد التي تتغير بمرور الزمن و متطلبات الأعمال التي يجب أن يمارسوها .

- تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لمزيد من العمل وبذل جهود أكبر وتحقيق إنتاجية أعلى .

- تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الإثراء الوظيفي لهم من خلال تغيير الأعمال التي يمارسونها وتوسيع مهامها .

- تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد المطلوبين للملاء الأعمال الشاغرة في المستويات الإدارية العليا بالكفاءات التي اكتسبت الخبرة الكافية .

- تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة .

¹ عبد الخالق علاوي ، "تدبير المسار المهني للموظف" ، المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية ، يناير - أبريل ، عدد مزدوج 78-79 ، المغرب ، 2008 ، ص 136 .

² أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص 332 .

³ محمد أنس قاسم جعفر ، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في القانون ، جامعة القاهرة ، ص

2- أنواع الترقية : وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية نمط أنساق الترقى ونظمها وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية ، فنجد أن هناك نوعين من الترقيات ، الترقية في الرتبة و الترقية في الدرجة .

- **الترقية في الرتبة :** تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة¹، أو في الانتقال من فئة وظيفية إلى فئة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، على اثر أقدمية أو رتبة معينتين في السلم الأدنى وفق الشروط المطلوبة قانونيا أو على إثر نجاحه في امتحان مهني و برهن فيه على كفاءته المهنية والعلمية، أو بناء على شهادة علمية تؤهله لشغل سلم أعلى ، مع مراعاة الجدارة و الاستحقاق كأساس للترقية ، مما يعطيها أهمية كنظام اجتماعي عادل ، و يترتب على هذا النوع من الترقية الزيادة في الراتب والمسؤوليات و الواجبات .

و الترقية في الرتبة ليست حقا لصيقا بالمسار المهني إلا أنها إمكانية محفزة للتقدم و الارتقاء المهني ، تستعملها الإدارة في حدودها المعقولة لمساندة الجهد الذي يبذله أحسن موظفيها ، قصد رفع قدراتهم وتجنيدها على أعلى مستوى من مستويات السلم الإداري ، فهي تقوم على نظام انتقائي يعتمد على عملية تنقيط و تقييم ، و يخضع للسلطة التقديرية التي تتمتع بها الإدارة المختصة في هذا المجال .

- **الترقية في الدرجة :** ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني ، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني و بالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح الى تحسين مستوى أجرته بصفة تدرجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لا على التغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا على تطور في منصبه أو رتبته .

فالترقية في الدرجة تتمثل في نقل الموظف من درجة مالية إلى درجة مالية أعلى مباشرة بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات المحددة في التنظيم²، من بين الموظفين الذين تتوافر لديهم الأقدمية المشروطة للترقية وفق نسق ترقية متفاوتة المدد ، بطيء ، متوسط ، سريع ، بناء على عملية تقييم لمردودية الموظف و أدائه و سلوكه المهنيين ، التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا من طرف رئيسه المباشر ، و تتم هذه الترقية في إطار سلم الدرجات الذي يتحدد بموجب القانون الأساسي الخاص

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

² المرجع السابق ، المادة 106 .

بالفئة التي ينتمي إليها الموظف ، و يترتب عليه زيادة مالية في مرتب الموظف دون تغيير حقيقي في مستوى السلطة أو المسؤوليات و الواجبات ، بحيث يظل الموظف يمارس نفس العمل الذي كان يقوم به قبل الترقية مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة .

و الترقية في الدرجات نجدتها لا ترتبط إلا بالارتفاع في الأقدمية و بالتالي في التجربة ، و تعمل بهذه الصيغة كل الوظائف العمومية في العالم ، اعتباراً بأنها تمثل في آن واحد مكافأة للولاء الذي يتحلى به الموظف اتجاه الإدارة و وسيلة تمكنه من التكفل اللاتق بأعبائه العائلية المتزايدة عبر السنين .

- **الترقية الاجتماعية** : يتقرر هذا النوع من الترقية من طرف الدولة بواسطة قوانين خاصة كحالة إستثنائية لأجل حماية بعض الفئات المهنية ذات الخصوصيات الاجتماعية كالمجاهدين و أبناء الشهداء و أراملهم ، و ضحايا الأزمات و الحروب... الخ ، و ذلك بإعفائهم من إجتياز الامتحانات و الاختبارات المهنية و كذا إعطائهم الأفضلية في الترقية الاختيارية قصد الترقية الى رتبة أعلى مباشرة في حالة توفرهم على الشروط القانونية للأقدمية و التأهيل المطلوبة للترقية¹ ، و الترقية الاجتماعية تتمثل في انتقال بعض الموظفين ذوي الخصوصيات الاجتماعية في مسارهم المهني من رتبة إلى الرتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، أو إنتقالهم من درجة مالية إلى درجة مالية أعلى مباشرة ، و قد يترتب على هذا النوع من الترقية الزيادة في الراتب و المسؤوليات و الواجبات، أو الزيادة في الراتب فقط .

2- شروط الترقية : و بوجه عام يمكن القول بأن هناك شرطين أساسيين يجب أن يتوافرا فيمن يرشح للترقية هما القدرة و الأمانة بالإضافة إلى الشروط الأخرى التي عادة ما تختلف من إدارة إلى أخرى و من

دولة إلى أخرى ولكن بشكل عام يمكن أن نسرده شروط الترقية على النحو التالي :

- أن تكون الوظيفة المطلوب ترقية الموظف إليها شاغرة و واردة في الهيكل التنظيمي .
- أن تتوفر الحد الأدنى من المتطلبات و المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى .
- أن يكون المرشح للترقية قد قضى فترة زمنية في الرتبة التي كان يشغلها .
- أن يكون المرشح للترقية حاصلاً على تقدير كفاءة في الستين الأخيرتين بدرجة جيد على الأقل .
- أن لا يكون الموظف محالاً إلى التحقيق أو يقضي فترة تأجيل ترقيته نظراً لارتكابه مخالفة معينة .

¹ المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليم الوزاري المشتركة رقم 17 المؤرخة في 30 أبريل 2008 ، المحددة لكيفيات تطبيق أحكام بعض المواد من القانون رقم 99-07 المؤرخ في 05 أبريل 1999 المتعلق بالمجاهد و الشهيد ، فقرة 2 .

و بالإضافة الى هذه الشروط فانه هناك بعض الإجراءات الإجبارية المرتبطة بها يجب أن تتوفر فيمن ستم ترقيته ، و هي : تعبئة بطاقة التنقيط من طرف الموظف سنويا ، حصول الموظف على نقطة خلال سنة الترقى من طرف رئيسه المباشر مشفوعة بنظرته حول قيمة الموظف المهنية سواء كان مباشر لمهامه أو ملحقا بإدارة أخرى ، التقيد في جدول الترقى الذي تعده الإدارة كل سنة ، عدم تجاوز النصاب القانوني للمناصب المالية الشاغرة المحددة ، استشارة للجان الإدارية المتساوية الأعضاء ، أن يكون كل عضو في اللجنة الإدارية منتميا إلى رتبة أعلى أو متوازية لرتبة المرشح للترقية ، إبعاد للمرشحين للترقية من المشاركة في مداورات اللجنة الإدارية ولو كانوا أعضاء فيها .

3- المعايير العلمية للترقية : إن من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العامة ، وضع معيار أو أساس علمي سليم يتبع لترقية الموظفين العموميين ، و باستعراض تشريعات الوظيفة العامة المختلفة نجد انه تتبع في العموم إحدى النظم التالية للترقية :

- **الترقية على أساس الأقدمية :** ينطلق هذا النظام في منح أولوية الترقية للموظف الذي له مدة خدمة أطول من زملائه في العمل ، أي تعتبر الفترة الزمنية هي الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية الترقية بغض النظر عن كفاءته وقدراته ، حيث يفترض هذا النظام بأن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظف و بين كفاءته و صلاحيته الوظيفية¹ ، أي أن القدم قرين الكفاية بصفة دائمة ، ونظراً لأن صحة هذا الافتراض لا تتحقق في جميع الحالات فقد ظهرت أنظمة أخرى بديلة لهذا النظام .

ويتميز هذا النظام بأنه أقدم الأنظمة إتباعاً وأيسرها استخداماً حيث لا يتطلب إلا احتساب سنوات الخدمة فقط ، كما يحقق لنا جملة من المزايا نوجزها فيما يلي²:

- تحقيق العدالة والموضوعية بين جميع الموظفين.
- اعتبار أسلوب الترقية بناء على الأقدمية مكافأة للموظف على السنوات التي قضاها في الخدمة.
- إبعاد كل قلق أو خوف ينتاب الموظفين حول مستقبلهم الوظيفي.
- السهولة والبساطة التي يتسم بها هذا النظام في التطبيق.
- يعتبر دافعا للإدارة للاهتمام بتدريب الموظفين وتأهيلهم لشغل الوظيفة الجديدة.
- اعتبار فكرة الأقدمية قرينة على تحقق الكفاءة والجدارة في العمل الوظيفي، بالتالي تحقيق مبدأ الكفاية.

¹ السيد محمد يوسف المعداوي ، مرجع سابق ، ص 71 .

² محمد أنس قاسم، المرجع السابق، ص 173 و174.

ومع هذه الميزات إلا أنه يؤخذ عليه عدة عيوب ومن أهمها¹:

- أنه نظام غير عادل، وذلك لأنه يغلق مجال الترقية أمام الموظفين المجددين وحديثي العهد بالوظيفة وبالتالي يتم وضعه في آخر السلم في كشوف الأقدمية المعدة سابقا.

- إن الكفاءة التي تنشأ من الخبرة السابقة للموظف ليست بالضرورة مؤهلا لكي يكون كفؤا وصالحا لشغل الوظيفة الأعلى.

- إعتبار الترقية بناء على الأقدمية كمكافأة من الإدارة لموظفيها فيه ظلم لبعض الموظفين الأكفاء ، فقد تسند الوظائف الأعلى لغير الجديرين بها .

- بناء الترقية على أساس المدة فيه مكافأة للموظف القديم مرتين ، جزاء في الترقية من سلم إلى سلم آخر، وجزاء في تعويض الخبرة.

- الترقية على أساس الأقدمية فيها إشاعة لروح التراخي والخمول في أداء العمل. بمرور الزمن حتى بالنسبة للموظف الكفء، وبالتالي تؤدي إلى خفض الكفاية الإنتاجية للعاملين.

- نظام الترقية بناء على المدة يقضي على روح المنافسة بين الموظفين.

- **الترقية على أساس الكفاءة** : في هذا النظام نجد الكفاءة أهم المعايير أو الأسس التي يعتمد عليها عند القيام بعملية الترقية ، أي أنها تتم على أساس الإنجازات والكفاءة والخبرة التي حققها الموظف، بغض النظر عن طول مدة خدمته ، فالموظف الكفء الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بالأعمال على أكمل وجه والملتزم بالأنظمة والقوانين والمخلص في عمله الصادق في أقواله وأفعاله يكون هو الجدير بالترقية حتى ولو كان هناك غيره من هو أقدم منه في العمل ولكنه لا يتصف بصفات هذا الموظف ويتم تحديد الموظف الكفء من خلال قياس النتائج وتقييم الأداء الذي يتم بصورة دورية للعاملين في المنظمة وكذلك عن طريق الاختبارات التي تجري في مثل هذه الحالة بغرض التعرف على أكفاء المرشحين للترقية ، غير أن نجاح استخدام معيار الكفاءة للترقية يشترط أن تكون القيادات الإدارية قادرة على استخدام المعدلات القياسية الموضوعية كماً وكيفاً، استخداماً سليماً².

ويتميز هذا النظام بأنه يمكن الإدارة من اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة وخاصة في الوظائف العليا وحفز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل والتميز عن غيرهم حتى يحصلوا على

¹ نفس المرجع، ص 175 و176.

² السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 72.

الترقية . كما يعتبر طريقة للتحفيز الموظفين المحدين الأكفاء لزيادة جهودهم، ومنه زيادة إنتاجهم. بحيث يرفع من الروح المعنوية لديهم وإيجاد روح المبادرة والمنافسة ، مما يزيد من أداء لموظفين والكفاءة الإنتاجية للإدارة، و يقضي على روح التواكل والسلبية لدى الموظفين¹ .

أما عيوب هذا النظام فتتجلى في:

- وقوع الإدارة في بعض الأحيان تحت ضغوط خارجية من أجل ترقية الموظفين.
- إن أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية بكفاءة، لا يعني بالضرورة أن يكون قادراً على أداء الواجبات الموكولة له في الوظيفة المرقى إليها بالكفاءة المطلوبة.

- قد تحاط عملية تقدير الكفاءة التي تؤهل الموظف للترقية بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز والمحابة.

- **الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة** : يجمع هذا النظام بين النظامين السابقين حيث يشترط وفقاً لهذا النظام أن يتوفر لدى الموظف المطلوب ترقيته مستوى معين من القدرة والكفاءة وأن يكون قد قضى فترة زمنية معينة يحددها نظام كل منظمة على حده وهذا يعني بأن الترقية وفقاً لهذا النظام تعتمد على معيارين أساسيين هما حد أدنى من الفترة الزمنية التي يجب أن يقضيها الموظف في عمله ومستوى كفاءة معينة مطلوبة للعمل وعادة ما يتم التركيز على شرط الكفاءة بدرجة أكبر في حالة الترقية لشغل الوظائف العليا باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها ، أما في المستويات الوظيفية الدنيا فيفضل أن يعطى اهتمام أكبر بالأقدمية بحيث تتزايد نسبة الاهتمام بالأقدمية طالما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي والعكس في حالة الاتجاه إلى أعلى هذا الهرم وبذلك يكون هذا النظام قد تميز عن غيره بأنه أتاح فرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدّها إطار زمني جامد وفي نفس الوقت رعى عنصر الأقدمية الأمر الذي مكن قداماء العاملين من الحصول على نصيب من فرصة الترقية المتاحة في المنظمة .

- **الترقية على أساس الشهادات** : إن هذا النوع من الترقيات يجد مبرراته في التوجه نحو إعادة تركيبة الوظيفة العمومية بتحفيز الموظفين على التعلم ، حيث أنه يحق لكل موظف تمكن من الحصول على شهادة علمية بعد توظيفه من الترقية في الرتبة بصفة مباشرة بعد موافقة الإدارة و شغور منصب مالي ، دون اجتياز أية مباراة معينة .

¹ نفس المرجع ، ص 73.

إلا أن الحصول على مثل هذه الشهادات لا يخول الحق المباشر في الترقية بصفة تلقائية ، إذ تظل هذه الإمكانية رهينة اختيارات الإدارة حول إجرائها أم لا ، و شغور المنصب المالي ، بالإضافة إلى ذلك فإنها غير معممة على جميع الأسلاك الإدارية، مما يجعل بمبدأ المساواة المنصوص عليه دستوريا وكذا مبدأ تكافؤ الفرص والتنافس الشريف ، و إلا كيف يعقل أن يتم التنصيب على هذه الإمكانية لفائدة فئات وتحرم منه فئات أخرى .

و مهما قيل عن الترقية المهنية ، فهي في حقيقته الأمر طريق لتعزيز و تقوية مكانة الموظف داخل الوظيفة العمومية بتحسين لوضعيته المادية و تطوير مسؤولياته ، و إكسابه للمزيد من المهارات والمعارف المهنية ، وهي بذلك تجسد اعتراف الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم .
تلكم هي أهم الخصائص التي يتميز بها نظام الترقية فهو من خلال الصور المختلفة التي قد يكتسبها والميكانيزمات التي يوظفها يحاول الحفاظ على حركية معقولة في التشكيلة الداخلية للأسلاك من شأنها تحقيق عدالة نسبية بين أعضاء كل منها مع مراعاة الرفع من مردودية الإدارة و تحسين نوعية خدماتها.
إلا أن هذا النظام و إن كانت نجاحته تتوقف بالضرورة على مدى توافق هيكله المسارات المهنية مع حاجيات الإدارة و طموحات الموظفين كما سبقت الإشارة إليه لا يؤتي ثماره إلا إذا اسند الى آليات تقييم تشكل المصدر الأساسي لممارسة السلطة الرئاسية ببعديها الردعي و التشجيعي .

ثانيا : مرحلة التنقلات الوظيفية (الحركية الأفقية) : مرحلة النقل الوظيفي هي مرحلة هامة في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، فهي وسيلة تمارسها الإدارة وفقاً لسلطتها التقديرية تهدف منها إلى تحقيق المصلحة العامة و حسن سير و انتظام العمل ، مع تحقيق الزيادة في الرضا عن العمل داخل التنظيم وأيضاً زيادة الجهد الذي يعطيه كل موظف في الوظيفة التي تم نقله إليها مقارنة بالوظيفة الأقدم ، و ذلك بوضع الموظفين في مراكز تتناسب و قدراتهم و إمكاناتهم ليرتضوها و يبذلوا أحسن الجهود لصالحهم و صالح الإدارة المستخدمة ، و ذلك ضمن سياسة حكيمة للنقل¹ ، مطالبة بوضعها كمرحلة هامة في إدارة الحياة المهنية للموظفين تراعي: (الظروف المحيطة بالإدارة المؤدية إلى تسهيل عملية النقل، تحديد مسؤولية النقل، تحديد الأعمال التي تصلح للنقل ، تحديد مواقع النقل ، تحديد أسس النقل)² .

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 175 .

² يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 503 .

1- تعريف النقل : يقصد بالنقل كمرحلة من مراحل إدارة الحياة المهنية ، تحويل الموظف من وظيفته المعين فيها إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري ، سواء كان هذا التحويل في ذات الوحدة الإدارية أو إلى وحدة إدارية أخرى ، في ذات المكان أو إلى مكان آخر¹ . أو هو نقل الموظف و تحويله من وظيفة إلى أخرى أي تغيير الوظيفة ، و الغرض الأساسي هو التوفيق بين الفرد و الوظيفة².

و على العموم نرى أن النقل ، هو عملية تغيير الموظفين من الوظائف الحالية إلى وظائف أخرى في نفس المستوى الإداري و الدرجة الوظيفية داخل الإدارة المستخدمة الواحدة أو إلى إدارة أخرى ، في حالة أن وضع الموظف في العمل أصبح لا يستسيغه ، أو ينعكس سلبا على إنتاجيته و تصرفاته ، أو لأسباب تنظيمية قصد معالجة بعض المشاكل الشخصية للموظفين³ ، أو المشاكل المرتبطة بالعمل ، أو لأسباب مرضية ، أو لأسباب تدريبية قصد اكسابهم خبرات و مهارات متنوعة و توسيع قدراتهم المهنية و تطويرها، و تدريبهم على ممارسة مهام وظائف متعددة تجعلهم بالتالي مهياين لتسلم أية وظيفة و تحمل مسؤوليتها على الوجه المطلوب⁴ ، و غالبا ما تستخدم إجراء التنقلات لوضع الموظفين في الوظائف التي تحقق لهم رضاء عالي و تجعلهم يساهمون بشكل أفضل لخدمة الإدارة المستخدمة .

و النقل في هذه الحالات لا يؤدي إلى زيادة راتب الموظف المنقول لأنه يحتفظ برتبته و درجته السابقتين و بالتالي مستوى وظيفته لا يتغير بحكم هذا النقل ، بل هو يهدف إلى تحقيق مايلي :

- يسعى النقل للاستجابة لحاجات الموظفين في تغيير مواقع العمل تحقيقا لمصلحة الموظفين الشخصية.
- يهدف إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء و تحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية والشخصية⁵.

- لإضفاء الحركة و المرونة على الوظائف و شاغليها .

- يهدف لمعالجة بعض المشاكل المرتبطة بالعمل و التي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل جيد .

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 285 .

² أحمد ماهر، دليلك إلى تطوير و تخطيط المسار الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 43 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 157 .

⁴ فوزي حبيش ، مرجع سابق ، ص 97 .

⁵ عمار حسين حسن ، إدارة شؤون الموظفين : المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1993 ، ص 338 .

- معالجة بعض المشاكل الشخصية التي تعترض الموظفين نتيجة لعدم انسجام بعض الموظفين فيما بينهم أو مع رؤسائهم .

- يهدف لمواكبة الموظفين التغيير الحادث في أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل .

2- أنواع النقل : و تتم عمليات النقل في أشكال متعددة تأخذ لها نوع خاص، كالنقل الداخلي، والنقل الخارجي، و النقل التأديبي ، و النقل الاستثنائي.

- **النقل الخارجي :** يتمثل هذا النوع في انتقال الموظف من جهة إدارية إلى جهة إدارية أخرى لشغل وظيفة مساوية لوظيفته السابقة في المسؤوليات و المركز و الأجر ، حيث يتم هذا النقل بقرار من السلطة المختصة بالتعيين في الجهة الإدارية المنقول إليها بعد موافقة نفس السلطة في الجهة المنقول منها .

و يشترط أن تكون الوظيفة المراد الانتقال إليها شاغرة ، و النقل في هذه الحالة لا يؤدي إلى زيادة راتب الموظف المنقول لأنه يحتفظ برتبته و درجته السابقتين و بالتالي مستوى وظيفته لا يتغير بحكم هذا النقل . و يكون النقل من إدارة إلى أخرى إما بناء على طلب الموظف المنقول و رغبته و إما ببادرة من السلطة المختصة و لضرورات المصلحة العامة و حسن سير الإدارة .

- **النقل الداخلي :** يتمثل هذا النوع في انتقال الموظف من مكان إلى آخر داخل نفس الجهة الإدارية المستخدمة ضمن نفس الرتبة و نفس السلك ، و يتم هذا النقل إما بناء على طلب الموظف المنقول و رغبته و إما ببادرة من السلطة المختصة جبرا عندما تستدعي ذلك ضرورات المصلحة العامة ، و يؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، ولو بعد إتخاذ قرار النقل، و يعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل¹ ، و يجب في هذه الحالة أن يكون النقل مبنيا على اعتبارات مستمدة من صالح الخدمة و أن يصدر به قرار معلل، يبين الأسباب الداعية إلى النقل، فالنقل الكيفي أو الذي يخفي تأديبا أو الذي يتخذ بقصد الانتقام هو غير قانوني و يستوجب بالتالي الإبطال .

و يشترط أن يكون مكان العمل المراد الانتقال إليها داخل الإدارة المستخدمة ، و أن توكل له مهام تتناسب و رتبته الإدارية .

و النقل في هذه الحالة لا يؤدي إلى زيادة راتب الموظف المنقول لأنه يحتفظ برتبته و درجته السابقتين و بالتالي مستوى وظيفته لا يتغير بحكم هذا النقل ، بل يعد كأحد إجراءات تنظيم العمل داخل الإدارة

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 158 .

فقط ، كما "يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب"¹ .

- **النقل الاستثنائي** : يتمثل هذا النوع في انتقال الموظف من سلك إداري إلى سلك إداري آخر داخل الإدارة المستخدمة لشغل وظيفة تخالف في المسؤوليات و المركز و الأجر وظيفته السابقة . حيث يتم هذا النقل بقرار من السلطة الإدارية التي لها صلاحية التعيين بعد الموافقة و الترخيص الرسمي من طرف الإدارة المكلفة بالوظيفة العمومية .

و يشترط أن تتوفر في الموظف جميع الشروط المطلوبة للتعيين في الوظيفة المراد نقله إليها ، و أن تكون الوظيفة المراد نقله إليها شاغرة ، و أن تتم المبادرة منه شخصيا .
و النقل من سلك إلى آخر يؤدي حتما إلى تغيير وظيفة المنقول من ناحية واجباتها و مسؤولياتها ، أما المستوى الوظيفي فيبقى كما هو ، فيحافظ على الأقدمية المكتسبة و الدرجة الوظيفية التي كان يحوزها في وظيفته السابقة ، أما الراتب فقد يزيد أو ينقص بحسب الحالة .

3- شروط النقل : مهما كانت حالات نقل الموظفين فإنها تكون ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود و ظرفي ، تتم بناء على طلب الموظف المنقول و رغبته و إما ببادرة من السلطة المختصة و لضرورات المصلحة العامة و حسن سير الإدارة² ، إلا أن هذه الحالات تستدعي توفر شروط عديدة تتمثل فيما يلي:

- أن يكون النقل إلى وظيفة شاغرة .
- أن تكون الوظيفة الشاغرة من نفس درجة وظيفة الموظف المنقول منها .
- أن تكون الوظيفة الشاغرة المنقول إليها الموظف منتمية إلى ذات مجموعة الوظائف الرئيسية التي كان ينتمي إليها الموظف قبل النقل .
- أن يصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين في الجهة الحكومية المنقول إليها .
- أن يسبق صدور هذا القرار موافقة السلطة المختصة بتعيينه في الجهة المنقول منها .

¹ نفس المرجع ، المادة 159 .

² المرجع السابق ، المواد 156-157-158 .

4- مبادئ النقل : النقل تحكمه أسس و مبادئ منها :

- أن تدرس ظروف و طبيعة أعمال المؤسسة و مدى التشابه و الاختلاف بينها و مدى ما تسمح به لأنواع النقل ، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباراً دون معرفة طبيعة الأعمال و التباعد و التقارب بينها.
- لا بد من وجود نظام محكم على الأفراد لمعرفة قدراتهم و مدى ملائمة تلك القدرات مع متطلبات العمل. و من ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل أو ضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة ، إذ كثير ما يعين أفراد في مواقع غير ملائمة و يكشف لنا النظام الرقابي عدم صلاحيتهم لها و من ثم حتمية انتقالهم الى وظائف أخرى .
- لا بد أن تحدد أسس النقل المعدل ، و خاصة النقل العلاجي أو الشخصي و أبعاد كل الأسباب التي لا تستدعي إجراؤه سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبوا الانتقال أو تلك التي يتقدم بها المشرفون .
- كما لا بد أن تحدد أسس المفاضلة بالنقل ، أهي أقدمية أم الكفاءة و ذلك حينما يطلب أكثر من فرد الانتقال من عمل الى آخر أو من جهة لأخرى .
- لا بد أن يسبق عملية الانتقال تحليل الأعمال و المجالات التي يجري ضمنها الانتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد .
- كما يجب أن يوضع نظام يحدد إجراءات قبول طلبات الانتقال يوضح به مراجع الانتقال ، و جهة الاستئذان عند رفض طلب الانتقال .

ثالثاً : مرحلة التنمية المهنية : نجد في هذه المرحلة أن الإدارة المستخدمة تقوم بتنمية قدرات الموظفين وتطويرها في مجال التخصص الذي يعملون فيه عن طريق التكوين ، الذي أضحى الآن و في كل بلدان العالم حقيقة ثابتة و ضرورة ملحة ، و إن اختلفت أساليبه و مناهجه و التوجهات التي يصدر عنها ما دام كل نظام إداري يعتبر بمثابة انعكاس للنسق السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي السائد .

و مهما تنوعت الصيغ المتداولة اليوم في مجال التكوين الإداري ، فإنه يهدف عموماً الى زيادة المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، و التي يتم انتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن¹ ، و مساعدتهم على التنمية الوظيفية ، لان فتح مجالات التطور التي ترفع كفاءتهم و تحسين

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 132.

فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة الإدارة العمومية و سيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .

لذا، فإن التكوين الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة¹.

1- تعريف التكوين : أصبح التكوين في وقتنا الحديث يحتل مكانة الصدارة في ممارسات إدارة الحياة المهنية ، باعتباره أحد مفاتيح النجاح في الإدارة العمومية ، و يساعد على تنمية قدرات الفرد في الإدارة، لهذا أولت السياسات الحكومية اهتماما بهذا الجانب من خلال النصوص التنظيمية المنظمة للتكوين ، وإعتبره أيضا أداة أساسية لتقويم الموارد البشرية وتطويرها ، و يشكل رهانا استراتيجيا كبيرا تهتم به مختلف التنظيمات² ، و قد تعددت الإشارة الى التكوين كمصطلح فسمي التدريب و التربية المهنية، و تنمية الموارد البشرية ، و التطوير المهني .

فنجد أن هناك تعريفات متعددة للتكوين تركز على هدف واحد ، و هو أن التكوين يعمل على تنمية المعرفة و المعلومات و تنمية المهارات و القدرات ، و تغيير السلوك و الاتجاهات بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية .

فيعرف بأنه : جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف الإدارة العمومية³.

أما حسين فيعرفه بأنه "نشاط منظم و مستمر يركز على الموظف لتحقيق تغير في معارفه ، و مهاراته، و قدراته الفنية ، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن و المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به"⁴ .

كما تعرفه بسمة بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و يتمثل الهدف من هذه

¹ أسامة عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، منشورات عالم المعرفة، الكويت ، 1982 ، ص 138 .

² تايب الهام ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري ، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 218 .

³ محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

⁴ عبد الفتاح دياب حسين ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، المجموعة الاستشارية العربية ، الرياض ، 1997 ، ص 130 .

العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في الإدارة العمومية في الوقت الحاضر و في المستقبل"¹ .

وأخيرا يعرفه أحد خبراء التكوين الإداري بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات"² .

فالتكوين يعد مسؤولية و نشاطات و عمليات تمارسها إدارة الموارد البشرية ، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل ، أو التركيز على منحهم معارف و مهارات لأداء وظائفهم الحالية ، حيث يلزم التكوين الموظف في حركته الرأسية (في حالة الترقية الى مستوى وظيفي أعلى) و حركته الأفقية (عندما ينتقل الى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل و حتى إحالته على التقاعد.

تشير هذه التعريفات المتعلقة بمفهوم التكوين الى الحقائق التالية :

- أن التكوين نشاط إنساني .
- أن التكوين عملية مستمرة خلال فترة الحياة المهنية للموظف و تنتهي بانتهاء خدمته .
- أن التكوين نشاط مخطط له و مقصود .
- أن التكوين يهدف الى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى الموظفين المتدربين .
- أن التكوين من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .
- أن التكوين عملية مستقبلية .

2- أهداف التكوين : إن الغاية الأساسية للتكوين هي تشكيل و إعادة تشكيل طريقة الأداء لدى الموظفين و الأعوان لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو تحقيقه ، فيهدف التكوين إلى تزويد الموظفين المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، بالتالي رفع

¹ بسمه أحمد ، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 29 .

² جعفر العبد ، " القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية " ، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969 ، ص88.

مستوى الأداء والكفاءة و المرودية لما يعود بالنفع على الإدارة العمومية وموظفيها¹، وقد صنفت الأهداف التي يسعى التكوين للوصول إليها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي² :

- أهداف تدريبية روتينية : وهي التي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ، و يضم هذا النوع من التكوين تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به و بالإدارة التي سيعملون بها و بالحقوق و الواجبات الخ .

- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الموظفين في الإدارات ، ومحاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء .

- أهداف تدريبية إبتكارية : وهي أعلى مستويات المهام التكوينية حيث تعمل على إضافة أنواعا من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء في الإدارة و الرفع من مستواه نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها .

ويمكن أن نستخلص الأهداف التي تسعى الإدارات العمومية الى تحقيقها من العملية التكوينية³:

- يساعد التكوين على تحسين مستوى أداء الموظف مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية .

- يعمل التكوين على تنمية معرفة أفراد التنظيم .

- يحاول التكوين تغيير سلوك الموظفين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه⁴ .

- يخلق التكوين علاقة ايجابية بين الإدارة وموظفيها مما يولد إحساس الموظف بالانتماء للإدارة⁵ .

- يساعد التكوين في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- يعمل التكوين على تحسين المناخ العام في الإدارة وتزويد الموظفين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم الإدارية .

¹ محمد باهي ، مرجع سابق ، ص 117 .

² George Odiorne , **Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training** ,The Macmillan Company, London , 1970,Pp:101-106.

³ محمد ياغي ، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** ، منشورات جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1993 ، ص 9 .

⁴ Johnson ,R , **Organization And Management Training** , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co, 1976, P:2

⁵Bennis ,W.C, "Training Requirements For Organization Of The Future" .**Training And Development Journal**,20(7), London, 1966, Pp:22.

3- أنواع التكوين : إن الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية و إتاحة الفرص للتقدم ستقود الى قوة بشرية سعيدة و منتجة و كلما أدرك الموظفين مدى الارتباط بين كفاءتهم و قدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم و إخلاصهم للإدارة¹ ، فالإنسان لا يخلق موظفا ، بل يجب عليه أن يتعلم كيف يصبح ذلك العنصر الصالح و ذلك بتلقيه تكوينا يناسبه سواء داخل الإدارة أو خارجها في مؤسسات خاصة بالتكوين ، هذا ما يلزم الإدارات العمومية بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظفين وترقيتهم المهنية، وتأهيلهم لمهام جديدة خلال حياته المهنية² .

و نجد أن الإدارات العمومية ، من منطلق أن التكوين وتحسين المستوى حق للموظف فهي تنظمه في عدة أشكال ، تتمثل فيما يلي :

- **التكوين المتخصص :** و يقصد به إعداد الموظفين أو الأفراد علميا وعمليا و مسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ، الذي سيوكل إليهم عند التحاقهم بالوظائف العمومية ، فهو نوع من التكوين يعمد الى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة للمتدربين بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل³ ، ومنه التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة العمومية، حتى يتحقق لديهم الإحاطة بوظيفتهم وبالتالي لضمان انتظامهم في العمل .

فالتكوين المتخصص يشمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل ، و يتم تحديد إطاره بموجب قرار صادرة عن الإدارة المختصة يحدد نوعية الرتب و شروط و كفاءات الالتحاق بالتكوين المتخصص ، حيث يتم الالتحاق بعد النجاح في مسابقة الدخول .

فهو يهدف الى تأهيل الفرد لشغل وظيفة عمومية للمرة الأولى ، أو للالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة ، كما قد ينظم من أجل التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية .

¹ فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 19 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 104 .

³ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2001 ، ص 275 .

ف نجد أن الأفراد "الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوفا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة يتم إلحاقهم بالوظائف العمومية عن طريق التوظيف المباشر"¹ ، كمتربصين و يوجهون حسب حاجات المصلحة و وفق درجة الاستحقاق² .

أما الموظفين الذين تابعوا بنجاح التكوين المتخصص فيتم ترقيةهم إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة³ ، بصفة مرسمين حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة⁴ ، أما الذين ثبت رسوبهم فيعيد إدماجهم من جديد في سلكهم أو رتبتهم الأصليين⁵ .

- **التكوين التحضيري** : يقصد به تدريب و تأهيل الموظفين الجدد أثناء فترة تربصهم بشكل متواصل أو تناوبي ، عن طريق تلقينهم معارف و مهارات في شكل دروس نظرية و تطبيقية لمدة تقدر بثلاثة أشهر ، تعمل على توجيه الموظفين توجيهها عاما في الأمور التالية : قوانين و أهداف الإدارة ، الشروط العامة للخدمة ، الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظفين ، امتيازات الموظفين... الخ ، حيث ترمي إلى تهيئتهم لشغل وظائفهم و منها الترسيم و التثبيت في الرتبة التي يشغلونها .

ف نجد أن الموظف المتربص يجب عليه حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته ، قضاء فترة التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل وظيفته في المؤسسات و الإدارات العمومية⁶ .

أما الإدارة المستخدمة فبحكم هذا التكوين التحضيري ، و من خلال التقييم البيداغوجي للتكوين ، تتمكن من أخذ نظرة أولية على مستوى الكفاءة المهنية التي وصل إليها الموظفين المتربصين ، و درجة ذكائهم وقوة مثيرتهم و صلاحيتهم للترسيم ، لتقرر بعد ذلك إما ترسيمهم أو الاستغناء عنهم ، مع الأخذ بعين الاعتبار تقديرات السلطة السلمية حول كيفية أدائهم للخدمة طول مدة فترة التربص .

إذن التكوين التحضيري يعد مرحلة مؤقتة تمكن الإدارة من التحقق من قدرات الموظفين المتربصين العلمية و العملية و كيفية مواجهتهم للمشاكل الإدارية التي تعرض عليهم في فترة التكوين التحضيري

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 80 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، الجزيرة الرسمية ، العدد 16 ، السنة 1996 ، المادة 22 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 27 .

⁵ نفس المرجع ، المادة 21 .

⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 84 .

وأثناء فترة التربص ، وهو يعتبر فترة خدمة فعلية ، تؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد .

- **التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي** : يتمثل هذا النوع من التكوين في تزويد الموظفين العموميين الموجودين قيد الخدمة بالمؤسسات و الإدارات العمومية ، بالمعارف و المهارات الجديدة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة في العمل الإداري ، قصد تمكينهم من شغل مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفي ، حيث أن فترة التكوين هذه تسمح لهم بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية ، و تؤمن لهم مجالات للترقية في المستقبل¹.

- **التكوين من أجل الترقية** : و يقصد به التكوين التكميلي بعد الترقية ، حيث يتم تدريب و تأهيل الموظفين المقبولين للترقية عن طريق الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار بشكل متواصل أو تناوبي ، عن طريق تلقينهم المهارات و المعارف المطلوبة في الوظائف التي سيقون إليها ، و ذلك في عن طريق دروس نظرية و تطبيقية لمدة تتراوح ما بين ستة أشهر و تسعة أشهر ، تعمل على تأهيلهم لشغل هذه الوظائف .

فالتكوين قبل الترقية يهدف لسد الثغرة في المهارات و المعارف الحالية للموظف و المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي إليها ، حيث لا يمكن الالتحاق بالتكوين قبل الترقية إلا بعد إثبات النجاح في الامتحان المهني أو بعد القبول للترقية على سبيل الاختيار و بعد التسجيل في قائمة التأهيل . كما نجد أن الموظفون المعنيون بالتكوين قبل الترقية في شكله المتواصل يتدربون لدى المؤسسة التكوينية طبقا للتنظيم المعمول به ، و يخضعون خلال هذه الفترة الى نظامها الداخلي ، و يتم خلال هذه الدورة التكوينية تقييمهم بيداغوجيا حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ، و عند نهايتها يتم تقييم تنويع الدورة التكوينية على أساس معدل عام يساوي أو يفوق 20/10.

فالموظفون الذين تابعوا التكوين بنجاح يتم ترقيتهم و تعيينهم في الرتب المقصودة بصفة مرسمين، أما الذين ثبت رسوبهم فيعيد إدماجهم من جديد في سلكهم أو رتبهم الأصلية . و الجدير بالذكر أن التكوين قبل الترقية يعتبر فترة خدمة فعلية ، تؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الدرجات وللتقاعد .

¹ محمد باغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، منشورات جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1993 ، ص 113 .

- **تحسين المستوى** : و هو يعني تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميقها وضبطها¹، لزيادة قدرتهم على أداء الأعمال الإدارية ورفع كفاءتهم المهنية وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي ، فهو يهدف إلى تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة ، ينقطع فيها عن العمل ويلتحق أثنائها ببرنامج تدريبي يعقد خارج إدارته المستخدمة مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب، حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه .

- **تجديد المعلومات** : و هو يعني إعادة تكييف الموظفين مع وظيفة جديدة بسبب تقادم معارفهم ومهاراتهم نظرا لتطور وسائل أو التقنيات العمل الإداري ، أو بسبب حدوث تغييرات هامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها² ، حيث يعطي هذا النوع من التكوين للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه قصد التحكم في تسيير وظيفته و القيام بمهامه ، كما تجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة التي تجد في مجالات اختصاصاته و عمله ، فعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة والكمبيوتر في أعمال حساب الأجور وحفظ المستندات ، فان شاغلي هذه الوظائف يحتاجون الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الحديثة ، لهذا يتم توجيههم من طرف إدارتهم المستخدمة الى هذا النوع من التكوين الذي لا يتطلب المشاركة الكاملة، بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة و مكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسمى شهادة التمرين .

4- مراحل إدارة العملية التكوينية : التكوين هو جزء من عملية إدارة الحياة المهنية الشمولية، فهو عملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات ، تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه، حيث تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى و كفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك ، عن طريق قوانين و تشريعات الوظيفة العمومية .

- **تخطيط العملية التكوينية** : إن التخطيط السليم للتكوين هو السبيل للإفادة من جميع الطاقات لكي تسهم في النشاط التدريبي مساهمة فعالة³ ، فالتخطيط للعملية التكوينية لابد من أن يكون مبني على

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 02 .

² نفس المرجع ، المادة 02 .

³ يوسف التويجري ، "مسؤولية التدريب في الوزارات" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع عشر ، الرياض ، 1993 ، ص 20 .

دراسة دقيقة و فعلية لاحتياجات التدريبية في المنظمات ، والتي يتم ترجمتها الى برامج و استراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف و تلبية الاحتياجات المستهدفة¹ .

فلاحتياجات التكوينية تعبر عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين² ، التي تظهر نتيجة تغيرات تطراً على الفرد من جهة كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد ، أو تطراً على الإدارة العمومية من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات جديدة..... الخ ، ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التكوينية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للإدارة المعنية ، ويتم عن طريق تحليل التنظيم (الإدارة العمومية) ، ثم تحليل العمل (المهام)، و أخيراً تحليل الفرد . أما تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً ، و في هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق عمليات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية و احتياجاتهم الأولوية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض³ .

لهذا يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات⁴ ، يندرج في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية ، يحدد العمليات المتعلقة بالتكوين المتخصص ، تحسين المستوى ، تجديد المعلومات ، كما ينبغي أن يحدد بالإضافة إلى ذلك ، عدد المناصب المطلوب شغلها ، عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين ، مناصب التأهيل المعنية ، مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن التكوين⁵ ، و كذا مدة الدورات التكوينية المبرمجة .

¹ حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص 217 .

² سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994 ، 250 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

⁵ نفس المرجع ، المادة 4 .

و نجد انه تشترك الإدارة المعنية مع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى ، كما يمكن أن يحدث إتمام أو تعديل المخطط حسب نفس الأشكال و الإجراءات¹ .

- **تنظيم دورات التكوين:** تعين على الإدارات العمومية تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظفين و ترقية مهنتهم المهنية، و تأهيلهم لمهام جديدة² ، و نجد أن تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للالتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات و الإدارات العمومية تحدد بواسطة قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، و أيضا قد يحدد بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، وفقا لنوع الوظائف و تبعيتها للمؤسسات و الإدارات العمومية³ .

تنظيم الدورات التكوينية تتم بمبادرة من الإدارات العمومية ، و إما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة ، حيث لا يمكنها مباشرتها إلا بعد القيام بإجراءات فتح الدورة التكوينية بموجب قرارات تحدد فيها: الرتبة أو الرتب المعنية ، عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا للمخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى المصادق عليه بعنوان السنة المعنية ، تاريخ فتح التسجيلات و ختمها ، مدة دورة التكوين ، تاريخ بداية و مكان إجرائها ، قائمة المترشحين المعيّنين بالتكوين⁴ ، ثم تقوم الإدارة بتبليغ السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بنسخة من هذه القرارات في اجل شهر من تاريخ التوقيع عليه⁵ ، قصد إبداء الرأي حولها و منه منح الموافقة بانطلاق الدورة التكوينية.

و بعد منح الموافقة بانطلاق الدورة التكوينية من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، تقوم الإدارة المستخدمة بإعداد قائمة تأهيلية للموظفين المقبولين لتابعة الدورة التكوينية ، و من ثم إعلامهم بتاريخ بداية التكوين في أجل شهر واحد على الأقل قبل انطلاقه ، سواء عن طريق الصحافة أو بنشر القائمة في الإدارة المستخدمة أو أماكن العمل التابعة لها⁶ ، كما يمكن إعلامهم بموجب إستدعاءات فردية أو أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء .

¹ نفس المرجع ، المادة 5 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 104 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 10 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 11 .

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 11 .

⁶ نفس المرجع ، المادتين 7-8 .

- تنفيذ العملية التكوينية : وهو يمثل التطبيق العملي لمخطط التكوين وإخراجه لحيز الوجود و تجسيده ميدانيا ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى الموظف المدرب ، و يتم تنفيذ عمليات التكوين من طرف المؤسسات العمومية للتكوين العالي والمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به¹ ، في شكل متناوب أو متواصل وفقا لنمط الدورات ، سواء أكانت دورات قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى ، و حسب الأسلاك و الرتب المعنية² ، بموجب إتفاقية بين الإدارة المستخدمة و المؤسسة العمومية للتكوين المعنية .

و يقوم بتأطير و متابعة الموظفين خلال مدة التكوين ، سلك التعليم للمؤسسة التكوينية أو الإطارات المؤهلة للإدارات العمومية ، وفقا لبرامج التكوين المحددة في القرار الذي يحكم التكوين ، إلا انه يمكن أن يكون محتوى هذه البرامج محل إثراء إذا اقتضى الأمر من طرف السلك البيداغوجي للمؤسسة التكوينية المكلف بضمان التكوين.

و نجد أن المترشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين ، يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة المنفذة للعملية التكوينية ، و عند نهاية التكوين تقوم كل إدارة عمومية بضبط قائمة نهائية للناجحين في التكوين بناء على محضر لجنة النجاح المشكلة من مدير الإدارة ، ممثل عن مصالح الوظيفة العمومية، مدير مؤسسة التكوين و الأساتذة ، و يسلم مدير مؤسسة التكوين عند نهاية الدورة التكوينية شهادة التكوين أو التمرين وفقا لنوع التكوين و مدته³ ، للموظفين الذين انهوا الدورة بنجاح ، أما مصاريف الدورة التكوينية فهي تقع على عاتق المؤسسة و الإدارة العمومية التابع لها الموظفين المتكويين⁴ .

كما يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات من أحد الامتيازات الآتية⁵ : منح درجة إضافية ، اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني ، التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار ، تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو

¹ نفس المرجع ، المادة 18 .

² نفس المرجع ، المادة 14 .

³ المرجع السابق ، المادتين 19 -20.

⁴ نفس المرجع السابق ، المادة 28 .

⁵ نفس المرجع السابق ، المادة 27 .

الترقية عن طريق الاختيار يساوى مدة الدورة ، الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة .

و نجد أن تنفيذ العمليات التكوينية تتأثر بمجموعة عوامل منها¹ :

- التوقيت من حيث موعد بدء التكوين و إنتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التكوينية.
- المكان والمستلزمات الأخرى للتكوين .
- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التكوين وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ.

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له ، و نجاح العملية التكوينية يتوقف أساساً على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات و إجراءات العملية التكوينية ، وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التكويني وهو نقل معلومات المواد التكوينية إلى المتدرب ، و سد تلك الفجوة في معلومات الموظفين المتكويين .

- **تقويم العملية التكوينية:** يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التكوين، و هو من أصعب و أهم مراحل إدارة العملية التكوينية ، و ذلك لان مسئولية و خبراء تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية مطالبون بتطوير مهارات و أداء الموظفين عن طريق إتاحة فرص التكوين لهم ، و مطالبون في الوقت نفسه بإثبات فوائد و عائداً التكوين من خلال الأدلة و الإحصائيات و الأرقام .

و يقصد بتقييم التكوين بأنه مجموع " الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم ، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التكوينية " ² ، حيث تتم عملية التقويم من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية المعنيين موظفيها بالتكوين ، عن طريق الملاحظة و الأداء والتقارير و الاختبارات و الملاحظة الميدانية ، وذلك بهدف :

- التأكد من سير الدورة التكوينية و فق المراحل المرسومة لها .

¹ كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار طلاس ، سورية ، 1992، ص 179 .

² حنا نصر الله، مرجع سابق ، ص 237 .

- تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التكويني ، و التغيير الذي أحدثه في مهاراتهم و معارفهم وسلوكهم .

- قياس كفاءة عناصر العملية التكوينية من مدرب و متدرب و وسائل وأساليب التدريب .

- التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ الدورة التكوينية .

- الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في البرنامج التكويني ، قصد تقرير إمكانية الاستمرار فيه أو تغييره عن طريق تحسينه وتطويره .

و ننوه الى أن التقييم لا يقتصر على تقويم المدربين أو المناهج أو المتدربين ، بل يشمل خطط واستراتيجيات التدريب و محتوى المادة و الوقت المخصص لها و الإمكانيات و أساليب التدريب المستخدمة و مدى سير البرامج التدريبية وفق الخطط المرسومة لها ، بل يتعدى التقييم ذلك ليكشف بعد نهاية التدريب عن مدى ما حققه التدريب من الأهداف المرسومة له ، و هل نفذ المتدربون ما تعلموه في التدريب ، و هل هناك قبول لدى رؤساء المتدربين لما يحمله المتدربون من أفكار و معلومات و مهارات جديدة ، و هل أسهم التدريب في تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة¹ ينبغي أن تتم عملية تقييم التكوين على ثلاثة مراحل أساسية : مرحلة ما قبل التكوين ، مرحلة أثناء التكوين ، و مرحلة ما بعد التكوين . كما نجد أنه تشارك الإدارات العمومية في تقييم العملية التكوينية المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، حيث تقوم بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات عقب كل سنة مالية² .

و في الأخير نقول إن ضرورة وجود نظام تكويني خاص يمكن من تجنيد القدرات الشخصية للموظفين و تلاؤمها و مقتضيات المناصب التي هم مدعوون لاحتلالها أثناء مسار حياتهم المهنية ، و من البديهي أن نجاعة هذا النظام التكويني مرهونة بوجود ميكانزمات تقييمية محكمة و تسيير تقديري للمناصب يقوم على مساهمة كل الأطراف المتصلة بشؤون الموارد البشرية ، الإدارة المستخدمة ، الموظفون المكونون ، الأمر الذي يكتسي نفس الأهمية في ظل نظام الوظيفة العمومية المفتوح³ .

¹ منصور بن إبراهيم ، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 31

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، مرجع سابق ، المادة 6 .

³ هاشمي حربي ، مرجع سابق ، ص 127 .

المبحث الرابع : إدارة نهاية الحياة المهنية :

و هي المرحلة الأخيرة في الحياة المهنية للموظفين ، حيث تنتهي خدمة الموظف بالإدارات العمومية بنفس الأشكال التي تم بها تعيينه ، و تنتج نهاية الحياة المهنية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري عموما بسبب "فقدان جنسية الدولة ، فقدان الحقوق المدنية ، الاستقالة ، العزل ، التسريح ، الإحالة على التقاعد ، الوفاة"¹ ، فهي تنتهي إما إختياريا من خلال تقديم الموظف لطلب استقالته أو الإحالة على التقاعد المبكر ، أو تنتهي جبرا عن طريق وصوله لسن التقاعد أو الاستغناء عن خدماته من طرف الإدارة المستخدمة .

و رغم هذا فإننا نلاحظ أن مرحلة نهاية الحياة المهنية قد تكون كنهاية لمسار الحياة المهنية و تسمى بمرحلة النهاية الطبيعية للحياة المهنية ، و قد تكون مرحلة عارضة تحدث في أي مرحلة من مراحل الحياة المهنية و تسمى بمرحلة النهاية الغير طبيعية للحياة المهنية .

أولا : مرحلة النهاية الطبيعية للحياة المهنية : هذه المرحلة هي مرحلة الإحالة على التقاعد ، و هي تمثل حدثا هاما في نفس الوقت بالنسبة للموظف و بالنسبة للإدارة .

- بالنسبة للموظف لأنها تفتح له حق الاستفادة من معاش يقدر مبلغه بناء على تقييم العناصر التي تدرج في تكوينه و هي أساسا عدد السنين التي تم خلالها دفع الاشتراكات التي يضعها نظام التقاعد على عاتق كل من رب العمل و الموظف و النسبة المئوية المستحقة من الراتب مقابل كل سنة اشتراك .

- بالنسبة للإدارة لان معرفتها لتاريخ مغادرة أعوانها بصفة نهائية لوظائفهم ، يمكنها من تصور سياسة للاستخلاف و التحكم في المخططات التي قد ترسمها في هذا الإطار .

و يتم إنهاء الحياة المهنية في هذه المرحلة وفقا لحالتين :

1- بلوغ الموظف السن القانونية للتقاعد : إن الموظف العام ، ببلوغه سنا معينة ، يصبح غير قادر ذهنيا و جسديا على مباشرة مهام وظيفته بالشكل المطلوب ، حيث تنتهي الرابطة بينه و بين الإدارة بقوة القانون . بمجرد بلوغه هذه السن ، تحقيقا للمصلحة العامة و الخاصة معا ، و ذلك بفتح الباب أمام الفئات الشابة التي تكون بأمس الحاجة لهذه الوظيفة ، و التي تكون أقدر ذهنيا و جسديا على القيام بمهام هذه الوظيفة² .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 216 .

² حمدي سليمان القبيلات ، إنقضاء الرابطة الوظيفية في غير حالة التأديب : دراسة مقارنة ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 209 .

تنص معظم أنظمة الوظيفة العمومية على أن خدمة الموظف تنتهي أو تعتبر منتهية في حالة بلوغه السن القانونية للتقاعد ، و في هذه الحالة يجب إحالة الموظف الى التقاعد إذا وصل السن القانونية للتقاعد، حيث أنها حددت جل أنظمة الوظيفة العمومية للدول العربية الحد الأقصى للسن القانونية للتقاعد على أنها تتراوح ما بين 55 سنة و 60 سنة ، و يتم تحديد سن الموظف المحال على التقاعد بموجب شهادة الميلاد الرسمية .

و قد أجازت بعض أنظمة الوظيفة الخاصة ببعض فئات الموظفين تعيين من تجاوز السن القانونية في بعض الوظائف ، و تمدد الخدمة بعد بلوغ هذه السن مدة أطول مما هو مقرر في نظام الوظيفة العمومية ، قد تصل الى خمس سنوات كأقصى حد .

كما نصت على إمكانية التخفيض في السن القانونية لبعض الفئات نذكر منها¹ :

- للمرأة التي تكفلت بتربية ولد أو أكثر لمدة 9 سنوات على الأقل ، و هذا بقدر سنة لكل ولد دون أن تتجاوز مدة التخفيض الإجمالية ثلاث سنوات .

- لصالح قدماء المجاهدين و الموظفين الذين أتمت مهامهم نتيجة تقليص في التعداد ، إذ لا تسري عليهم قاعدة الحد الأقصى من السن .

- الموظفين الذين يمارسون أنشطة تتضمن بعض العوامل المضرة بالصحة .

- الموظفين المصابون بعجز كلي أو نهائي عن العمل إذ لا يشترط فيهم بلوغ الحد الأقصى من السن القانونية شريطة أن لا يقل عدد السنين القابلة للاعتداد بها في نظر التقاعد 15 سنة .

و الإحالة على التقاعد هو عمل قِيم من جانب الإدارة حيث تعفي به الموظف الذي لا يستطيع مباشرة أعماله عن مسؤولياته ، وهي تتم إذا بلغ الموظف في الخدمة سن الستين ، و أثبت تسديده لإشتراكات صندوق التقاعد لمدة لا تقل عن 15 سنة ، حيث يحال على التقاعد من طرف السلطة المختصة بالتعيين ، بعد إتمام عملية تصفية معاش التقاعد و اقتضائه لمستحقته من طرف صندوق التقاعد العام الجزائري² .

¹ هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 225.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "قانون الإحالة على التقاعد" ، الجريدة الرسمية ، العدد 42 ، السنة 1996 .

2- طلب الموظف الإحالة على التقاعد المبكر: يجوز إنهاء الحياة المهنية للموظف بسبب تقديم طلب إحالته على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد، و ذلك حسب القواعد المقررة في قانون التقاعد، إذ يجيز للموظف الذي أمضى في الخدمة الفعلية مدة معينة، أن يطلب كتابة و صراحة إنهاء خدمته ، ويصدر قرار بإحالته على التقاعد .

و في منظومة التقاعد الجزائرية يشترط لممارسته¹ :

- بلوغ سن الخمسين بالنسبة للرجال ، و سن 45 بالنسبة للنساء .

- إثبات 10 سنوات اشتراك في الضمان الاجتماعي من بينها ثلاثة على الأقل عند إنهاء علاقة العمل.

و تقوم بعض الإدارات على تشجيع موظفيها على التقاعد المسبق و ذلك عن طريق إضافة السنوات الباقية للمعاش ، أو تقوم بدفع أقساط التأمينات المتبقية ، أو منحهم مبالغ مالية أو منحهم مزايا عينية مثل قطع أراضي ، سكنات ، أو رحلات للعمرة أو الحج... الخ .

وعلى العموم فانه في مرحلة النهاية الطبيعية للحياة المهنية للموظفين ، و قبل إحالة الموظف نهائيا على التقاعد ، نجده يكون أمام خيار مسؤولية نقل خبراته و معارفه المهنية إلى فئات الموظفين الشباب ، كمحاولة لإيجاد بديل لاستخلافه في ما تقلده من مناصب و مهام داخل الإدارة العمومية . وكذلك نجده مجبر على تخفيض من أنشطته الإدارية، أو ممارساته للمهام الإدارية ، و حل المشاكل التي تواجه إدارته المستخدمة جراء تسيير الأعمال الإدارية ، كما انه عليه أن يحاول الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل القيام بالرحلات وممارسة الرياضة .. الخ و غيرها من الأنشطة الترفيهية .

كما يجب على الإدارة المستخدمة أن تساعد موظفيها لتقبل فكرة الإحالة على التقاعد من خلال عن طريق إعدادهم للتقاعد. وأحدى الخطوات الكثيرة التي يمكن أن تتخذها المنظمة لتسهيل عملية التقاعد، هو عرض وظائف لمدة معينة (عقود مؤقتة). وفي هذه المرحلة يمكن أن يواجه الفرد مرة أخرى انخفاضات معينة في الأمان، ومشاكل نفسية أخرى والتي يمكن أن تتولد بفعل أزمات مالية وصحية محتملة ، ورغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتضمن تمديد حق التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية" ، الجريدة الرسمية ، العدد 74 ، السنة 1998 .

العمل الاستشاري، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة .

ثانيا : مرحلة النهاية الغير طبيعية للحياة المهنية : قد يتعرض بعض الموظفين إلى إنهاء مسار حياتهم المهنية داخل الإدارات العمومية مبكرا، دون المرور بباقي مراحل الحياة المهنية ، حيث يتم إنهائها من طرف الإدارة المستخدمة أو من طرف الموظفين أنفسهم و بحريتهم ، ولذلك فإن هذه المرحلة يمكن أن تكون المرحلة الأخيرة في الحياة المهنية .

1- إنهاء الحياة المهنية من طرف الإدارة المستخدمة : يتم إنهاء مسار الحياة المهنية للموظفين من طرف الإدارة المستخدمة عن طريق التسريح ، وهو من الحالات التي تباشرها الإدارة ضد الموظفين نتيجة فقدانهم لصفة الموظف أو كنتيجة لفقدانهم شروط التوظيف المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أو كرد فعل على ما يقدمونه الموظفين من أداء غير مرضي طوال مدة العمل ، أو لعدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة ، كما قد تتخذ إجراءات التسريح كرد فعل على خروج الموظفين عن القواعد المحددة للسلوك القويم ، حيث تتخذ الإدارة إجراءات التسريح من الخدمة أو الفصل من العمل مباشرة بنفس الأشكال التي يتم فيها التعيين و الاندماج في الوظيفة العمومية ، والتسريح من الخدمة يتم على العموم وفقا لما يلي :

***- التسريح من الخدمة بغير الطريق التأديبي :** التسريح من الخدمة بغير الطريق التأديبي هو طريق من طرق إنهاء الحياة المهنية للموظفين تتخذه الإدارة قصد فصم العلاقة التي تربطها بأحد موظفيها من دون أن يرتكب خطأ مهنيا يستوجب عقوبة تأديبية ، حيث يتم التسريح نتيجة ثبوت عدم كفاءته في الوظيفة التي يشغلها، أو كنتيجة لفقدانهم شروط التوظيف المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و قد توظفه الإدارة في الحالات التالية :

- عدم الكفاءة المهنية : تتحقق هذه الحالة أما قبل ترسيم العون في الرتبة المناسبة للسلك الذي يطمح للانتماء إليه و إما بعد ترسيمه ، قد تنتهي خدمة الموظف العام بتسريحه لنقص الكفاءة الوظيفية في حالتين:

الحالة الأولى تتمثل في تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض¹ ، خلال فترة التجربة في حالة ثبوت عدم كفاءته المهنية ، و من الجدير بالذكر أنه إذا كان تقييم الكفاءة المهنية التي تعتبر الهدف

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 85 .

الأساسي من التربص من صلاحيات الإدارة وحدها فان النتائج التي قد يسفر عنها تبقى مرهونة باستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء و دراسة دقيقة لقائمة التأهيل التي تعدها الجهة المختصة اثر انقضاء فترة التربص من اجل اقتراحها على نفس اللجنة .

أما فيما يتعلق بالحالة الثانية التي قد تطرأ على الموظف بعد ترسيمه إذا ثبتت عدم كفاءته المهنية على القيام بالمهام المسندة إليه نتيجة هبوط مستوى أدائه الثابت بتقارير تقييم الأداء ، بدون أن ترتبط هذه الوضعية بسوء نية الموظف أو تقصير إداري من طرفه .

و تملك الجهة المخولة صلاحيات التعيين سلطة إقرار حالة عدم الكفاءة المهنية بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء ، حيث يرى هاشمي حربي بهذا الصدد على أن الموظف الذي ثبتت عدم كفاءته المهنية تسوى وضعيته¹ :

- إما بإحالة على التقاعد الجبري في حالة توفر شرط الأقدمية للإحالة على التقاعد .

- و إما بترتيبه في سلك أدنى من السلك الذي ينتمي إليه و يحتفظ في هذه الوضعية بنفس الدرجة التي هو مصنف فيها أو التي دونها .

- إما بتسريحه إذا تعذر اعتماد احد الحلين السابقين .

و يفتح قرار التسريح الذي تتخذه الإدارة بعد استيفاء الإجراءات القانونية الضرورية حق الموظف في اقتضاء علاوة يقدر مبلغها الإجمالي بنصف المرتب الذي تقاضاه في الشهر الأخير من نشاطه مضروب في عدد السنين القابلة للاعتداد بها في نظر نظام التقاعد .

- **العجز الجسماني للموظف** : يمكن أن يحدث الخروج المسبق من الوظيفة العمومية نتيجة عدم القدرة المهنية أو العجز الجسماني للموظف ، و العجز الجسماني يشير الى غياب شروط القدرة البدنية و العقلية للموظف ، فهو يمكن أن يحدث فجائيا أثناء تواجد الموظف في حالة القيام بالخدمة أو بعد انتهاء الإجازة المرضية طويلة الأمد.

ففي حالة ثبوت عدم قدرة الموظف على استئناف العمل بالإدارة بنفس القدرة و الطاقة المطلوبة ، يحق للإدارة المستخدمة اتخاذ إجراءات التسريح بعد استشارة اللجنة الطبية المختصة و اللجنة المتساوية الأعضاء .

¹ هاشمي حربي ، مرجع سابق ، ص 220-221 .

و لا ينفي هذا الافتراض إذا توفرت الشروط المنصوص عليها قانونا لإثبات الإعاقة الكلية أو الجزئية لمن أصيب بها حق التمتع بمعاش الإعاقة في إطار تأمينات الضمان الاجتماعي .

*- **التسريح من الخدمة بالطريق التأديبي** : يعد التسريح من الخدمة بالطريق التأديبي ، طريق من طرق إنهاء الحياة المهنية للموظفين من طرف الإدارة المستخدمة ، تتخذه "السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة"¹ ، فهو مرتبط بوجود عقوبة تأديبية توقع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيا جسيما والذي تترتب عنه المسؤولية التأديبية بجميع أشكالها² ، فالتسريح هنا له صفة العقوبة التأديبية من الدرجة الرابعة³ ، حيث يعاقب الموظف بالتسريح تأديبيا إذا ارتكب خطأ في أثناء تأدية الوظيفة أو بمناسبةها .

و هو يتخذ كرد فعل على خروج الموظفين عن القواعد المحددة للسلوك القويم ، و ذلك بمخالفتهم المستمرة للأنظمة و قواعد العمل أو تخليهم عن الواجبات المهنية و مساسهم بالانضباط العام ، نتيجة "الاستفادة من امتيازات يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته، أو لارتكابه أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل، أو التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأموال المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة، أو القيام بإتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة، أو قيامه بتزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية ، أو ثبوت جمعه بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير مرخص به وفقا لنصوص الوظيفة العمومية"⁴ ، حيث أنه في هذه الحالات تتخذ الإدارة إجراءات التسريح من الخدمة أو الفصل من العمل مباشرة في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ ، كما يجب توفير الضمانات اللازمة للموظف موضوع العقوبة .

و بما أن التسريح من الخدمة بالطريق التأديبي يهدف الى ضمان سير العمل في الإدارة و تعزيز الاتجاهات الايجابية في العمل و رفع كفاءة الأداء و ضمان التزام الموظفين بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة و ردع الموظف للحيلولة دون ارتكابه أي مخالفة مستقبلا ، فانه يجب على الإدارة المستخدمة اخذ بعين الاعتبار "مدى جسامة الخطأ ، والظروف التي أدت الى ارتكابه ومسؤولية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 165 .
² أحمد بوضياف، **الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر** ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1986 ، ص 11 .
³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 163 .
⁴ نفس المرجع ، المادة 181 .

الموظف المعني ، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من خدمات الإدارة"¹ .

و نجد أن قرار التسريح قد يتضمن عدم حرمان الموظف من المعاش ، و قد يجرمه من التمتع بهذا المعاش، كما يمكن أن يتقرر التسريح من الوظيفة التي يعمل بها الموظف فقط ، وقد يتضمن قرار التسريح منع الموظف من الالتحاق بأي وظيفة عامة² .

2- إنهاء الحياة المهنية من طرف الموظف : أما إنهاء مسار حياتهم المهنية بسبب من الموظف فهو يتمثل في الخروج النهائي للموظف من الإدارة التي كان يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته و باختياره قبل انتهاء حياته المهنية فيها ، و ذلك عن طريق الاستقالة أو بالانقطاع عن العمل .

*- **الإستقالة :** تعرف الإستقالة بأنها الطلب الخطي الصريح الذي يتقدم به الموظف العام الى الإدارة طالبا إنهاء خدماته و لا ينتج هذا الطلب أثره القانوني إلا بموافقة الإدارة التي تملك حق التعيين على إنهاء خدمات هذا الموظف³ ، و هي "حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"⁴ .

فهي إحدى الطرق التي يمكن للموظف من خلالها أن يختار إنهاء خدمته بإرادته المحضة و في الوقت الذي يراه مناسب⁵ ، و ذلك بإبداء رغبته الصريحة في ترك العمل الوظيفي نهائيا و إنهاء مسار حياته المهنية في الإدارة العمومية ، بمحض إرادته قبل بلوغ سن التقاعد ، و لا يترتب عن الاستقالة أي حقوق للموظف اتجاه الإدارة ، كحقوق مالية ، أو مكافآت نهاية الخدمة ، أو ما الى ذلك .

فالإستقالة ليست عملا انفراديا إراديا من جانب الموظف العام كما يدل عليه ظاهر الحال، تنتهي به العلاقة الوظيفية ، و لكنها تصرف إرادي صادر عن الموظف ، يعتبر سببا للقرار الإداري الصادر عن الإدارة بقبول طلب الإستقالة ، فهناك طلب إستقالة يتقدم به الموظف كتابيا إلى السلطة المخولة لها صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري ، يعلن فيه عن رغبته و إرادته الصريحة في قطع العلاقة الوظيفية التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية⁶ ، و هناك قرار صادر عن الإدارة العمومية بقبول هذا الطلب

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 161 .

² محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 210 .

³ حمدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق ، ص 173 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 217 .

⁵ رشيد مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2004 ، ص 1089 .

⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادتين : 218- 219 .

قصد إنهاء الحياة المهنية ، يجب أن تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين في أجل أقصاه شهران ابتداء من تاريخ إيداع الموظف لطلبه ، كما يمكنها تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين ابتداءً من تاريخ انقضاء الأجل الأول ، وذلك للضرورة القصوى للمصلحة ، وبانقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة فعلية¹ ، و منه تنتهي الحياة المهنية و يلغى المركز القانوني للموظف .

لهذا حرص المشرع الجزائري على تنظيم استعمال هذا الحق عن طريق التوفيق بين حق الموظف العام في الاستقالة و ترك الخدمة ، و حق الإدارة في استمرار الحصول على المنفعة العامة ، و ذلك من أجل المحافظة على مبدأ دوام سير الإدارة العمومية بانتظام و إضطراد ، فالاستقالة لا تتحقق إلا بصدور قرار من جهة الإدارة بقبولها ، كما يتعين على الموظف في هذه الحالة الاستمرار في أداء الواجبات الوظيفية المرتبطة بمهامه إلى حين أن يتسلم القرار بقبول إستقالته أو رفضها ، كما يجوز للموظف أن يسحب طلب الاستقالة ما دامت الإدارة لم تبت فيه ، إلا أن "قبول الاستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها"² . و نجد أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الموظف لاتخاذ قرار الاستقالة أبرزها³ :

- **عوامل تنظيمية** : تتمثل في سياسات العمل ، المكافآت المقررة ، محتويات الوظيفة ، أسلوب الإشراف ، مناخ العمل و حجمه .

- **عوامل شخصية** : تتمثل في مستوى المهارة ، المرتبة الوظيفية ، المقدرة الجسمية و الذهنية للموظف ، العمر و مدة الخدمة ، التعليم و الاهتمامات الشخصية ، طبيعة شخصية الموظف و ظروفه الاجتماعية و مسؤوليات الأسرية .

- **عوامل اقتصادية** : و تتمثل في حالة سوق العمل ، مستوى البطالة ، مدى توافر فرص أخرى للعمل ذات مزايا مالية أعلى ، المزايا المالية التي يمكن الحصول عليها .

*- **الانقطاع عن العمل** : الانقطاع عن العمل بدون عذر يعتبر من أسباب إنهاء الحياة المهنية و الخروج من الوظيفة العمومية نهائيا ، فهو طريق يسلكه الموظف بنفسه و إرادته كتعبير عن إنهاء العلاقة القانونية بينه و بين الإدارة المستخدمة ، فهو يعرف بأنه قطع الموظف العام لصلته بالوظيفة العمومية بإرادته

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 220 .

² نفس المرجع ، المادة 219 .

³ رشيد مازن فارس ، مرجع سابق ، ص 1090 .

المنفردة و بمبادرته الشخصية و ذلك دون إذن أو ترخيص من السلطة الإدارية التي لها حق السماح له بمغادرة الإدارة¹.

و في هذه الحالة ما على الإدارة المستخدمة في حالة ثبوت انقطاع الموظف عن العمل لمدة خمسة عشر يوما متتالية على الأقل أو تفوقها ، دون تقديم مبرر قانوني مقبول يثبت الحالة الشرعية لتغيبه طوال هذه المدة ، أو لم يتم بتبليغ رئيسته المباشر خلال مدة غيابه بأي وسيلة متاحة له ، أن تتخذ إجراءات العزل بسبب إهمال المنصب ، بعد الإعذار المسبق له بضرورة العودة الى منصبه ، و يتم اتخاذ هذه الإجراءات وفقا للكيفيات المحددة في التنظيم المعمول به² ، من غير أن تلتزم باحترام الضمانات التأديبية المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قبل اتخاذ قرار العزل لإهمال المنصب .

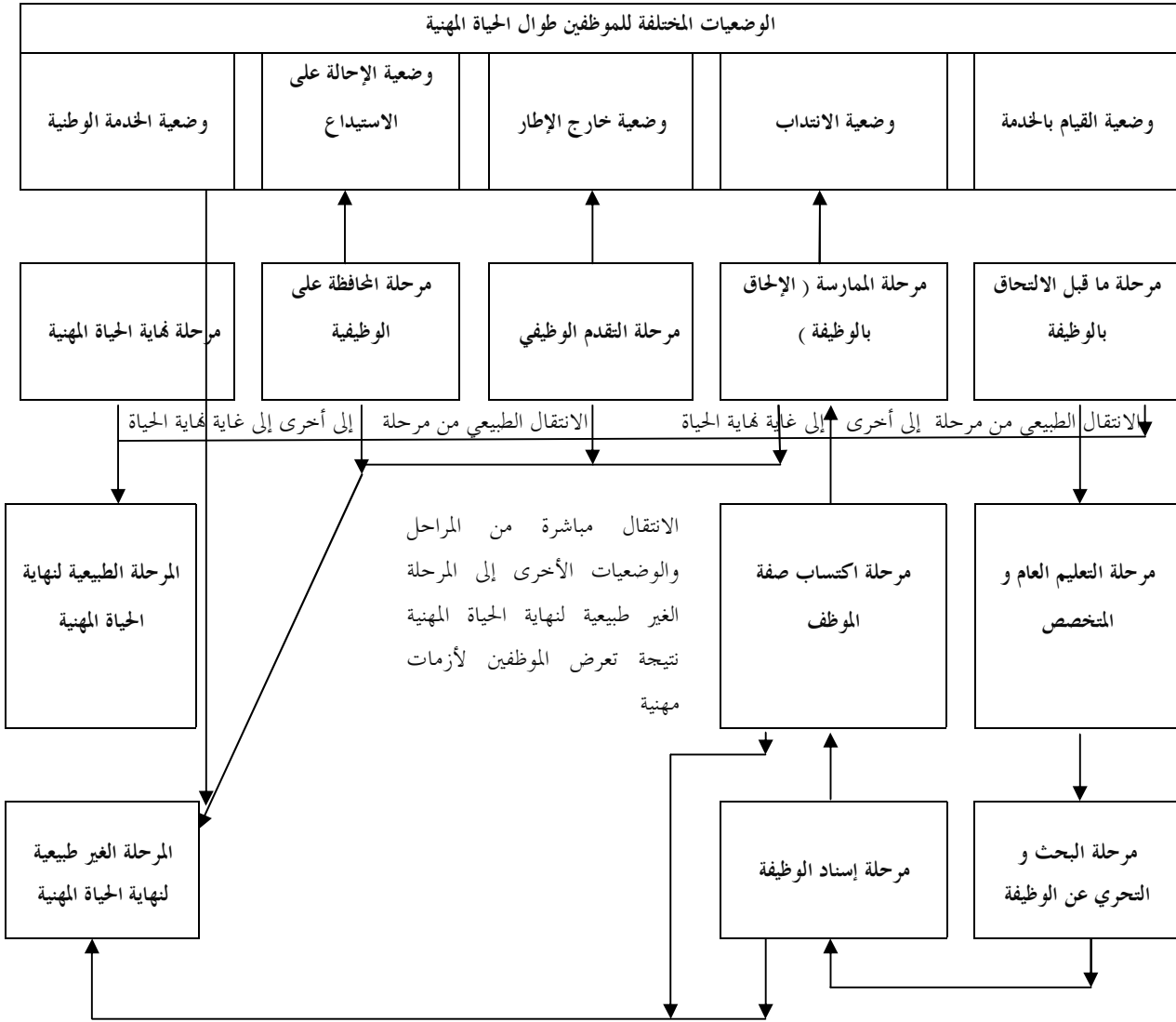
فغياب الموظف عن العمل يؤدي الى تعطيل أعمال الإدارة المستخدمة ، و بالتالي فانه يؤدي الى إخلال بحاجات و مصالح الأفراد ، مما يستدعي معاقبة هذا الموظف بعزله نهائيا من الوظيفة العمومية³ ، بحيث لا يمكنه أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية⁴ .

¹ رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 224 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 184 .

³ علي حطار شنتاوي ، دراسات في الوظيفة العامة ، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان ، 1998 ، ص 352 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 185 .



الشكل رقم (1) يمثل سيرورة الحياة المهنية للموظفين

المصدر : من إعداد الباحث

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق إستنتجنا أن سيرورة إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، تمر بمراحل متعددة و مختلفة ، تمارس على عدة مستويات و تتدخل فيه عدة جهات و هيئات و تنظيمات ، و على العموم فإن مراحل إدارة الحياة المهنية تنطلق من مرحلة ما قبل الالتحاق بالحياة المهنية ، المتمثلة في مرحلة التعليم العام و المتخصص في الجامعات و مراكز التكوين و المعاهد و المدارس الوطنية ، ثم يأتي بعدها التخطيط الوظيفي للموارد البشرية ذو الطابع السنوي كانطلاقة فعلية لإدارة الحياة ، ثم تتم بعدها إجراءات إستقطاب اليد العاملة بكل الطرق المتاحة من إعلانات في الجرائد و الانترنت و إقامة معارض التوظيف ... الخ .

و بعد هذه المرحلتين تأتي مرحلة الالتحاق بالحياة المهنية ، و التي بدورها تتشكل من مرحلة الاختيار و التعيين في الوظيفة ، ثم مرحلة التجربة المهنية ، و إخبارا مرحلة اكتساب صفة الموظف المرسم . كما توصلنا إلى أنه هناك مرحلة هامة في إدارة الحياة المهنية و هي التي تحدد مسار بقاء الموظف أو تركه للوظيفة و هجرانها، و هي مرحلة إدارة التقدم و التطوير الوظيفي و التنمية المهنية ، إذ تتشكل كذلك من مراحل مختلفة و مهمة أولها مرحلة الترقيات المهنية (الحركة العمودية) ، ثم مرحلة التنقلات الوظيفية (الحركة الأفقية).

أما آخر ما توصلنا اليه هو ان آخر ممارسات إدارة الحياة المهنية تتمثل في إدارة مرحلة نهاية الحياة المهنية، التي تنتهي نهاية طبيعية عن طريق تقديم الموظف لطلب الإحالة على التقاعد المبكر أو بسبب بلوغه السن القانونية للتقاعد ، كما تنتهي الحياة المهنية نهاية غير طبيعية من طرف الإدارة المستخدمة أو من طرف الموظف نفسه سواء عن طريق الاستقالة أو العزل أو التسريح .

الباب الثاني :

الدراسة الميدانية لإدارة الحياة المهنية في منظومة
الوظيفة العمومية الجزائرية

الفصل السادس:

التعريف بميدان البحث و مجتمع الدراسة

- تمهيد

المبحث الأول : التعريف بميدان البحث

أولا : التعريف بالإدارات العمومية

ثانيا : أنواع الإدارات العمومية

ثالثا : أهداف ووظائف الإدارات العمومية

المبحث الثاني : تحديد خصائص أفراد العينة

أولا : الخصائص الديموغرافية

ثانيا : الخصائص التعليمية

ثالثا : الخصائص المهنية

- الاستنتاج الجزئي للبيانات الأولية

المبحث الأول : التعريف بميدان البحث

أولاً : التعريف بالإدارات العمومية الجزائرية : تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالجانية النسبية لأفراد الشعب المنتمين لنفس البلد، وبهذا فهي تشكل مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين ، أما حقيقة طبيعتها التنظيمية فهي شخص معنوي عام يتولى إدارة النشاط المسند إليه قانوناً تحت وصاية الدولة أو أحد الأشخاص الإقليمية العامة الأخرى ويتمتع بقدر من الاستقلال الإداري والمالي، فهي تتعلق بأهداف الدولة و إدارة السيادة والمصالح العامة في المجتمع .

و الإدارة العمومية الجزائرية تتمثل في مجموع المرافق العمومية التي تقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة و العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لتسيير الحياة المواطنين في مختلف المجالات الصحية و الثقافية و التربوية الاقتصادية و الأمنية و البيئية... الخ ، و ذلك عبر استخدام و تنظيم و إدارة الطاقات البشرية و المادية .

أما في سياق منظومة الوظيفة العمومية فهي تعرف بأنها مجموع الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري¹ .

و في الأخير يمكن القول بأن الإدارات العمومية الجزائرية ترتبط بصفة رئيسية بالسلطة التنفيذية ، فهي إمتداد لها ، لأنها تطبق قرارات السلطة التنفيذية ، و أحيانا تعتبر الإدارة العامة مكانا للتشريع بالتفويض ، لأنها تكمل القوانين عن طريق التنظيم .

إذن من خلال هذا نستنتج أن الإدارات العمومية تتميز بمجموعة من الخصائص الرئيسية التالية :

- أداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة بأكثر كفاية وأقل تكلفة .
- وسيلة يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية ، التكنولوجية و السياسية في المجتمع .
- وسيلة عن طريقها توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 2 .

- مجموعة من النشاطات والأعمال تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة .
 - مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة .
 - خضوع مستخدميها لقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه .
 - تطبيق قواعد المحاسبة العمومية في تسييرها المالي .
 - إختصاص القضاء الإداري ، ممثلا في المحاكم الإدارية و مجلس الدولة ، بالبت في منازعاتها الإدارية.
- ثانيا : أنواع الإدارات العمومية الجزائرية :** إن تنوع نشاط الدولة يفرض وجود أنواع كثيرة للمؤسسات تحدثها الدولة بغرض مساعدتها في القيام بواجب توفير الخدمات للجمهور، ولا تتخذ المؤسسات العمومية شكلا واحدا بل يختلف شكلها عما إذا كانت مؤسسة إدارية أو مؤسسة صناعية وتجارية .
- وتقسيم الإدارات العمومية في الجزائر نجده مكرس في مختلف تشريعات القانون الإداري ، إبتداء من المادة 2 من المرسوم الرئاسي 02-250 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية ، و المادة 2 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية ، و هذه الأصناف تكمن فيمايلي :
- 1- الإدارات المركزية في الدولة :** و يقصد بها رئاسة الجمهورية و رئاسة الحكومة و مجموع الوزارات الموجودة على المستوى المركزي كوزارة العمل و التجارة... الخ .
 - 2- المصالح غير المركزية التابعة للإدارات المركزية في الدولة :** و يقصد بها المصالح الخارجية التي هي بمثابة امتداد لرئاسة الجمهورية أو لرئاسة الحكومة و كذا بعض المصالح الخارجية التابعة للدوائر الوزارية عبر التراب الوطني ، و المتمثلة في المديرات الولائية و الجهوية .
 - 3- الجماعات الإقليمية :** و هي تتمثل في ما يطلق عليها تسمية الإدارة المحلية ، و الجماعات الإقليمية للدولة تتمثل في الولايات و البلديات¹ .
 - 4- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري :** و يقصد بها كل المؤسسات و الهيئات العمومية التي يتميز نشاطها بطابع إداري محض ، مع خضوعها المبدئي لقواعد القانون الإداري ، وتسمى بالمؤسسات العامة التقليدية، فهي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، وتخضع للرقابة الإدارية الوصائية

¹ انظر المادة 15 من الدستور الجزائري لسنة 1996 .

لتحقيق أهداف عامة محددة في نظامها القانوني ، كما تتمتع بنفس النظام المالي و المحاسبي المطبق على الإدارة العامة¹ .

و هي تخضع للقانون العام ، حيث تعرض منازعاتها على القضاء الإداري ويعتبر عمالها موظفون عموميون وقراراتها قرارات إدارية وتخضع في عقودها لقانون الصفقات العمومية وتعتبر أموالها أموالاً عامة تتمتع بالحماية القانونية التي فرضها التشريع ، والأصل في عمل هذه المؤسسات هو مبدأ المجانية ما لم تقرر النصوص الخاصة بخلاف ذلك .

أما قواعد تنظيم و سير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، فتحدد عن طريق قوانينها الأساسية المحددة عن طريق التنظيم ، كما هو الشأن بالنسبة للمعاهد الوطنية للتكوين و التعليم المهنيين والمراكز الوطنية للكتاب... الخ .

5- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني : وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف ، أحدثها القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، و هي تعرف بأنها : "مؤسسات وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي"² ، إذ أنها مؤسسات مكلفة حسب طبيعة نشاطها بإنجاز البرامج العلمية أو الثقافية أو المهنية المحددة في مراسيم إنشائها ، و عموماً تشمل الجامعات أو المراكز الجامعية ومدارس ومعاهد التعليم العالي .

6- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: لقد نجم عن التطور الإقتصادي والإجتماعي بل وحتى السياسي تغير أنماط التسيير والنظرة لتصنيف المؤسسات العمومية ، حيث نجد أن المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي وهي فئة أحدثها القانون رقم 11/98 المؤرخ في 22/08/1998 المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي ، و هذه المؤسسات يقصد بها تلك المؤسسات المكلفة بإنجاز و تنفيذ برامج البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، و هي تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي³ ، وتخضع لنظام الرقابة المالية البعدية كخطوة تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، خاصة المؤسسات ذات الطابع

¹ رشيد حباتي ، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، دار النجاح ، الجزائر ، 2012 ، ص 27 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون التوجيهي للتعليم العالي" ، الجزيدة الرسمية ، العدد 24 ، السنة 1999 ، المادة 32 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي" ، الجزيدة الرسمية ، العدد 62 ، السنة 1998 ، المادة 17 .

الإداري ، وهذا بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وأدائها ، أما عن إنشائها فيتم بمرسوم تنفيذي وتحل بذات الشكل.

و من أمثلتها المراكز الوطنية للبحث و التنمية في الصيد البحري، المركز الوطني للبحث العلمي ، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية ، مركز تنمية الطاقات المتجددة... الخ .

7- المؤسسات العمومية : يقصد بها الهيئات التي تأسست بنص صادر من السلطات العمومية ، فينطبق على كافة الهيئات النظامية كمجلس الأمة و المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للقضاء و المحكمة العليا ومجلس الدولة ومجلس المحاسبة و المجالس الدستورية ، كما ينطبق على المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي ، و اللجنة الوطنية الإستشارية لترقية حقوق الإنسان وحمايتها علاوة على المجالس العليا مثل: المجلس الإسلامي الأعلى و المحافظة السامية الأمازيغية ومجلس الأعلى للغة العربية .

ثالثا : وظائف و مهام الإدارات العمومية : يعد تنفيذ السياسات العامة للدولة من طرف الإدارات العمومية ، إنعكاس للدور الحديث للدولة في المجتمعات المعاصرة ، و نجد أن وظائف الإدارات العمومية بصفة عامة يحصرها منظري الإدارة في عمليات التوظيف ، و التنظيم ، و التوجيه ، و الرقابة ، إلا أنه في دراستنا هذه نقصد بها مجموع الأهداف و المهام التي تناط بالإدارات العمومية خدمة للمجتمع ، أي أهم مجالات ممارسة وظائفها في علاقاتها مع جمهور المستفيدين من خدماتها.

و على كل حال يمكن تقسيم الوظائف و المهام التي تقوم بها الإدارات العمومية في أربع مجموعات كالآتي¹:

1- المهام السيادية : و يمكن حصرها فيما يلي :

- مهام سيادية خارجية : كوظيفة الدفاع و الأمن القومي و قيادة العلاقات الخارجية .
- مهام سيادية داخلية : كالشرطة التي تقوم بحفظ الأمن الداخلي ، و القضاء الذي يقوم بإقرار العدالة في المجتمع .

- مهام سياسية بالمعنى الدقيق : و تتمثل في إدارة المؤسسات السياسية و إنشاء و تنظيم العلاقات مع المؤسسات الدينية و إعلام الرأي العام بالأهداف السياسية .

2- المهام الاقتصادية : و هي تشمل مايلي :

- اقتراح السياسة المالية للدولة والأشرف الكامل على الشؤون المالية والضريبية .

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1991 ، ص 28-30 .

- الاختصاصات المتعلقة بإصدار النقود .
- العمل على تأمين تحصيل جميع إيرادات الدولة المقررة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها وتحسين وسائل الجباية .

- توجيه الإنفاق العام للدولة بما يكفل تحقيق أهدافها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- الاختصاصات المتعلقة بسائر نواحي الحياة الاقتصادية و معالجة المشكلات الاقتصادية .
- الاختصاصات المتعلقة بالتنسيق العام للسياسة الاقتصادية و المالية .

3- المهام الاجتماعية : و تتضمن مايلي :

- الأعمال و النشاطات المتعلقة بالصحة و بالإسكان و التخطيط العمراني .
- التنمية المحلية و الريفية و ترقية المجتمعات .
- ترقية الصحة العمومية في الأوساط الحضرية و الريفية و المدرسية .
- الرعاية الصحية ، و الوقاية من الأمراض الوبائية و المعدية و مكافحتها .
- الدفاع عن مصالح و حقوق الطبقات الاجتماعية و المهنية بصفة خاصة العمال .
- توزيع الدخول لصالح الطبقات الضعيفة اجتماعيا .
- صيانة أو حفظ التراكيب الاجتماعية المتعلقة بالأسرة ، أو مسائل النهوض الاجتماعي .
- الترقية الاجتماعية و المهنية للمرأة و الأسرة .

4- المهام التعليمية و الثقافية : و هي لا تخرج عن ما يلي :

- التعليم و التربية الوطنية ، و تأكيد هوية الأمة و تأصيلها .
- التكوين و التعليم المهنيين .
- التعليم العالي و البحث العلمي و تنمية الجامعات .
- تطوير البحث العلمي التكنولوجي و الاجتماعي الإنساني ، و إنتاج المعرفة .
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها .
- تنمية الخدمات الثقافية و الرياضية .
- تعليم الأطفال و الشباب و كافة الأنشطة التي تفيد الشباب .
- تنظيم أوقات الفراغ و الأنشطة الثقافية و الرياضية .

المبحث الثاني: خصائص أفراد العينة

يهدف هذا المبحث إلى تحليل خصائص عينة البحث من خلال توزيعهم حسب الخصائص التالية : الديموغرافية ، التعليمية ، المهنية ، من أجل تحديد مواصفاتهم ، و منه توضيح ما لهذه العناصر من تأثيرات على مواقفهم واتجاهاتهم نحو إعطاء صورة حقيقية لواقع إدارة الحياة المهنية للموظفين .

أولا : الخصائص الديموغرافية :

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
61.5%	107	ذكر
38.5%	67	أنثى
100%	174	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين هم من فئة الذكور بنسبة 61.5% وهي نسبة عالية مقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 38.5% من مجموع المبحوثين .

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية العاملين في المسيرين العموميين في الإدارات العمومية هم من فئة الذكور ، و يعزى ذلك أن الذكور هم أكثر فئات الموظفين تحملا للمسئولية ، خاصة في ضوء طبيعة و حساسية المنصب و المشاكل الناجمة من تقلده ، حيث يتطلب من شاغله دراية تامة بالأحوال الوظيفية والاجتماعية للموظفين و قوة الصبر و مهارات اتصالية عالية قصد التعامل مع كل هذه الفئات و إرضائها كل حسب توجهه ، مما قد يتسبب في عزوف بعض الإناث من تقلده .

أما تواجد نسبة 38.5% من فئة الإناث ضمن أفراد العينة فيمكن إرجاعه الى تغير نظرة الدولة الحديثة لمشاركة المرأة في اتخاذ القرار وتبوء المناصب العليا، إذ أنه في السنوات الأخيرة في ظل حكم السيد الرئيس عبد العزيز بوتفليقة ، عرفت مشاركة المرأة تغيرا رهيبا عما كانت عليه ، و ذلك بإكتساحها لعديد من التخصصات و المجالات المهنية التي كانت حكرا على الرجل فإستطاعت أن تصل إلى مراتب عليا ، برهنت من خلالها قدرتها على تحمل المسؤولية ، خاصة بعد ما تم تعزيز تواجدها في الحياة السياسية بمقتضى القوانين والدستور ليكفل لها الارتقاء والاستمرارية .

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات السن .

النسبة	التكرار	السن
12.1%	21	من 20- أقل من 30 سنة
27.6%	48	من 30- أقل من 40 سنة
43.1%	75	من 40- أقل من 50 سنة
17.2%	30	من 50- أقل من 60 سنة
100%	174	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 43.1% و هي تمثل المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة عمرية يتراوح سنها ما بين (من 40 و اقل من 50 سنة) ، تليها نسبة 27.6% تمثل الفئة العمرية التي يتراوح عمرها ما بين (من 30 و اقل من 40 سنة) ، ثم تليها نسبة 17.2% لدى الفئة العمرية التي يتراوح سنها (من 50 اقل من 60 سنة)، و آخر نسبة هي 12.1% سجلت عند المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم (من 20 و اقل من 30 سنة) .

إذن من خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد البحث ينتمون إلى فئة عمرية يتراوح سنها ما بين من 40 و اقل من 50 سنة ، و هذه الحالة العمرية تتوافق مع مرحلة الكهولة أي فترة ما بعد الأربعين ، مما نستطيع ترجمتها بأنها مرحلة النضوج الإداري و المهني للمسيرين و فترة الإبداع لديهم ، إذ نجدهم في هذه المرحلة يمتلكون المعرفة العلمية و العملية والقدرات المطلوبة للعمل كمسيرين ، نتيجة لما قد إكتسبوه طول حياتهم المهنية و الاجتماعية من رصيد ثقافي مهني تنظيمي ، وخبرات مهنية حول مشاكل الإدارة و طرق تسيير العمل الإداري ، وهو ما يعني في نهاية الأمر أنهم مؤهلين من حيث السن للممارسة العمل الإداري بالإدارات العمومية المتمثل في إدارة الموارد البشرية بناء على نظرهم للأمور الإدارية بكل جدية و إهتمام .

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد البحث حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	42	24.1%
متزوج	113	64.9%
مطلق	11	6.3%
أرمل	8	4.6%
المجموع	174	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحالة العائلية متزوج هي أعلى نسبة و تقدر بـ 64.9% ، تليها نسبة 24.1% من المبحوثين غير المتزوجون ، أما من حالتهم العائلية مطلق أو أرمل فيشكلون نسبة ضعيفة من تشكيل أفراد عينة البحث ، حيث سجلت بنسبة 6.3% لدى المبحوثين من ذوي الحالة العائلية مطلق و نسبة 4.6% لدى المبحوثين من ذوي الحالة العائلية أرمل.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن معظم أفراد العينة هم متزوجين ، و هذا مؤشر جيد على أنهم سيقدمون إجابات في المستوى عن واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية ، وذلك راجع إلى أن الزواج يعد مؤشر عن النضج الاجتماعي و التوازن النفسي و حتى الأخلاقي للفرد ، فهو يحقق عامل الاستقرار الوجداني و الثقافي و المهني للموظفين ، مما يشكل لهم عامل إتران في تأدية المهام الوظيفية و يجعلهم أكثر حرص في ممارسة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، نظرا لتكاملها مع الدور الاجتماعي للفرد كرب أسرة ، و دوره كمسئول على المصالح المهنية للموظفين في الإدارات العمومية .

ثانيا : الخصائص التعليمية :

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
20.1%	35	ثانوي
56.9%	99	جامعي
23%	40	دراسات عليا
100%	174	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة المسيطرة على عينة الدراسة نسبتهم 56.9% ، وهم من المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي جامعي ، تليها نسبة 23% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 20.1% . إذن من هذه المعطيات يتبين لنا أن معظم أفراد العينة هم من ذوي المستوى التعليمي جامعي وكذلك من حملة شهادات الدراسات عليا ، أي أنهم من الكفاءات البشرية الحديثة الحاملين للشهادات الجامعية بمختلف أطوارها (الليسانس ، الماجستير ، الدكتوراه) ، و يعزى ذلك إلى أن طبيعة المهام الملقاة على موظفي مصالح تسيير الموارد البشرية تتطلب وجود مستوى عالي و جيد من المعرفة بأساليب التسيير المتعارف عليها في نظريات إدارة الموارد البشرية ، مع توفر القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة للإدارة ، فالحصول على شهادات عليا في تخصصات ذات بإدارة الموارد البشرية تؤهلهم بقدر عالي لممارسة إدارة الحياة المهنية للموظفين بفعالية و كفاءة و جدية .

كما يعد إرتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة مؤشر إيجابي ، يزيد من موضوعية الإجابات على أسئلة الدراسة ، مما يسمح لنا برصد آراء وتوجهات ذات مصداقية حول إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية.

ثالثا : الخصائص المهنية :

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد البحث حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
31.6%	55	من 05- أقل من 15 سنة
35.1%	61	من 15- أقل من 25 سنة
33.3%	58	من 25- أكثر من 35 سنة
100%	174	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب في توزيع الباحثين وفقا لسنوات خبرتهم المهنية في الإدارة العمومية ، إذ سجلت أعلى نسبة لدى الباحثين من ذوي الخبرة المهنية ما بين (من 15- أقل من 25 سنة) بنسبة 35.1% ، تليها نسبة 33.3% سجلت لدى الباحثين من ذوي خبرة مهنية أكثر من 25 سنة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى الباحثين من ذوي الخبرة المهنية (من 05- أقل من 15 سنة) هي 31.6%.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من فئة ذوي الخبرة المهنية أكثر من 25 سنة أي بمعدل خبرة مهنية تعادل 25 سنة في مجال تسيير الموارد البشرية مما يفسر بأن لهاته الفئة تجربة مهنية في المستوى تؤهلهم للقيام بمهامهم على أحسن وجه ، فهذه الفئة قد مرت بكافة مراحل التسيير المعتمدة في إدارة الحياة المهنية للموظفين ، كما عاصرت كل التعديلات التي تم إحداثها على منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية منذ الإستقلال إلى غاية يومنا هذا ، كما لها دراية و وعي بالقوانين الخاصة بتسيير المستخدمين ، مما يجعلها ذات دراية تامة بواقع إدارة الحياة المهنية وكل ما يعترضها من مشاكل و صعوبات ، مما يجعل إيجابتها على مفردات الإستمارة في المستوى و يعطي البحث صدق أكبر في وصف الحالة الراهنة لواقع إدارة الحياة المهنية للموظفين نظرا للمدة المعتبرة التي قضاهها هؤلاء الموظفين في مناصبهم ، و هي مدة زمنية هامة في حياة الفرد .

جدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الإدارة التي يعملون بها

النسبة	التكرار	نوع الإدارة
8.6%	15	الإدارة المكلفة بالمالية
8.6%	15	الإدارة المكلفة بالتربية والتعليم
32.8%	57	الإدارة المكلفة بالصحة العمومية
50%	87	الإدارة المكلفة بالبلدية
100%	174	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هي لفئة المبحوثين المنتمين للإدارة المكلفة بالبلدية حيث بلغت نسبتهم 50% ، تليها نسبة 32.8% من مستخدمي الإدارة المكلفة بالصحة العمومية ، ثم نسبة 8.6% على التوالي للمبحوثين المنتمين إلى الإدارة المكلفة بالمالية ، و الإدارة المكلفة بالتربية و التعليم العالي .

إذن من خلال هذه القراءة نستنتج أن أفراد العينة هم من مختلف الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر مما يعطينا فرصة رصد إجابات صادقة عن الموضوع و تخدم جميع محاوره ، كما نستطيع من خلال هذه الإجابات معرفة الواقع الحقيقي لممارسات عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين في ضوء تحديد منظومة الوظيفة العمومية ، و بالتالي يعطينا نظرة شاملة و تصور فعلي عن التسيير الإداري للموارد البشرية بالإدارات العمومية ، كما أن لتنوع مجالات الممارسات الوظيفة بالنسبة للمبحوثين ، بإمكانه أن يثري الإشكالية المطروحة و يفتح أفقا أكبر في التفسير و التحليل بحكم الاختلاف العملي في تسيير الموارد البشرية باختلاف نوع الإدارة ، خاصة فيما يخص عمليات التوظيف و الترقية و التكوين .

- الاستنتاج الجزئي للبيانات الأولية :

بعد أن استعرضنا أهم الخصائص الديموغرافية و التعليمية و المهنية لأفراد العينة المتكونة من 174 مسير عمومي ، إستنتجنا جملة من النتائج ندرجها كما يلي :

- **من الناحية الديموغرافية :** إستنتجنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة (المسيرين العموميين للإدارات العمومية) هم من فئة الذكور بنسبة 61.5% ، إما الفئة العمرية التي ينتمي إليها أغلبيتهم ، فهي الفئة التي يتراوح سنها ما بين 40 سنة و أقل من 50 سنة بنسبة 43.1% ، أما عن حالتهم العائلية فإن النتائج تشير الى أن معظمهم متزوجين بنسبة قدرت بـ 64.9% .

- **من الناحية التعليمية :** إستنتجنا أن معظم أفراد عينة الدراسة (المسيرين العموميين للإدارات العمومية) لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 56.9% ، تليها نسبة 23% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، و هذا معناه أن معظمهم حاملين لشهادات من الجامعة الجزائرية كشهادة الليسانس و الماستر و الماجستير و حتى شهادة الدكتوراه ، أي أنهم من الكفاءات البشرية الحديثة المتعلمة تعليما عاليا ومتخصصا.

- **من الناحية المهنية :** إستنتجنا أن معظم أفراد عينة الدراسة (المسيرين العموميين للإدارات العمومية) هم من الفئات المهنية ذوي خبرة المهنية تفوق 25 سنة في مجال تسيير الموارد البشرية و ممارساته المختلفة بنسبة 68.4% ، و ينحدرون من مختلف الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر ، تأتي في مقدمتها الإدارة المكلفة بالبلدية و هذا بنسبة 50% ، تليها الإدارة المكلفة بالصحة العمومية بنسبة 32.8% ، ثم تليها الإدارة المكلفة بالمالية ، و الإدارة المكلفة بالتربية و التعليم العالي بنسبة 8.6% لكل إدارة .

الفصل السابع:

واقع تخطيط ادارة الحياة المهنية

- تمهيد

المبحث الأول : واقع تخطيط عمليات التوظيف

المبحث الثاني : واقع تخطيط عمليات الترقية

المبحث الثالث : واقع تخطيط عمليات التكوين

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى .

تمهيد :

يعد تخطيط إدارة الحياة المهنية من أهم الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة الإدارات العمومية ، فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث اعدادها و انواعها و مهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق اهدافها في تقديم الخدمات العامة ، فالتخطيط ليس نشاطا يتعلق بالحاضر بل هو نشاط يتعلق بالتصرفات المستقبلية و هو عادة ما يتم إستنادا إلى التنبؤ ، اذ يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة " ¹ .

كما يعد التخطيط عملية تنظيمية تقوم ادارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الادارة العمومية ، و خط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينهم حتى الاحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسيا و أفقيا و ما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقى الوظيفي و التكوينات المستمرة المتاحة ، و هو يكتسي أهمية كبرى في تطوير الجهاز الاداري ، حيث يعد مصدرا أساسيا للتنمية الادارية الشاملة بالإدارات العمومية ، و يساهم في تحقيق السياسات العمومية للدولة في شتى المجالات المجتمعية و الاقتصادية و الثقافية .

و لفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع تخطيط الحياة المهنية للموظفين من خلال تحديد واقع تخطيط التوظيف في المبحث الاول ، اما في المبحث الثاني سنتناول واقع تخطيط عمليات الترقيات المهنية ، و اخيرا و في المبحث الثالث سيتم التعرض لواقع تخطيط عمليات التكوين .

¹ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف و تقنيات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 19 .

المبحث الأول: واقع تخطيط عمليات التوظيف

يعد تخطيط عمليات التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها الإدارات العمومية بكفاءة وفعالية ، لأنه على أساسها يتحدد نجاح نشاطات التوظيف الأخرى كالاستقطاب و الإختيار و التعيين حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح التوظيف بالإدارات العمومية ، و الوسيلة التي تمكنها من إنتقاء موارد بشرية في مستوى تطلعات الادارة ، من هذا المنطلق أردنا دراسة الواقع العملي لتخطيط عمليات التوظيف في الإدارات العمومية .

جدول رقم (09): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات التوظيف

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الاحتياجات
65 37.4%	37 42.5%	18 31.6%	3 20%	7 46.7%	وظيفية
53 30.5%	29 33.3%	16 28.1%	4 26.7%	4 26.7%	تنظيمية
56 32.2%	21 24.1%	23 40.4%	8 53.3%	4 26.7%	فردية
174 100%	87 100%	57 100%	15 100%	15 100%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن تحديد احتياجات التوظيف بالإدارات العمومية يتم وفقا لاحتياجات وظيفية وهذا بنسبة 37.4% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 46.7% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 42.5% لدى مسيري الإدارة البلدية ، تليها نسبة 32.2% من المسيرين ترى بأنها تتم وفقا لاحتياجات فردية تدعمها نسبة 53.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 40.4% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن تحديد احتياجات التوظيف بإدارتهم تتم وفقا لاحتياجات تنظيمية بنسبة تقدر بـ 30.5% ، تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 28.1% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه على الرغم من إختلاف نوع الإدارات العمومية إلا أنه يتم تحديد احتياجات التوظيف فيها وفقا لأسس و معايير متقاربة ، و هذه الأسس تأخذ ثلاثة أشكال لها ، وهي احتياجات وظيفية و هي تماشى و تتطابق مع المناصب الشاغرة بالإدارات العمومية ، و احتياجات تنظيمية و هي تتطابق مع المناصب الهيكلية المتضمنة في التنظيم الهيكلي للإدارة، و احتياجات فردية تتطابق هي الأخرى مع متطلبات الموظفين الذين يرغبون في تغيير وضعياتهم المهنية داخل تلك الإدارة خاصة الموظفين الذين تحصلوا على شهادات علمية أعلى من الشهادات التي إلتحقوا بها الى ذات الإدارة عند أول تعيين .

إن هذا التقارب في وجهات نظر المسيرين راجع الى أن تحديد الاحتياجات الفعلية للقوى البشرية في المنظمات الادارية يعتبر خطوة هامة في تحديد القوى العاملة المستقبلية ، إذ بمراعاة الاحتياجات يمكن توفير الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة في ضوء التخطيط للموارد البشرية أو التسيير التنبؤي للموارد البشرية ، حيث أن كل إدارة ملزمة بان تقوم بتحديد حجم القوى العاملة الفعلية العاملة لديها ، و ما فقدته بسبب التقاعد أو الوفاة أو الإستقالة.... إلخ ، و ما تصبوا اليه من موارد بشرية في المدى المتوسط و البعيد ، و من ثم تقوم بإعداد مشروع تحدد فيه ما سبق تحت تسمية الموازنة السنوية للموارد البشرية ، و ذلك بالتنسيق مع الادارة العليا وفقا للاحتياجات الوظيفية والهيكلية و الفردية ، و تشمل : عدد الوظائف المطلوبة و أنواعها ، المسميات الوظيفية و الدرجات المقابلة لها ، الطرق المتوقعة لشغل هذه الوظائف .

فالإدارات العمومية ملزمة قبل نهاية السنة المالية بتحديد احتياجاتها الكمية و النوعية للمناصب المالية المطابقة للوظائف الموجودة و المرغوب في إستحداثها ، و تبليغها الى الوزارة الوصية التي بدورها تبليغها لوزارة المالية ، التي تنظر بدورها في حقيقة هذه الاحتياجات من عدمها و تقدرها ، و ذلك بعد التشاور بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح المديرية العامة للميزانية عن طريق التعرض لتعداد المستخدمين و وضعياتهم مطابقة مع الحاجيات المطلوبة ، و التي تترجم في شكل مدونة للمناصب المالية ترسل للإدارات العمومية عند بداية كل سنة مالية قصد إتخاذ الإجراءات التنظيمية و القانونية لإستغلالها عن طريق التوظيف فيها .

جدول رقم (10): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات التوظيف

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					القيام بالتخطيط	
106 %60.9	56 %64.4	35 %61.4	8 %53.3	7 %46.7	سنة واحدة	مخطط خاص
45 %25.9	21 %24.1	14 %24.6	4 %26.7	6 %40	متعدد السنوات	
151 %86.6	77 %88.5	49 %86	12 %80	13 %86.7	المجموع جزئي	
7 %4	4 %4.6	2 %3.5	0 %0	1 %6.7	وثيقة عادية	
16 %9.2	6 %6.9	6 %10.5	3 %20	1 %6.7	لا شكل له	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه يتم ترجمة احتياجات التوظيف في شكل مخطط خاص و هذا بنسبة **86.6%** من مجموع المسيرين ، تليها نسبة **9.2%** من المسيرين ترى بأنه لا يوجد شكل لترجمة احتياجات التوظيف ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أنه تترجم احتياجات التوظيف في شكل وثيقة عادية بنسبة تقدر بـ **4%** .

ولمعرفة مستوى الزماني للتخطيط قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن ثلاث عبارات لمن أجابوا بأنه يترجم في شكل مخطط خاص ، حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن **60.9%** من المسيرين يرون أن مستوى تخطيط التوظيف بالإدارات العمومية هو سنوي أي أنه يتم كل سنة مالية تدعمها نسبة **64.4%** لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة **61.4%** لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما الذين يرون أن مستوى تخطيط التوظيف هو متعدد السنوات فنسبتهم هي **25.9%** تدعمها نسبة **40%** لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة **26.7%** لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم إختلاف الإدارات العمومية وأهدافها و خصوصياتها إلا أنه يتم ترجمة إحتياجات التوظيف لديها في شكل مخطط خاص يتم إعداده كل سنة مالية و هذا راجع إلى أن التوظيف في الإدارات العمومية الجزائرية عموما لا يتم إلا بعد اتخاذ إجراءات أولية مسبقة، إستحدثتها منظومة تسيير الموارد البشرية الحديثة المنطوية في المنظومة الجديدة للوظيفة العمومية ، تتمثل في إعداد مشروع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تحدد بموجبه كافة عمليات التوظيف المرتقب تجسيدها خلال السنة المالية ، و يتم إعداد هذا المشروع حسب الجداول النموذجية المعدة سلفا و التي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الاعتمادات المالية المقررة لكل إدارة عمومية معنية ، مع مراعاة الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول المتعلقة بتسيير مختلف الرتب و الأسلاك المنتمية لتلك الادارة و التي تشكل القوى البشرية التابعة لها .

أما تحديد مدة التخطيط بسنة واحدة فهذا يتطابق مع التنفيذ النظري للميزانية في الإدارات العمومية الجزائرية المستمد من قاعدة الأصلية المعروفة لدى المجتمعات الاقتصادية و هي قاعدة سنوية الميزانية ، و هذه الصفة أي الطابع السنوي للمخطط قد تجعله يتعد قليلا عن كونه ذو صفة تقديرية أو تنبؤية ، لأنه في البلدان المتقدمة يقوم التخطيط لإدارة القوى البشرية على ثلاث مستويات ، القصير في سنة واحدة ، والمتوسط في ثلاث سنوات ، و الطويل في خمس سنوات .

وعموما فإن توجه المسيرين في إجاباتهم هذه يعبر عن الواقع العملي الذي يتطابق مع النصوص القانونية المشكلة لمنظومة الوظيفة العمومية إذ يلزم "على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال"¹، قصد تسيير الحياة المهنية للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

جدول رقم (11): يبين العلاقة بين نوع الإدارة والجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التوظيف

نوع الإدارة / الجهة المسؤولة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع
مدير الإدارة	1 %7.7	2 %16.7	7 %14.3	16 %20.8	26 %17.2
مسيرى المستخدمين	3 %23.1	5 %41.7	7 %14.3	12 %15.6	27 %17.9
مصالح الوظيفة العمومية	1 %7.7	0 %0	0 %0	1 %1.3	2 %1.3
سويا	8 %61.5	5 %41.7	35 %71.4	48 %62.3	96 %63.6
المجموع	13 %100	12 %100	49 %100	87 %100	151* %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التوظيف هي جهة مشتركة بين كل من مدير الإدارة و مسيرى المستخدمين و مصالح الوظيفة العمومية وهذا بنسبة %63.6 من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة %71.4 لدى مسيرى إدارة الصحة العمومية و نسبة %62.3 لدى مسيرى الإدارة البلدية ، تليها نسبة %17.9 من المسيرين ترى بأن الجهة المسؤولة عن تخطيط التوظيف هي مسيرى مصالح المستخدمين تدعمها نسبة %41.7 لدى مسيرى الإدارة التعليمية ، و نسبة %23.1 لدى مسيرى الإدارة المالية ، أما آخر النسب فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن الجهة المسؤولة عن تخطيط التوظيف بإدارتهم هم مصالح الوظيفة العمومية بنسبة تقدر بـ %1.3 و هي ضعيفة جدا .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم إختلاف نوع الإدارات العمومية إلا أن المسيرين يجمعون على أن تخطيط عمليات التوظيف هي عملية مشتركة بين كل من مدير الإدارة و مسيرى مصالح المستخدمين و مصالح الوظيفة العمومية ، حيث أشاروا إلى أن تخطيط عمليات التوظيف يتم تميمينها ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، الذي يتم إعداده من طرف الإدارة المعنية في إطار تشاوري بين الرؤساء و المرؤوسين مباشرة بعد تلقي الإدارة لمدونة

* انخفاض حجم العينة

المناصب المالية ، فيتم تقييد فيه مختلف عمليات التوظيف المحتمل إجرائها خلال السنة المالية المعتبرة ، بعد تصفية كل الوضعيات الغير قانونية ، و من ثم يتم إرساله كمشروع أولي إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة إقليميا مرفوقا بكل الوثائق الثبوتية التي إعتمدت في إعداده ، قصد دراسته وفقا للنصوص التنظيمية و الأحكام القانونية و منه المصادقة عليه بعد فحصه فحفا دقيقا ، إتخاذ اجراءات رفع كل الملاحظات و التحفظات المسجلة حوله ، و تتم هذه العملية بجميع مراحلها في إطار تشاوري .

أما عن تطابق توجهات المسيرين في إجاباتهم عن الجهة المسؤولة على تخطيط عمليات التوظيف رغم إختلاف نوع الإدارة المستخدمة ، فهذا يجد تفسيره في أن معظم المسيرين العموميين يلتزمون بتطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في مجال تخطيط عمليات التوظيف تحقيا لمبدأ المشاركة في تسيير الحياة المهنية للموظفين، التي تقتضيها الممارسة العملية الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية ، و إحتراما لمبدأ الشرعية القانونية ، إذا أن النصوص القانونية و الأحكام التنظيمية تشير إلى أنه "تشارك في ضبط مخطط التسيير المؤسسة أو الإدارة المعنية و مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، بمجرد تحديد أعداد المناصب و قبل الشروع في تنفيذه"¹ ، أي أنه يتم إعداده من طرف مدير الإدارة و مسيري مصالح تسيير المستخدمين ويعرض على مصالح الوظيفة العمومية للمصادقة عليه بمراعاة الإمكانيات المالية للإدارة ، خاصة في جانب تحديد أنواع عمليات التوظيف الواجب إنجازها خلال السنة المالية ، و هذا ما أشار إليه الأستاذ سعيد مقدم إذ يرى أنه " طالما أن مخطط تسيير الموارد البشرية يخضع لإعداد مشترك بين المسيرين و مصالح الجهاز المركزي للوظيفة العمومية ، و بالتالي يترتب متابعة تنفيذه طيلة صلاحية سريانه ، سواء في صيغته الأصلية المصادق عليها أو المعدلة ، فإنه يكون لزاما للأطراف المعنية المسيرة و المراقبة الإلتزام بمضمونه و السهر على إحترام أحكامه"² .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

² سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013 ، ص 348 .

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط التوظيف

المجموع	المكلفة بلبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة هدف التخطيط
53 %30.5	20 %23	16 %28.1	9 %60	8 %53.3	إضفاء تسيير توقعي
30 %17.2	14 %16.1	12 %21.1	1 %6.7	3 %20	التحكم في التسيير
91 %52.3	53 %60.9	29 %50.9	5 %33.3	4 %26.7	كلاهما
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن هدف تخطيط عمليات التوظيف يتمثل في إضفاء تسيير توقعي و التحكم في التسيير وهذا بنسبة 52.3% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 60.9% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 50.9% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 30.5% من المسيرين ترى بأن هدف تخطيط التوظيف يتمثل في إضفاء تسيير توقعي تدعمها نسبة 60% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 53.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن هدف تخطيط عمليات التوظيف يتمثل في التحكم في التسيير بنسبة تقدر بـ 17.2% ، تدعمها نسبة 21.1% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ونسبة 20% لدى مسيري الإدارة المالية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم إختلاف الإدارات العمومية إلا أن المسيرين يجمعون على أن تخطيط التوظيف يهدف إلى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في التسيير ، أي أنه يضيف تسييرا نوعيا للمسابقات و الإختبارات من جانب التوقع و التحكم في مجرياتها ، و التقدير و الإحتمال في إنجازها ، و هذا من أجل إضافة أعضاء جدد للإدارة المستخدمة و تكييفهم مع إحتياجاتها و متطلبات المناصب الشاغرة فعليا ، حتى لا يحدث فائض في بعض الوظائف و عجز في وظائف أخرى ، فالتخطيط كما أشار إليه المسيرين يرمي إلى تحديد الأهداف و الأعمال التي ينبغي إنجازها خلال السنة المالية في مجال التوظيف ، قصد عقلنة تعداد المستخدمين و ضبط وتيرة تطورهم .

جدول رقم (13): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط التوظيف

نوع الإدارة / تقييم التخطيط	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع
جيد	3 20%	4 26.7%	12 21.1%	15 17.2%	34 19.5%
متوسط	9 60%	7 46.7%	35 61.4%	56 64.4%	107 61.5%
ضعيف	3 20%	4 26.7%	10 17.5%	16 18.4%	33 19%
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل في تقييمه لتخطيط عمليات التوظيف بأنها ذات طبيعة متوسطة وهذا بنسبة 61.5% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 64.4% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 61.4% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 19.5% من المسيرين ترى في تقييمها لتخطيط عمليات التوظيف بأنه ذو طابع جيد تدعمها نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 21.1% لدى مسيري إدارة الصحة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون في تقييمهم لتخطيط عمليات التوظيف بأنها ذات طبيعة ضعيفة بنسبة تقدر بـ 19% ، تدعمها نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 20% لدى مسيري الإدارة المالية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم إختلاف الإدارات العمومية إلا أن المسيرين يقيمون تخطيط عمليات التوظيف بأنها متوسطة الفعالية ، و ذلك راجع إلى خلو هذه العمليات من أي بعد توقعي على المدى المتوسط أو البعيد ، فتخطيط عمليات التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية في ظل المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية رغم شموليته لجميع أنماط التوظيفات المختلفة، إلا أنه يعتمد على معطيات عددية محددة مسبقا، مصدرها الفارق بين التعداد السنوي للمستخدمين و مجموع المناصب المالية الممنوحة خلال السنة محل التوظيف ، التي يتم تقييدها ضمن

جداول معدة سلفا بعنوان ممارسات التوظيفات المحتملة بمختلف أنواعها و أشكالها خلال السنة المالية الجارية فقط ، خلافا لما هو معمول به في مجال التسيير التقديري للتوظيف ، الذي يعني التقييم الشامل لوضعية الموارد البشرية في الفترة الحالية ، وتوقع الإختلالات المحتملة التي ستواجهها المنظمة على المدى المتوسط والبعيد من أجل إتباع السياسات الكفيلة بتجنبها والتحضير لها من خلال جمع وتحليل المعطيات حول التوظيف المستقبلي و تعداد المناصب المالية اللازمة له ، و المعطيات الديموغرافية ، بإستعمال تقنيات الإحصاء الوصفي والتوقعي لجمع المعلومات وتحليلها وتوقع المستقبل ، و منه القيام بتوظيف موارد بشرية تتطابق مع الاحتياج الفعلي و الحقيقي .

إن غياب هذه المعطيات المتعلقة بالكفاءات و التغيرات في طبيعة النشاطات و المحيط يجعل التسيير التنبؤي للتوظيف منحصر في مخطط تسيير ذو طابع سنوي يعتمد على تعداد المناصب فقط ، و هذا ما جعل المسيرين يقيمون تخطيط عمليات التوظيف بأنها متوسطة الفعالية مبررين ذلك بالنقص التالية:

- مخطط التوظيف وثيقة سنوية مرتبط بالتنفيذ النظري للميزانية ، مما جعله يكتسي طابع السنوية و يتعد عن الصفة التقديرية و التنبؤية .
- غلبت الطابع التعدادي في إعدادة ، فتحضيره يتم بناء على معطيات عددية محددة مسبقا مصدرها التعداد السنوي للمستخدمين في حين تنعدم معطيات أخرى مثل حجم النشاط و وصف المناصب ، مفهوم الحياة المهنية و تخطيطها ، المعطيات الديموغرافية... الخ .
- إرتباطه بالشرعية و مطابقة القوانين على حساب الإبداع و التسيير الحديث للموارد البشرية .

المبحث الثاني : واقع تخطيط عمليات الترقية

تخطيط الترقيات المهنية هو التصور المستقبلي المتعلق بكيفيات تقدم و ترقى الموظفين في الإدارات العمومية في إطار حاجات و متطلبات الأداء من ناحية، و تطلعات الموظفين من ناحية أخرى ، فتخطيط عمليات الترقيات يعد إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها الإدارات العمومية بكفاءة و فاعلية ، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الأخرى لإدارة الحياة المهنية ، من هذا المنطلق أردنا دراسة الواقع العملي لتخطيط عمليات الترقيات في الإدارات العمومية .

جدول رقم (14): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات الترقية

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الاحتياجات
60 %34.5	35 %40.2	17 %29.8	3 %20	5 %33.3	وظيفية
58 %33.3	35 %40.2	16 %28.1	2 %13.3	5 %33.3	تنظيمية
56 %32.2	17 %19.5	24 %42.1	10 %66.7	5 %33.3	فردية
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن تحديد احتياجات الترقية يتم وفقا لاحتياجات وظيفية وهذا بنسبة %34.5 من مجموع المسيرين، تدعمها نسبة %40.2 لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة %33.3 لدى مسيري الإدارة المالية، تليها نسبة %33.3 من المسيرين ترى بأنها تتم وفقا لاحتياجات تنظيمية تدعمها نسبة %40.2 لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة %33.3 لدى مسيري الإدارة المالية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن تحديد احتياجات الترقية بإدارتهم يتم وفقا لاحتياجات فردية بنسبة تقدر بـ %32.2 ، تدعمها نسبة %66.7 لدى مسيري الإدارة التعليمية و نسبة %42.1 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه يتم تحديد احتياجات الترقية المهنية وفقا لأسس و معايير متقاربة في كافة الإدارات العمومية رغم إختلافها نوعها ، و هذه المعايير والأسس تأخذ لها ثلاثة أشكال متميزة ، و هي إحتياجات وظيفية تتماشى و تتطابق مع المناصب المالية الشاغرة بالإدارات العمومية خلال السنة المالية ، و هي تستعمل للترقيات المهنية على أساس الامتحانات و الفحوص المهنية و الترقيات على أساس الإختيار، و إحتياجات تنظيمية و هي الأخرى تتطابق مع المناصب الهيكلية الشاغرة و المحددة في التنظيم الهيكلي للإدارة المعنية، و هي تستعمل في إطار الترقيات النوعية الأفقية لشغل المناصب و الوظائف العليا قصد الرفع من قدرات ومسؤوليات الموظفين و تعزيز سلطاتهم المهنية داخل الإدارة المستخدمة ، أما الإحتياجات الفردية للترقية فهي نابعة من الإحتياج الفردي المعبر عنه من طرف الموظفين أنفسهم ، خاصة الذين تحصلوا على شهادات علمية أعلى من الشهادات التي التحقوا بها إلى ذات الإدارة عند أول تعيين خلال مسار حياتهم المهنية، و يتم تثمين هذا الإحتياج في إطار الترقية على أساس الشهادات¹ إلى رتب أعلى إرضاء للطموحات الفردية للموظفين و تجسيدها لإعتراف الإدارة بالقيمة العلمية للشهادات و للتعلم .

إن هذا التقارب بين المسيرين في بناء إحتياجات الترقية المهنية للموظفين بإعتماد الأنماط والأشكال الثلاثة وظيفي تنظيمي فردي يجد تفسيره في الهدف الأصيل المتوخى من الترقيات المهنية بإعتبارها تشكل العمود الفقري في إدارة مسار الحياة المهنية للموظفين، و حافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الإستقرار والاستمرارية بالإدارات العمومية ، كما أنها تعد وسيلة هامة لسد الفراغ الوظيفي في الإدارات العمومية بالموارد البشرية عن طريق الحراك المهني الأفقي أو العمودي أو المكاني ، وذلك بنقل الكفاءات البشرية و إعادة توزيعها و نشرها بين مختلف المصالح و المكاتب و الأقسام في ضوء التخطيط للموارد البشرية أو التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات الترقية

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					القيام بالتخطيط	
97 %55.7	48 %55.2	29 %50.9	10 %66.7	10 %66.7	سنة واحدة	مخطط خاص
33 %19	15 %17.2	14 %24.6	3 %20	1 %6.6	متعدد السنوات	
130 %74.7	63 %72.4	43 %75.5	13 %86.7	11 %73.3	المجموع جزئي	
17 %9.8	11 %12.6	6 %10.5	0 %0	0 %0	وثيقة عادية	
27 %15.5	13 %14.9	8 %14	2 %13.3	4 %26.7	لا شكل له	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه تترجم احتياجات الترقية تتم في شكل مخطط خاص و هذا بنسبة 74.7% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 15.5% من المسيرين ترى بأنه لا يوجد شكل لترجمة احتياجات الترقية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أنه تترجم احتياجات الترقية في شكل وثيقة عادية بنسبة تقدر بـ 9.8% .

و لمعرفة المستوى الزمني للتخطيط قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن ثلاث عبارات لمن أجابوا بأنه يترجم في شكل مخطط خاص ، حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 55.7% من المسيرين يرون أن مستوى تخطيط الترقية بالإدارات العمومية هو سنوي أي انه يتم كل سنة تدعمها نسبة 66.6% على التوالي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارة التعليمية ، و نسبة 55.2% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما الذين يرون أن مستوى تخطيط الترقية هو متعدد

السنوات فنسبتهم هي 19% تدعمها نسبة 24.6% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 20% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه يتم ترجمة إحتياجات الترقيات المهنية بالإدارات العمومية الجزائرية في شكل مخطط خاص يتم إعداده كل سنة مالية ، و هذا رغم اختلاف الإدارات العمومية من حيث أهدافها و خصوصياتها .

إن هذا التقارب في التوجهات المسيرين ، راجع الى أن الترقيات المهنية في الادارات العمومية الجزائرية لا يمكن إتخاذها إلا بعد القيام بإجراءات أولية مسبقة تتمثل في إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و رصد هذه العمليات فيه فعليا مع تحديد أنماطها و آجال إتخاذها من خلال اعتماد مقاييس موضوعية ومنصفة تستهدف بالأساس الكفاءة والاستحقاق كما أفصحت عنها مقتضيات النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية العمومية الجزائرية في مجال الترقيات المهنية إذ تلزم "على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها في هذا المجال"¹ ، قصد تسيير الحياة المهنية للموظفين و ترقيتهم في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

جدول رقم (16): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات الترقية

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الجهة المسؤولة
2 %1.4	1 %1.5	1 %2.2	0 %0	0 %0	مدير الإدارة
32 %23.2	17 %25	10 %21.7	2 %15.4	3 %27.3	مسيرى المستخدمين
6 %4.6	3 %4.4	3 %6.5	0 %0	0 %0	مصالح الوظيفة العمومية
98 %71	47 %69.1	32 %69.6	11 %84.6	8 %72.7	سويا
¹ *138 %100	68 %100	46 %100	13 %100	11 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات الترقية هي جهة مشتركة بين كل من مدير الإدارة و مسيرى المستخدمين و مصالح الوظيفة العمومية وهذا بنسبة 71% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 84.6% لدى مسيرى الإدارة التعليمية ونسبة 72.7% لدى مسيرى الإدارة المالية ، تليها نسبة 23.2% من المسيرين ترى بأن الجهة المسؤولة عن تخطيط الترقية هي مسيرى المستخدمين تدعمها نسبة 27.3% لدى مسيرى الإدارة المالية ، و نسبة 25% لدى مسيرى الإدارة البلدية ، أما آخر النسب فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن الجهة المسؤولة عن تخطيط الترقية بإدارتهم هم مصالح الوظيفة العمومية بنسبة تقدر بـ 4.6% ، و من يرون أن الجهة المسؤولة هو مدير الإدارة بنسبة 1.4% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الجهة المسؤولة عن تخطيط الترقيات المهنية بالإدارات العمومية الجزائرية هي جهة متعددة الأطراف ، حيث يشترك في هذه العمليات كل من مدير الإدارة بصفته المسؤول الأول و من له سلطة التعيين، و مسيرى مصالح المستخدمين

¹ * انخفاض حجم العينة

بصفتهم جهة تنفيذ، و مصالح الوظيفة العمومية بصفتها هيئة رقابة و متابعة ، حيث أن عمليات الترقيات المهنية عبارة عن عملية رسمية و نظامية يشترك فيها أطراف متعددة ترمج ضمن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، في حين أنه يتم التصديق عليها من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، و على إثرها يتم تنفيذ العمليات من طرف مسيري مصالح المستخدمين بالاشتراك مع اللجان الادارية المتساوية الأعضاء بإعتبارها من الأطراف المتدخلة في إدارة الحياة المهنية كشريك دائم.

أما عن تطابق وجهات المسيرين في إجاباتهم عن الجهة المسؤولة على تخطيط عمليات الترقية رغم إختلاف نوع الإدارة المستخدمة ، فهذا يجد تفسيره في أن معظم المسيرين العموميين يلتزمون بتطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في مجال تخطيط عمليات الترقيات المهنية ، إذا أن النص القانوني يشير الى أنه "تشارك في ضبط مخطط التسيير المؤسسة أو الإدارة المعنية و مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، بمجرد تحديد أعداد المناصب و قبل الشروع في تنفيذه"¹ ، مع مراعاة الإمكانيات المالية للإدارة، خاصة في جانب تعداد المناصب المالية المخصصة للأنماط المختلفة للترقية وتوزيعها وفقا للنسب المحددة في القوانين الأساسية الخاصة بأسلاك و رتب المستخدمين على مستوى ذات الإدارات العمومية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها" ، مرجع سابق ، المادة 3 .

جدول رقم (17): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط الترقية

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة هدف التخطيط
31 %17.8	17 %19.5	8 %14	5 %33.3	1 %6.7	إضفاء تسيير توقعي
24 %13.8	14 %16.1	8 %14	0 %0	2 %13.3	التحكم في تعداد الموظفين
119 %68.4	56 %64.4	41 %71.9	10 %66.7	12 %80	كلاهما
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن هدف تخطيط عمليات الترقيات يتمثل في إضفاء تسيير توقعي و التحكم في تعداد الموظفين وهذا بنسبة 68.4% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 80% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 71.9% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 17.8% من المسيرين ترى بأن هدف تخطيط الترقية يتمثل في إضفاء تسيير توقعي تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 19.5% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن هدف تخطيط عمليات الترقية يتمثل في التحكم في تعداد الموظفين بنسبة تقدر بـ 13.8% ، تدعمها نسبة 16.1% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 14% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن تخطيط عمليات الترقيات المهنية في الإدارات العمومية يهدف الى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في تعداد المستخدمين أي أنه يضيف تسييرا نوعيا للترقيات المهنية في الرتب و المناصب العليا ، و هذا من أجل المحافظة على توازن تعداد الموظفين و تكييفهم مع إحتياجات الإدارة و متطلبات مناصب الترقية ، حتى لا يحدث خلل في تعداد المستخدمين ، كأن يحدث فائض في بعض الوظائف مقابل عجز في وظائف أخرى ، فتخطيط الترقيات عموما يرمي الى تحديد الأهداف و الأعمال التي ينبغي إنجازها خلال السنة المالية ، قصد عقلنة التسيير و ضبط وتيرة تعداد المستخدمين و تطورهم و حركاتهم بمختلف إتجاهاتها العمودية و الأفقية .

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط الترقية

نوع الإدارة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع	تقييم التخطيط
جيد	2	4	13	13	32	جيد
	%13.3	%26.7	%22.8	%14.9	%18.4	
متوسط	8	8	28	43	87	متوسط
	%53.3	%53.3	%49.1	%49.4	%50	
ضعيف	5	3	16	31	55	ضعيف
	%33.3	%20	%28.1	%35.6	%31.6	
المجموع	15	15	57	87	174	المجموع
	%100	%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى في تقييمه لتخطيط عمليات الترقية بأنها ذات طبيعة متوسطة وهذا بنسبة 50% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 53.3% بالتساوي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارة التعليمية ، و نسبة 49.4% لدى مسيري الإدارة البلدية ، تليها نسبة 31.6% من المسيرين ترى في تقييمها لتخطيط عمليات الترقية بأنها ذات طابع ضعيف تدعمها نسبة 35.6% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون في تقييمهم لتخطيط عمليات الترقية بأنها ذات طبيعة جيدة بنسبة تقدر بـ 18.4%، تدعمها نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 22.8% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم اختلاف انتساب المسيرين لأنواع مختلفة من الإدارات العمومية إلا أنهم يتجهون اتجاهها واحد في تقييمهم لتخطيط عمليات الترقية المهنية حيث يرون أن تخطيط الترقية متوسط الفعالية ، و ذلك بسبب خلوه من أي بعد توقعي وإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية سواء على المدى المتوسط أو البعيد ، فتخطيط عمليات الترقية

بالإدارات العمومية في ظل المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية نجدها تخلوا من روح المبادرة والإبتكار، إذ أن التخطيط ما هو إلا عبارة عن تقييد لمعلومات الترقيات المحتمل تجسيدها و إنجازها خلال السنة المالية الجارية بأنواعها المختلفة، فهي تقييد من طرف الإدارة ضمن جداول معدة سلفا لذلك ، خلافا لما هو معمول به في مجال التسيير الحديث للموارد البشرية ، فالتسيير التقديري للترقيات المهنية في ظل المفاهيم الحديثة لنظريات إدارة الموارد البشرية يعني التقييم الشامل لوضعية الموارد البشرية بالإدارة في الفترة الحالية ، وتوقع الإختلالات المحتملة التي ستواجهها المنظمة على المدى المتوسط والبعيد من أجل إتباع السياسات الكفيلة بتجنبها والتحضير لها من خلال جمع وتحليل المعطيات حول الترقيات المهنية المستقبلية في المناصب المالية الشاغرة و الوظائف الهيكلية و الوظيفة الشاغرة قصد سد الفراغ الوظيفي أو علاج إختلالات في توزيع و إنتشار المستخدمين داخل الإدارة، و يتم هذا بإستعمال تقنيات الإحصاء الوصفي والتوقعي لجمع المعلومات وتحليلها وتوقع المستقبل وإستشرافه .

و على العموم فإن المسيرين في توجهاتهم يحددون النقائص التي تعترض عمليات تخطيط الترقيات المهنية فيما يلي :

- تخطيط الترقيات هي جزء من المخطط السنوي ، وهذا الأخير مرتبط بالتنفيذ النظري للميزانية ، مما جعله يكتسي طابع السنوية و يبتعد عن الصفة التقديرية و التنبؤية .
- ربط تخطيط الترقيات بوجود مناصب المالية دون الأخذ بعين الاعتبار معطيات حول آمال وتطلعات الموظفين للترقية و السير في مشوار مسار حياتهم المهنية .
- ربط تخطيط الترقيات بالشرعية و مطابقة القوانين على حساب الإبداع و التطورات الحاصلة في مجال التسيير الحديث للموارد البشرية .

المبحث الثالث : واقع تخطيط عمليات التكوين

يعد تخطيط عمليات التكوين في عالم المجتمعات الإدارية حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي ، إذ عن طريقه يتم التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين و التكيف الدائم لمعارفهم مع التطورات المهنية و عليه يتوقف نجاح الدورات التكوينية أو إخفاقها ، فإذا حسن استثماره و توظيفه الجيد تمكن في الأخير من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء لدى الموظفين ، من هذا المنطلق أردنا دراسة الواقع العملي لتخطيط عمليات التكوين في الإدارات العمومية .

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و طرق تحديد احتياجات التكوين

نوع الإدارة	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم الجامعي	المكلفة بالمالية	الاحتياجات
وظيفية	60 %69	23 %40.4	5 %33.3	11 %73.3	99 %56.9
تنظيمية	21 %24.1	30 %52.6	2 %13.3	3 %20	56 %32.2
فردية	6 %6.9	4 %7	8 %53.3	1 %6.7	19 %10.9
المجموع	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن تحديد احتياجات التكوين بالإدارات يتم وفقا لاحتياجات وظيفية وهذا بنسبة 56.9% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 73.3% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 69% لدى مسيري الإدارة البلدية ، تليها نسبة 32.2% من المسيرين ترى بأنها تتم وفقا لاحتياجات تنظيمية تدعمها نسبة 52.6% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 24.1% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن تحديد احتياجات التكوين بإدارتهم تتم وفقا لاحتياجات فردية بنسبة تقدر بـ 10.9% ، تدعمها نسبة 53.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه هناك اختلاف لدى المسيرين في تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بالإدارات العمومية ، و أكثر الأسس استعمالا في تحديد الاحتياجات

هو التحديد الوظيفي أي الذي يتطابق مع الوظائف التي سيشغلها الموظفون في الإدارات المستخدمة ، وهي تعبر عن الاحتياج الفعلي للتكوين ، وهي لا تخرج عن التكوينات المتخصصة للتوظيف و الترقية ، و تكوينات من أجل الترقية في بعض رتب الموظفين ، و التكوينات التحضيرية لشغل منصب لأول مرة أو من أجل الترسيم ، و هذا راجع الى أن هذه التحديد يشكل الرصيد الحقيقي و الواقعي للتكوينات بالإدارات العمومية ، التي من شأنها أن تحدث تنمية مهنية مستمرة للموظفين في حياتهم المهنية ، و هذه الطريقة نجدها تمارس بكثرة في الإدارات المكلفة بالبلدية و الإدارة المكلفة بالمالية .

أما الإدارات العمومية التي تحدد احتياجاتها التكوينية وفقا لأسس الأخرى تنظيمية و فردية ، فهي تتمثل في الادارة المكلفة بالصحة العمومية و الإدارة التعليمية الجامعية . فالإدارة المكلفة بالصحة العمومية نجدها تحدد الاحتياجات التكوينية وفقا لاحتياجات تنظيمية أي احتياجات هيكلية ، و هذا راجع نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات الصحية في إطار السياسة الإصلاحية المنتهجة حديثا في قطاع الصحة العمومية، فقد تم فتح مؤسسات جديدة تحت تسمية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، مما تطلب إعادة هيكلة الموظفين و تكوينهم وفقا للمهام الجديدة المرتبطة بالتنظيم الهيكلي لهذه المؤسسات الحديثة ، حيث تم إخضاعهم لتكوينات متخصصة قصد شغل المناصب العليا في هذه المؤسسات ، سواء الهيكلية منها أو الوظيفية .

أما الإدارة التعليمية الجامعية فتحدد الاحتياجات التكوينية فيها فرديا ، أي أنها تراعي الطلبات الشخصية للموظفين و رغبتهم ، و هذا راجع للطبيعة السوسيو مهنية للموظفين العاملين لديها خاصة فئة الأساتذة الجامعيين، و في نوعية التكوينات الممنوحة من طرف الوزارة الوصية ، إذ أنها موجهة في حقيقتها بنسبة كبيرة للأساتذة الجامعيين و هي تكوينات قصيرة و طويلة الأمد تتم كلها خارج الوطن ، و نظرا لخصوصيات هاته الفئة من الموظفين فقد تم منحهم هامش من الحرية للتعبير عن رغبتهم في إختيار نوعية التكوين و مدته و زمانه و حتى مكانه ، سواء أكان تكوين طويل أو قصير الأمد دون تدخل إدارة الجامعة في تحديد الوجهة .

في هذا الإطار يجب على المؤسسات والإدارات العمومية تحديد احتياجاتهم بدقة كما و نوعا بطريقة تشجع على إدراج أنماط و محتويات جديدة للتكوين أكثر تكيفا مع انشغالها ، اي يجب أن تكون احتياجات التكوين موضوع ترتيب و برمجة تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المادية و المالية و البشرية المؤثرة على إنجاز عمليات التكوين .

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و شكل تخطيط عمليات التكوين

نوع الإدارة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع	القيام بالتخطيط	
						سنة واحدة	متعدد السنوات
مخطط خاص	10	11	35	47	103	66.6%	33.3%
	5	3	16	21	45	33.3%	25.9%
	15	14	51	68	148	100%	85.1%
وثيقة عادية	0	1	2	10	13	0%	7.5%
لا شكل له	0	0	4	9	13	0%	7.5%
المجموع	15	15	57	87	174	100%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه تترجم احتياجات التكوين في شكل مخطط خاص و هذا بنسبة 85.1% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 7.5% على التوالي من المسيرين ترى بأنه لا يوجد شكل لترجمة الاحتياجات ، أو أنها تتم في شكل وثيقة عادية .

ولمعرفة مستوى الزماني لتخطيط التكوين قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن ثلاث عبارات لمن أجابوا بأنه يترجم في شكل مخطط خاص ، حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 59.2% من المسيرين يرون أن مستوى تخطيط التكوين بالإدارات العمومية هو سنوي أي أنه يتم كل سنة تدعمها نسبة 73.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 66.6% لدى مسيري الإدارة المالية ، أما الذين يرون أن مستوى تخطيط التكوين هو متعدد السنوات فنسبتهم هي 25.9% تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 28.1% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه يتم ترجمة الاحتياجات التكوينية بالإدارات العمومية الجزائرية في شكل مخطط خاص يتم إعداده كل سنة مالية ، تدون فيه مختلف العمليات التكوينية مشفوعة بعرض للأسباب يتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحليل للاحتياجات ، تبرير مواضيع الدورات، عرض الإعتمادات المالية اللازمة لتجسيدها) ، دون تأثير لاختلاف نوع الإدارات العمومية على ذلك ، و هذا راجع الى أن مباشرة عمليات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات في منظومة الوظيفة العمومية لا يمكن اتخاذها إلا بعد أن تضع الإدارة خطة التدريب و التطوير السنوية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ، أي بعد إعداد المخطط السنوي للتكوين و تحسين المستوى و دخوله فعليا حيز التنفيذ العملي ، و هذا ما تبينه القراءة المتأنية للنصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في ذات المجال حيث تعطي إنطبعا بالزام الإدارات العمومية بدرجات مختلفة بضمان تكوين مستخدميها ، حيث في هذا الصدد يتعين "على المؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين ، و تحسين المستوى و تجديد المعلومات"¹ ، قصد تسيير الحياة المهنية للموظفين و تنمية قدراتهم المهنية و توجيه ميولهم المهنية و مهاراتهم ، كما يجب عليها إعداد "المخطط غير المركز السنوي أو متعدد السنوات لتحسين المستوى و تجديد المعلومات قصد تدعيم اطار التكوين على مستوى المصالح غير المركزة للدولة و ادارة البلدية و المؤسسات و الإدارات العمومية"² ، في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية خلال السنة المالية أو عدة سنوات مالية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، الجريدة الرسمية ، العدد 16 ، السنة 1996 ، المادة 3 .

² المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليمية رقم 18 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير المركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين ، المديرية العامة للوظيفة العمومية ، جويلية ، 2009 .

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التكوين

المجموعة	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الجهة المسؤولة
41 %27.7	32 %47.1	8 %15.7	0 %0	1 %6.7	مدير الإدارة
31 %20.9	18 %26.5	9 %17.6	3 %21.4	1 %6.7	مسيرو المستخدمين
0 %0	0 %0	0 %0	0 %0	0 %0	مصالح الوظيفة العامة
76 %51.4	18 %26.5	34 %66.7	11 78.6%	13 %86.7	سويا
*148 %100	68 %100	51 %100	14 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات التكوين هو اشتراك كل من مدير الإدارة و مسيري المستخدمين و مصالح الوظيفة العمومية وهذا بنسبة 51.4% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 86.7% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 78.6% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، تليها نسبة 27.7% من المسيرين ترى بأن الجهة المسؤولة عن تخطيط التكوين هو مدير الإدارة تدعمها نسبة 47.1% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 15.7% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن الجهة المسؤولة عن تخطيط التكوين بإدارتهم هم مسيري المستخدمين بنسبة تقدر بـ 20.9% ، تدعمها نسبة 26.5% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 21.4% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن تخطيط عمليات التكوين في الإدارات العمومية هي نتيجة للجهود المشتركة بين كل من مدير الإدارة و مسيري مصالح المستخدمين ومصالح الوظيفة العمومية ، و هذا ما يتطابق مع النص القانوني المعمول به في ذات المجال ، الذي يشير الى أنه

* انخفاض حجم العينة

"تشارك المؤسسة أو الإدارة المعنية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات"¹ ، حيث أن عمليات التكوين و تحسين المستوى تبرمج ضمن المخططات السنوية للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات من طرف الإدارة المستخدمة وفقا لما يتطابق مع إحتياجاتها و إمكاناتها المادية و في حدود الإعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية و المناصب المخصصة لهذا الغرض ، في حين تقوم مصالح الوظيفة "بالمصادقة على المخطط بالإشتراك مع الممثل المؤهل للمؤسسة أو الإدارة المعنية"² ، بعد القيام بعمل أولي يتمثل في تنسيق عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية و إحتياجاتهم الأولوية مع مراعاة التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض، و بعد دخول المخطط حيز التنفيذ تباشر الإدارة المستخدمة تنفيذ العمليات المبرمجة فيه بالشراكة مع المراكز و المعاهد الخاصة بالتكوين أو المؤسسات الجامعية و المدارس العليا و الوطنية ، و بعد انتهاء الدورات التكوينية و في كل نهاية سنة مالية تقوم المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ هذا المخطط من طرف الإدارة المعنية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها" ، مرجع سابق ، المادة 5 .

² المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليمية رقم 18 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير المركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين ، المديرية العامة للوظيفة العمومية ، جويلية ، 2009 .

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الهدف من تخطيط التكوين

نوع الإدارة / هدف التخطيط	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع
إضفاء تسيير توقعي	3	5	10	16	34
	%20	%33.3	%17.5	%18.4	%19.5
التحكم في التسيير	1	4	9	13	27
	%6.7	%26.7	%15.8	%14.9	%15.5
كلاهما	11	6	38	58	113
	%73.3	%40	%66.7	%66.7	%64.9
المجموع	15	15	57	87	174
	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن هدف تخطيط عمليات التكوين يتمثل في إضفاء تسيير توقعي و التحكم في التسيير وهذا بنسبة 64.9% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 73.3% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 66.7% على التوالي لدى كل من مسيري إدارة الصحة العمومية و الإدارة البلدية ، تليها نسبة 19.5% من المسيرين ترى بأن هدف تخطيط التكوين يتمثل في إضفاء تسيير توقعي تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، ونسبة 20% لدى مسيري الإدارة المالية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن هدف تخطيط عمليات التكوين يتمثل في التحكم في التسيير بنسبة تقدر بـ 15.5% ، تدعمها نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الهدف من تخطيط عمليات التكوين في الإدارات العمومية الجزائرية ، هو إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية للموظفين و التحكم في التسيير قصد المساهمة في التغيير التدريجي في مهارات الموظفين و اهتماماتهم و ميلوهم المهنية و منه تحقيق نجاح الإدارة و إستمرارها عن طريق وضع الخطة التدريبية الملائمة التي بإمكانها أن تحافظ على مستوى عال من المهارات و القدرات التنافسية للموظفين ، و الأداء المتميز لديهم ، كما أنها تحدث

تغييرات جوهرية في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين ، و تحقق سياسة حقيقية لتكوين الموظفين والأعوان العموميين تتماشى و متطلبات التسيير المتحدد للموارد البشرية .

إن توجه المسيرين في اجاباتهم توجه واحد راجع لأن تخطيط عمليات التكوين و إبرازها في شكل مخطط يلزم المسيرين العموميين للإدارات العمومية بإستعمال معطيات إحصائية قصد إقناع المديرية العامة للوظيفة العمومية بسلامة رؤاهم و تخطيطهم لتلك العمليات التكوينية ، و تطابقا مع النص القانوني الذي يشير الى أنه "يجب أن يندرج مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية"¹، أي أن تجعل الإدارة العمومية من تخطيط التكوين وسيلة للتسيير التقديري من خلالها يمكن لها التنبؤ بالعجز في الأداء الوظيفي و منه معالجته ، و أن لا يقتصر عليه كوسيلة لتقييم العجز ، لأن تخطيط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في حد ذاته هو أسلوب حديث في التسيير من شأنه أن يعطي بعدا تسييريا لإدارة الموارد البشرية والحياة المهنية للموظفين ، كما يساهم في بناء الأسس القاعدية للإدارة العمومية كونه العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم .

كما وجدنا أنه تتلخص أهداف تخطيط التكوين لدى المسيرين في النقاط الآتية :

- يعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
- يعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة .
- يعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح
- عدم التخطيط يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
- تخطيط التكوين يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .
- اكتساب أو تحسين مهارات الموظفين،
- اقتناء معارف أو كفاءات من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "المرسوم التنفيذي المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين و نشرها"، مرجع سابق ، المادة 4 .

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و تقييم المسيرين لتخطيط التكوين

نوع الإدارة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع	تقييم التخطيط
جيد	3	3	12	19	37	جيد
	%20	%20	%21.1	%21.8	%21.3	
متوسط	11	11	37	45	104	متوسط
	%73.3	%73.3	%64.9	%51.7	%59.8	
ضعيف	1	1	8	23	33	ضعيف
	%6.7	%6.7	%14	%26.4	%19	
المجموع	15	15	57	87	174	المجموع
	%100	%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى في تقييمه لتخطيط عمليات التكوين بأنه ذو طبيعة متوسطة وهذا بنسبة %59.8 من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة %73.3 بالتساوي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارة التعليمية ، و نسبة %64.9 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة %21.3 من المسيرين ترى في تقييمها لتخطيط عمليات التكوين بأنها ذات طابع جيد تدعمها نسبة %21.8 لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة %21.1 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون في تقييمهم لتخطيط عمليات التكوين بأنه ذو طبيعة ضعيفة بنسبة تقدر بـ %19 ، تدعمها نسبة %26.4 لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة %14 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه رغم اختلاف انتساب المسيرين لأنواع مختلفة من الإدارات العمومية إلا أنهم في تقييمهم لتخطيط عمليات التكوين يتجهون إتجاهها واحد ، هو أن تخطيط عمليات التكوين متوسط الفعالية ، و ذلك بسبب خلوه من أي بعد توقعي وإستراتيجي سواء على المدى المتوسط أو البعيد ، فتخطيط عمليات التكوين بالإدارات العمومية في ظل المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية ، ما هي إلا عبارة عن تقييد لمعلومات المتعلقة بطبيعة و مدة العمليات التكوينية المبرمجة ، الرتب و مناصب الشغل المعنية و عدد المناصب المالية الخاصة بها ،

مؤسسات التكوين التي تضمن التكوين ، كما يتضمن مختلف أنواع عمليات التكوين (التكوين المتخصص، التكوين التكميلي من أجل الترقية، التكوين لشغل منصب لأول مرة، التكوين أثناء فترة التبرص ، التكوين بالخارج، تحسين المستوى، تجديد المعلومات)، التي سيتم إنجازها خلال السنة المالية الجارية فقط ، غير أن التسيير التقديري للتكوين يعني القدرة لدى مسيري الموارد البشرية من وضع تصور شامل للقدرات المهنية للموظفين و كفاءات تحسينها أو تطويرها أو تجديدها أو حتى تقويتها في حالات الضعف و الانتكاسة سواء على المدى المتوسط أو البعيد ، و من بناء أهداف واضحة لعمليات التدريب ، و التحكم في المعطيات والأرقام المتعلقة بسياسة التكوين و إستغلالها في تحسين وتعديل برامج التدريب المستقبلية والتمكن من تقويمها .

و على العموم فإن المسيرين يحددون نقائص و العيوب التي تكتنف تخطيط التكوين بمنظومة الوظيفة العمومية فيما يلي :

- غياب الطابع التوقعي، في تسيير عمليات التكوين ، إذ أنه ما تزال بعض القطاعات تستمر في تسيير التكوين على أمد قصير و هذا حسب توفر الإعتمادات المالية والمناصب المالية الممنوحة.
- عدم ارتباط عمليات التكوين المسجلة بمشروع للتغيير أو تطوير للقطاعات ، إذ أنها مركزة على تطلعات مهنية فردية .
- إهمال المكونين حيث أن اغلب المؤسسات المكلفة بالتكوين هي عبارة عن مؤسسات و معاهد وجامعات مختصة في التكوين القاعدي ، و بالتالي في الغالب الأساتذة الموجودين بها ليسو على دراية بالأعمال الادارية خاصة ذات الطابع التقني ، و بذلك لا يمكنهم التغلب و التمكن من حل مشاكل العجز و القصور في الأداء لدى الموظفين ، كما إن هذه المؤسسات المكلفة بإعداد البرامج التكوينية ليست على دراية فعلية و موضوعية بطبيعة هذه المشاكل مما يتعذر عليها من وضع برامج فعالة .
- حاليا لا يرقى تخطيط التكوين إلى مفهوم التسيير التقديري ، بل يعتمد على التسيير الإجرائي التصحيحي للعجز الموجود.
- قلة الموارد المالية و الإمكانيات المادية المخصصة للبرامج التكوينية .

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الأولى و التي تهدف الى معرفة هل يختلف واقع ممارسات عمليات تخطيط إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية باختلاف نوع الإدارات العمومية توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات التي سوف نتطرق إليها فيمايلي :

*- طرق تحديد الاحتياجات لإدارة الحياة المهنية : إن تحديد الاحتياجات هو محاولة تصور لواقع مستقبلي اعتمادا على إفتراضات واقعية و موضوعية ، و هو ضروري لوضع أية خطة مستقبلية ، بإعتبارها تأخذ في الحسبان الواقع الحالي ثم تصور موقف مستقبلي ، غير أن هذا التصور أو التنبؤ لا يكون له معنى حقيقي إلا إذا كان معبرا عنه بالكميات و الكيفيات ، و بذلك فإن التقدير هو التنبؤ المستقبلي ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة ، أنه يتم تحديد احتياجات التوظيف في كافة الإدارات العمومية (الإدارة المالية، الإدارة التعليمية، إدارة الصحة، الإدارة البلدية)، من طرف المسيرين العموميين وفقا لأسس و معايير متقاربة، منها احتياجات وظيفية بنسبة 37.4% ، تليها احتياجات فردية بنسبة 32.2% ، و احتياجات تنظيمية بنسبة 30.5% ، أما فيما يخص طرق تحديد احتياجات الترقية فقد توصلنا إلى أنه تتم كذلك وفقا لأسس و معايير متقاربة منها احتياجات وظيفية بنسبة 34.5% ، تليها احتياجات تنظيمية بنسبة 33.3% ، ثم احتياجات فردية بنسبة 32.2% .

بينما وجدنا إختلاف الطرق و الأسس لدى المسيرين في تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بالإدارات العمومية ، إذ أنها تبنى على أساس احتياجات وظيفية بنسبة 73.3% لدى الإدارة المالية وبنسبة 69% لدى الإدارة البلدية ، تليها الاحتياجات التنظيمية بنسبة 52.6% لدى إدارة الصحة العمومية ، و آخرها الاحتياجات الفردية بنسبة 10.9% عند الإدارة التعليمية الجامعية .

و منه نستنتج أن الطرق و الأسس المعتمدة من طرف المسيرين العموميين في تحديد الاحتياجات الفعلية لإدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية تبنى على ثلاثة طرق أساسية هي احتياجات تنظيمية و أخرى وظيفية و أخرى فردية ، و هي لا تختلف باختلاف نوع الإدارة بل تختلف باختلاف نوع العمليات المتبعة في ممارسة إدارة الحياة المهنية من توظيف و ترقية و تكوين .

*- شكل تخطيط ممارسات إدارة الحياة المهنية : إن ترجمة الاحتياجات هو إعداد مسبق للمسار الذي نريد للمنفيذ الإلتزام به خلال السنة التخطيطية ، التي تبني على أساسها خطة إدارة الحياة المهنية من توظيف و ترقية و تكوين ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة ، أنه يتم ترجمة إحتياجات التوظيف من طرف المسيرين العموميين في كافة الإدارات العمومية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، على شكل مخطط خاص يتم إعداده كل سنة مالية تحت تسمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و هذا بنسبة 86.6% ، كذلك الوضع بالنسبة لترجمة إحتياجات الترقية فهي تتم أيضا في شكل مخطط خاص يتم إعداده كل سنة مالية و هذا بنسبة 74.7% ، أما بالنسبة لترجمة الاحتياجات التكوينية ، فإنها تتم في شكل مخطط خاص بالتكوين سواء قطاعي او غير ممرکز يتم إعداده كل سنة مالية و هذا بنسبة 85.1%.

ومنه نستنتج أنه يتم ترجمة الإحتياجات (الوظيفية ، التنظيمية ، الفردية) عند ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، من طرف المسيرين العموميين على شكل مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى ، إعتبارا من أن المخططات وسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الإحتياجات الفردية و التنظيمية و الوظيفية لتحقيق رضا الموظفين و أمنهم الوظيفي و زيادة درجات إلتمائهم وولائهم الوظيفي و في الوقت نفسه تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارات العمومية ، دون أن يكون لنوع الإدارة تأثير على تلك الممارسات .

*- الجهة المسؤولة عن تخطيط إدارة الحياة المهنية : إن العمليات التخطيطية عموما تتم من طرف الإدارة المعنية كفاعل أصلي ، وفقا لمدد مختلفة فقد تكون سنوية أو ثلاثية أو قد تكون خماسية ، ويمكن أن تساعد أطراف أخرى في مراحل مختلفة من إدارة العملية التخطيطية ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة ، أن تخطيط عمليات التوظيف في كافة الإدارات العمومية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) تتم بإشتراك كل من مدير الإدارة و مسيري مصالح المستخدمين و مصالح الوظيفة العمومية ، وهذا بنسبة 63.6% ، أما تخطيط الترقيات المهنية فهي تتم كذلك بإشتراك الأطراف السابقة بنسبة 71% ،

وكذلك الحال بالنسبة لتخطيط عمليات التكوين فهي تتم أيضا بنفس الطريقة و ذلك بنسبة تقدر بـ 51.4% .

و منه نستنتج أن الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات إدارة الحياة المهنية (التوظيف ، الترقية ، التكوين) بالإدارات العمومية الجزائرية هي جهة متعددة الأطراف ، يشترك فيها كل من مدير الإدارة بصفته المسؤول الأول عن الإدارة و له صلاحيات و سلطة التعيين، و مسيري مصالح المستخدمين بصفتهم جهة تنفيذ ، و مصالح الوظيفة العمومية بصفتهما هيئة رقابة و متابعة ، دون تأثير لنوع الإدارة على تلك الممارسات.

*- **الهدف من تخطيط إدارة الحياة المهنية :** إن الخطة التنبؤية عموما تهدف إلى تحديث الإدارة العمومية و عصرنتها وفق الحاجيات و النشاطات الإدارية و تطورها قصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن التسيير السابق ، كما تتلخص الأهداف في التحكم في عدد المستخدمين و التكاليف ، تحديد الحاجات الكمية والنوعية للإدارة المعنية ، وضع برامج تنمية للحياة المهنية وتلبية حاجات المصالح حسب الإمكانيات المتوفرة ، و أيضا يهدف إلى إعطاء نظرة مستقبلية على المدى المتوسط لتسيير المستخدمين .

و لذا يمكن القول أن غاية تخطيط إدارة الحياة المهنية لها أبعاد اقتصادية و إجتماعية لما تقوم بالربط بين السياسة العامة وسياسة تسيير المستخدمين، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي والسوسيوولوجي للجداول السابقة، أن الهدف من تخطيط عمليات التوظيف في كافة الإدارات العمومية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) هو إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في التسيير وهذا بنسبة 52.3% ، أما الهدف من تخطيط عمليات الترقيات المهنية فهو يتمثل في إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في تعداد المستخدمين وهذا بنسبة 68.4% ، بينما الهدف من تخطيط التكوين هو إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية للموظفين و التحكم في التسيير و هذا بنسبة 64.9% .

و منه نستنتج أن تخطيط إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية يهدف إلى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في تسيير تعداد المستخدمين خلال السنة المالية ، قصد عقلنة تعداد المستخدمين و ضبط وتيرة تطورهم و حركاتهم المهنية .

*- تقييم المسيرين لتخطيط إدارة الحياة المهنية : التقييم عبارة عن عملية منظمة تبني على معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء ، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات ... الخ ، من أجل معرفة نقاط القوة و تدعيمها و معرفة نقاط الضعف و تقويمها ، و تخطيط الحياة المهنية في الإدارات العمومية يحتاج دائما إلى عملية تقييم و تقدير سواء من طرف المسيرين أو من طرف جهات و هيئات مختصة ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة أن المسيرين يقيمون تخطيط عمليات التوظيف في كافة الإدارات العمومية (الإدارة المالية، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية)، بأنها متوسطة الفعالية وهذا بنسبة 61.5% ، بينما في تقييمهم لتخطيط عمليات الترقية المهنية فهم يرون بأنه متوسطة الفعالية كذلك وهذا بنسبة 50% ، أما تقييمهم لتخطيط عمليات التكوين فهم يرون بأنها متوسطة الفعالية بنسبة 59.8% .

ومنه نستنتج أن تقييم تخطيط إدارة الحياة المهنية من طرف المسيرين العموميين في الإدارات العمومية الجزائرية ، يتجه في إتجاه واحد ، و هو أن ممارسات التخطيط متوسطة الفعالية و لا ترقى إلى الممارسات التخطيطية المعروفة في ممارسات التخطيط الإداري .

إذن من خلال عرض هذه النتائج المتوصل إليها نخرج بنتيجة مفادها أن تخطيط عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية تتم من طرف الإدارة المعنية بإشتراك أطراف متعددة خاصة مصالح الوظيفة العمومية ، و يتم ذلك في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى ، قصد تسيير الحياة المهنية للموظفين تسييرا توقعيا بهدف التحكم في تعداد المستخدمين و ضبط وتيرة تطوره خلال السنة المالية ، حيث أن هذه الممارسات لا تختلف إطلاقا باختلاف نوع الإدارات العمومية بل هي تخضع خضوع كامل للنصوص القانونية و الأحكام التنظيمية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، و هذا ما ينفي صحة فرضيتنا التي تنطلق من أن : (تختلف ممارسات تخطيط إدارة الحياة المهنية باختلاف نوع الإدارات العمومية) .

الفصل الثامن:

الإجراءات العملية لإدارة الحياة المهنية

- تمهيد

المبحث الأول : واقع تطبيق الإجراءات العملية للتوظيف

المبحث الثاني : واقع تطبيق الإجراءات العملية للترقية

المبحث الثالث : واقع تطبيق الإجراءات العملية للتكوين

- استنتاج الفرضية

تمهيد :

تعد الإجراءات مجموعة الخطوات و المنهجيات المتبعة في إتخاذ أمر ما ، و الإجراءات الادارية بوجه عام تعني خطوات العمل التي تطبق في الأعمال وتوضح بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط¹ ، و نجد أن الإجراءات المتبعة من طرف الادارات العمومية في إدارة الحياة المهنية تمثل في جملة من الخطوات العملية الواجبة الاتباع في تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين منذ دخولهم للإدارة الى غاية خروجهم النهائي منها ، و يرتب إغفال مجموع هذه الاجراءات أو أحد مراحلها بطلان الممارسات العملية لإدارة الحياة المهنية ، و قصد فهم حقيقة هذه الاجراءات المتبعة من طرف المسيرين العموميين بالإدارات العمومية الجزائرية عن واقع عملي سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع تطبيق الاجراءات العملية في غدارة الحياة المهنية للموظفين من خلال تحديد واقع تطبيق الاجراءات العملية في التوظيف في المبحث الاول ، أما في المبحث الثاني سنتناول فيه واقع تطبيق الاجراءات العملية في الترقيات المهنية ، وفي المبحث الثالث و الأخير فستعرض لواقع تطبيق الاجراءات العملية في إتخاذ عمليات التكوين .

¹ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الادارية ، ط1 ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، 1984 ، ص28 .

المبحث الأول : واقع تطبيق الإجراءات العملية في التوظيف

جدول رقم (24): يبين أهم المصادر الإستقطابية في عمليات التوظيف

المصادر	الإعلانات	الجرائد	الانترنت	داخل الإدارة	وكالات التشغيل	المجموع
الخارجي	22	38.6%	16	28.1%	4	7.7%
الداخلي	0	0%	0	80.8%	0	0%
المصدرين معا	35	61.4%	41	71.9%	2	11.5%
المجموع	57	100%	57	100%	8	100%
	48	27.6%	42	24.1%	84	48.3%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن أهم المصادر الاستقطابية في عمليات التوظيف تتمثل في المصدر الداخلي و الخارجي وهذا بنسبة 48.3% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 71.9% ترى أن الانترنت هي الوسيلة الأكثر استقطابا لهذه المصادر ، و نسبة 61.4% ترى أن الجرائد هي الوسيلة الأكثر استقطابا لهذه المصادر ، تليها نسبة 27.6% من المسيرين ترى بأن أهم المصادر الاستقطابية في عمليات التوظيف هي المصادر الخارجية تدعمها نسبة 75% ترى أن وكالات التشغيل هي الوسيلة الأكثر استقطابا لهذه المصادر ، و نسبة 38.6% ترى أن الجرائد هي الوسيلة الأكثر استقطابا لهذه المصادر ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أهم المصادر الاستقطابية في عمليات التوظيف هي المصادر الداخلية بنسبة تقدر بـ 24.1% ، تدعمها نسبة 80.8% ترى أن الإعلانات داخل الإدارة هي الوسيلة الأكثر استقطابا لهذا المصدر .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أهم المصادر التي يعتمد عليها المسيرين في ملء الوظائف الشاغرة بالإدارات العمومية هي المصادر الخارجية عن طريق الإعلان في الانترنت والجرائد ووكالات التشغيل ، و المصادر الداخلية عن طريق الإعلان داخل الإدارة ، و هذا ما يتطابق مع ما هو معمول به في مجال الحصول على الموارد البشرية في المنظمات العامة أو الخاصة ، إذ تتولى إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات بمحاولة إقناع القوى البشرية بالإنضمام إلى العمل في المنظمة ليصبحوا موظفين فيها ، و ذلك عن طريق إعتقاد مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية و مصادر خارجية .

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الإعلانات الأكثر استقطابا للتوظيف

نوع الإدارة / الإعلان	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالبلدية	المجموع
الجرائد	6 %40	3 %20	21 %36.8	27 %31	57 %32.8
الانترنت	9 %60	4 %26.7	17 %29.8	27 %31	57 %32.8
داخل الإدارة	0 %0	7 %46.7	16 %28.1	29 %33.3	52 %29.9
وكالات التشغيل	0 %0	1 %6.7	3 %5.3	4 %4.6	8 %4.6
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن الإعلانات الأكثر استقطابا المترشحين لإشغال الوظائف الشاغرة هي الإعلانات في الجرائد و الإعلانات في الانترنت بنسبة متساوية تقدر بـ 32.8% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 60% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 36.8% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية و نسبة 31% لدى مسيري الإدارة البلدية ، تليها نسبة 29.9% من المسيرين ترى بأن الإعلانات الأكثر استقطابا التي تنشر داخل الإدارة تدعمها نسبة 46.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما آخر النسب فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن إعلانات التوظيف المنشورة في وكالات المحلية للتشغيل هي الأكثر استقطابا بنسبة تقدر بـ 4.6% تدعمها نسبة 6.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن إعلانات التوظيف الأكثر إستقطابا وجذبا للمترشحين لإشغال الوظائف العمومية الشاغرة بالإدارات العمومية الجزائرية هي إعلانات في

الجرائد اليومية و الإعلانات في الانترنت ، و هذا ما يتطابق مع الاتجاهات الحديثة للاستقطاب اليد العاملة لشغل مختلف أسلاك و رتب الموظفين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، إذ " يتم إشهار المسابقات و الفحوص المهنية في مختلف أسلاك و رتب الموظفين في أجل أقصاه سبعة أيام عمل ، إبتداء من تاريخ الحصول على الرأي بالمطابقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية حيث تتم عمليات الإشهار على موقع الانترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، و عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة أو المصنقات أو بكل وسيلة أخرى ملائمة " ¹ ، أو تراها مناسبة ، و يشترط في هذه الإعلانات أن تتضمن مجموع المعلومات التالية : تسمية الرتبة ، نمط التوظيف ، عدد المناصب المالية المفتوحة ، الشروط القانونية الأساسية للمشاركة ، تاريخ فتح التسجيلات و انتهائها ، تكوين ملف الترشح ، مكان إيداع ملفات الترشح ، عدد الاختبارات و طبيعتها و مدتها و معاملاتهما ، معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات ، مكان إجراء المسابقات و الفحوص المهنية ، طرق الطعن الذي يقوم بها المترشحون الذين لم يتم قبولهم للمشاركة في المسابقات و الفحوص المهنية ، تشكيلة لجنة الانتقاء ، تشكيلة لجنة القبول أو النجاح النهائي .

إذن تعد الإعلانات الخارجية بأنواعها المختلفة من الوسائل المستخدمة لإستقطاب الأفراد من خارج الإدارة قصد توظيفهم ، باعتبارها اداة اقتصادية سهلة و سريعة في العمليات الإستقطابية من خلال إتاحة الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع و تسهيل استقبال طلبات التوظيف . و من الضروري على الإدارات العمومية إختيار الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية ، و مضمون هذه الرسالة الإعلامية و كيفية تقديمها ، لأن الإعلان الجيد عن المعلومات كفيل بفتح المجال للاختيار الجيد .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها ، المادة 12 .

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و شروط التي يتم على أساسها التوظيف

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الشروط
19 %10.9	12 %13.8	6 %10.5	0 %0	1 %6.7	عامة
36 %20.7	20 %23	10 %17.5	1 %6.7	5 %33.3	خاصة
119 %68.4	55 %63.2	41 %71.9	14 %93.3	9 %60	عامة و خاصة
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن شروط التوظيف التي يتم على أساسها اختيار الموظفين هي شروط عامة و خاصة بنسبة 68.4% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 93.3% لدى مسيري الادارة التعليمية و نسبة 71.9% لدى مسيري الادارة الصحية ، تليها نسبة 20.7% من المسيرين ترى بأن شروط التي يتم على أساسها اختيار الموظفين على مستوى ادارتهم هي شروط خاصة تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الادارة المالية و نسبة 23% لدى مسيري الادارة البلدية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن شروط التوظيف التي يتم على أساسها اختيار الموظفين هي شروط عامة بنسبة تقدر بـ 10.9% ، تدعمها نسبة 13.8% لدى مسيري الادارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن شروط التوظيف التي يتم على أساسها اختيار الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية هي شروط عامة و خاصة ، و هذا ما يتطابق مع روح النصوص القانونية للوظيفة العمومية لاسيما المواد 75 ، 76 ، 77 ، 78 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، إذ أن الدخول للوظيفة العمومية يتطلب أساسا وجود حاجة للتوظيف محددة

ووجود منصب شاغر تقابله إمكانية مالية تمكن من تحمل النفقات التي تترتب على التوظيف فكل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية¹.

فالشروط العامة للتوظيف نجدها تتمثل في توافر المؤهل العلمي أو المهني المطلوب للإلتحاق بالوظيفة و شرط حيازة المترشح الجنسية و التمتع بالحقوق المدنية حيث الوظيفة العمومية في جميع الدول الحديثة تشكل إحدى أرضيات ممارسة الحق المدني ، مما أخضع ولوجها لشرط التمتع بجنسية البلد المعني ، ما عدا الإستثناءات التي ينص عليه القانون صراحة ، كذلك يتطلب الولوج الى الوظيفة العمومية أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية للمترشح ملاحظات تنافي والوظيفة المراد الالتهاق بها، كما يجب أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية ، و أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و التأهيل الصحي لمزاولة الوظيفة المزمع شغلها ، كذلك يتطلب الولوج الى الوظيفة العمومية شرط خلو المعني من سابقة ترك العمل التي تمنع العودة للوظيفة العمومية ، إذ أنه "لا يمكن لموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية"²

أما الشروط الخاصة فهي تتمثل في مجموعة الشروط الإضافية التي تتطلبها خصوصيات المناصب والرتب وهي على العموم مكرسة في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم تسيير ذات الرتب والأسلاك المراد الالتهاق بها كشرط القدرة البصرية أو الطول ، حيازة مؤهلات معينة ، الإقامة في مكان العمل... إلخ .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 9 .

² نفس المرجع ، المادة 185 .

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و طرق التوظيف

نوع الإدارة / طرق التوظيف	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالبلدية	المجموع
الاختبارات	3 %20	0 %0	12 %21.1	30 %34.5	45 %25.9
الفحص المهني	0 %0	0 %0	6 %10.5	6 %6.9	12 %6.9
الشهادات	3 %20	12 %80	33 %57.9	42 %48.3	90 %51.7
المباشر	9 %60	3 %20	6 %10.5	9 %10.3	27 %15.5
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للدخول الى الوظيفة العمومية هي المسابقات على أساس الشهادات وهذا بنسبة 51.7% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 80% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 57.9% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 25.9% من المسيرين ترى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للدخول الى الوظيفة العمومية هي المسابقات على أساس الاختبارات تدعمها نسبة 34.5% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 21.1% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، ثم نسبة 15.5% من المسيرين ترى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للدخول الى الوظيفة العمومية هي التوظيف المباشر تدعمها نسبة 60% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 20% لدى مسيري الإدارة التعليمية الجامعية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للدخول الى الوظيفة العمومية هي الفحص المهني بنسبة تقدر بـ 6.9% ، تدعمها نسبة 10.5% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 6.9% لدى مسيري الإدارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أفضل الطرق التي يعتمد عليها المسيرين العموميين للتوظيف بالإدارات الجزائرية هي طريقة التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات رغم وجود أساليب أخرى للتوظيف نص عليها قانون الوظيفة العمومية و ضبطتها عدة تشريعات تنظيمية ، و إتباع هذه الطريقة من طرف كافة المسيرين بالاختلاف الإدارات العمومية التي ينتمون إليها يجد تفسيره في أن هذه الطريقة هي أمثل طرق التوظيف عامة ، لأنها تحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين ، كما أنها تسمح للمسيرين بقياس مؤهلات و مهارات و معارف و خصائص الأفراد حاملي الشهادات عند إجراء المقابلات الشفهية للتوظيف، و الاطلاع عن كثب على المؤهلات و الشهادات والخبرات المهنية وكافة الوثائق المرفقة في ملفاتهم وفقا لما هو معمول به في ذات المجال ، اذ يتم تقييم ملفات المترشحين باعتماد عدة معاييرن حيث اتباع هذه المعايير تمكن الادارة من اختيار أكفئ العناصر المتقدمة للتوظيف و منه التوصل الى المورد البشري الأفضل و الأكثر جدارة .

كما أن اللجوء الى هذا النمط من التوظيف من شأنه تحسين مستوى ممارسات عمليات التوظيف بالإدارات العمومية لاسيما على مستوى مصالح تسيير المستخدمين ، و هذا من جانب ربح الوقت لإتمام عمليات التوظيف ، و تقليل التكلفة المالية لها ، التي كانت تجهد كاهل الإدارات العمومية فيما مضى ، خاصة في ظل إجبارية إتباع نمط المسابقات على أساس الاختبارات ، الذي ظل شكلا غير مرغوب فيه في الغالبية كما أنه خلق نوع من التذمر أوساط المترشحين للوظائف العامة ، و ألحق بهم مختلفة بالإدارات العمومية كتحرير القانون و الإخلال بمبادئ المساواة و تكافؤ الفرص و الاستحقاق .

إن هذا النمط من التوظيف قد شكل حلا وسطا بين الاختيار المطلق عن طريق التوظيف المباشر و بين الاختيار عن طريق الاختبارات و الفحوص المهنية غير أنه من الناحية الفعلية أثبتت عدم ضمانه لتحقيق الجودة في انتقاء الموظفين الأكفاء ، و ضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ذلك أن كثير من المترشحين الحاصلين على شهادات و مؤهلات تأهلهم نظريا للتوظيف و ممارسة العمل الإداري، إلا أن الواقع العملي أثبت عدم صلاحيتهم لذلك .

جدول رقم (28): يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية و ممارسات السلطة الفعلية للتوظيف

المجموع	من 25 أقل من 35 سنة	من 15 أقل من 25 سنة	من 5 أقل من 15 سنة	سنوات الخبرة السلطة
145 %83.3	52 %89.7	48 %78.7	45 %81.8	مدير الإدارة
13 %7.5	3 %5.2	5 %8.2	5 %9.1	المسؤول المباشر
16 %9.2	3 %5.2	8 %13.1	5 %9.1	مصالح تسيير الموظفين
174 %100	58 %100	61 %100	55 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن من يمارس السلطة الفعلية في التوظيف هو مدير الإدارة بنسبة 83.3% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 89.7% لدى ذوي الخبرة المهنية من 25 أقل من 35 سنة و نسبة 81.8% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 أقل من 15 سنة ، تليها نسبة 9.2% من المسيرين ترى بأن من يمارس السلطة الفعلية في التوظيف هم مصالح تسيير الموظفين تدعمها نسبة 13.1% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 أقل من 25 سنة و نسبة 9.1% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 أقل من 15 سنة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن من يمارس السلطة الفعلية في التوظيف هو المسؤول المباشر بنسبة تقدر بـ 7.5% تدعمها نسبة 9.1% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 أقل من 15 سنة و نسبة 8.2% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 أقل من 25 سنة .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن من يمارس السلطة الفعلية في ممارسة عمليات التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية هو مدير الإدارة ، و هو من يمارس صلاحيات التعيين الموظفين أول مرة ، كما تتواصل طوال مسار حياتهم المهنية ، و هذه السلطة تمنح له باعتباره يمثل السلطة العليا المسؤولة عن سير الإدارة بانتظام و إطراد ، و هي في حد ذاتها لا تشكل امتيازاً أو حقاً

مطلقا ، و إنما هي اختصاص يناط بالمدير قصد رعاية المبادئ العامة للوظيفة العمومية و حسن سير المسابقات ، و هي محولة له بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال ، فنجده هو من يباشر بإجراءات فتح المسابقات و الفحوص المهنية ، و يتأس لجنة إعداد قائمة المترشحين المقبولين وغير مقبولين للمشاركة في المسابقات و الفحوص المهنية ، كما يقوم باستقبال الطعون و القيام بالبت فيها و الرد على أصحابها ضمن آجالها المحددة ، و أيضا من مهامه في مجال التوظيف أنه يتأس لجان المقابلات للتوظيف على أساس الشهادات ، بينما يشارك كعضو في إعداد قائمة المترشحين الناجحين في اختبارات القبول للمسابقات على أساس الاختبارات و الفحوص المهنية ، و كذلك نجد أن له تدخل في مجال إعلان النتائج النهائية بمشاركته كرئيسا في إعداد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات على أساس الاختبارات و الفحوص المهنية و المسابقات على أساس الشهادات ، و في إعداد القوائم الاحتياطية للتوظيف الخاصة بها ، مع مبادرته بنشر كافة قوائم القبول و قوائم النجاح النهائي و القوائم الاحتياطية بأي وسيلة ملائمة .

كما أنه يباشر إختصاصه الأصيل في مجال التوظيف بالقيام بتعيين المترشحين الناجحين نهائيا حسب درجة الاستحقاق ، مع إمكانية إستبدال المترشح الناجح الذي أعلن تخلفه عن الإلتحاق بمنصب تعيينه أو بمنصب التكوين ، بالمترشح المدرج إسمه في قائمة الاحتياط حسب الترتيب و درجة الاستحقاق .

كما تتضمن السلطة الرئاسية التي يجرها الرئيس على الموظفين الناجحين في حالة التربص عنصريين أحدهما هو عنصر التوجيه ويهدف إلي إرشاد وتوجيه الموظفين الجدد عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الواجبة الاتباع وما على المتربص إلا الخضوع لها ، إلا إذا كانت هذه الأوامر غير مشروعة ، والعنصر الثاني وهو عنصر الرقابة ، وهذه الرقابة قد تكون متعددة و قد تخص أعمال الموظفين فقط .

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التوظيف

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الإجراءات
40 %23	1 %2.5	22 %22.2	17 %48.6	قانونية
40 %23	3 %7.5	22 %22.2	15 %42.9	تنظيمية
94 %54	36 %90	55 %55.6	3 %8.6	قانونية و تنظيمية
174 %100	40 %100	99 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن أشكال الإجراءات التي يعتمدونها في عمليات التوظيف هي قانونية و تنظيمية بنسبة 54% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 90% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا و نسبة 55.6% من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، تليها نسبة 23% بالتساوي من المسيرين ترى بأن أشكال الإجراءات قانونية تدعمها نسبة 48.6% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي و نسبة 22.2% من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، و فئة الذين يرون أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التوظيف تنظيمية تدعمها نسبة 42.9% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، و نسبة 22.2% من ذوي المستوى التعليمي جامعي .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أشكال الإجراءات المتبعة من طرف المسيرين في إدارة عمليات التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية ، هي إجراءات قانونية و تنظيمية ، تشكل إطار تنظيم المسابقات ، و هي عبارة عن مجموعة من النصوص المحددة للأساليب الإجرائية الواجبة الاتباع عند إقتناء الموارد البشرية بمنظومة الوظيفة العمومية ، إذ أن عدم احترام المسيرين لإطار

تنظيم هذه المسابقات من حيث إجراءات فتحها و إعلان نتائجها يؤدي الى إلغاءها ، وهذا ما يفسر الاعتماد الالزامي للمسيرين لهذه الإجراءات القانونية التنظيمية في إدارة عمليات التوظيف .

فالإجراءات القانونية المتبعة في التوظيف لا تمارس عمليا ، بل تشكل التزام معنوي للمسير عند إجراء عمليات التوظيف تتمثل في احترام المبادئ القانونية و الدستورية التي تنظم شئون التوظيف بالإدارات العمومية ، كخضوع التوظيف الى مبدئي المساواة في تولية الوظائف العامة ، و الجدارة والاستحقاق¹ هذا من جهة ، و من جهة أخرى هي إحترام كافة شروط التوظيف من حيازة المترشحين للجنسية الجزائرية ، التمتع بالحقوق المدنية ، تبرير الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية ، كما يجب أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا توافره على المؤهلات والشهادات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها ، و أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها ، ان مراعاة هذه الشروط يجد له تفسير في أنه لا يمكن أن يوظف أيأ كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط العامة و الخاصة للتوظيف² .

أما الإجراءات التنظيمية فهي تتمثل في مجموع العمليات الإدارية و المراحل الاجرائية المتعددة التي تتبعها الإدارة في عمليات التوظيف قصد انتقاء أفضل المرشحين للوظائف العامة و إلحاقهم بها ، ابتداء من تحديد الاحتياجات للموارد البشرية ، ثم تقديم الطلب للجهات المختصة قصد رصد اعتمادات مالية لهذه الاحتياجات و المعبر عنها بالمناصب المالية الشاغرة ، ثم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، تسلم طلبات الترشيح و بثها ، إجراء الاختبارات و المقابلات ، إعلان أسماء المرشحين الناجحين ، وصولا الى التعيين ، و هذه الإجراءات نجدها منطقية في التنظيم المعمول به في ادارة و تسير المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية .

إذن يمكن القول أن إجراءات التوظيف المعتمدة في الإدارات العمومية تخضع خضوعا تما للنص القانوني الذي يحترم و يطبق من طرف المسيرين العموميين دون الخروج عنه ، لأن الخروج عنه يشكل مخالفة في تسيير المسابقات ، يمكن أن يترتب عليه إلغاء التوظيف ، فهم يسعون من خلال حرصهم على الالتزام به الى اقرار معايير الاستحقاق و الكفاءة قصد انتقاء موارد بشرية ذات امكانيات مهنية عملية وعلمية عالية ، و منه ضمان الجودة و الانتاجية الادارية ، و نجاعة الادارة بشكل عام .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 74.

² نفس المرجع ، المادة 75.

جدول رقم (30): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و فعالية إجراءات عمليات التوظيف

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الفعالية
41 %23.6	0 %0	7 %7.1	34 %97.1	عالية
92 %52.9	0 %0	91 %91.9	1 %2.9	متوسطة
41 %23.6	40 %100	1 %1	0 %0	ضعيفة
174 %100	40 %100	99 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن الإجراءات المتبعة في عمليات التوظيف ذات فعالية متوسطة بنسبة %52.9 من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة %91.9 من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، تقابلها نسبة %23.6 بالتساوي لدى كل من المسيرين الذين يرون أنها ذات فعالية عالية تدعمها نسبة %97.1 من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، ومن يرون بأنها ذات فعالية ضعيفة تدعمها نسبة %100 من ذوي المستوى دراسات عليا .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الإجراءات القانونية و التنظيمية المتبعة من طرف المسيرين العموميين على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في إدارة عمليات التوظيف، هي إجراءات ذات فعالية متوسطة، و هذا راجع لما يصادفه المسيرين من عقبات متعددة في التطبيق العملي لهذه الإجراءات ، إبتداء من تخطيط عمليات التوظيف الى غاية تعيين الموظفين الناجحين، حيث تشكل في مجموعها ما يسمى بمعوقات التوظيف أو مشكلات التوظيف ، وهي قد تصدر أساسا من طرف الإدارة العليا، أو من طرف المدير، أو النقابات، أو الموظفين، أو مصالح الرقابة،... إلخ ، أو تكون منطوية داخل النصوص القانونية و التنظيمية المنظمة لعمليات التوظيف كغياب شرح و تفسير بعض النصوص ، كما قد تؤدي مشاكل عملية الاستقطاب و الاختيار إلى مشاكل في عملية التعيين مما يؤدي إلى عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي وقوع خلل في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هذا ما قد يتعب كاهل المسيرين العموميين بالإدارات العمومية في إتمام هذه العمليات ، مما يجعلهم يتجهون في نظرهم إلى الاجراءات بأنها ذات فعالية متوسطة أو دون ذلك .

جدول رقم (31): يبين النظرة الى نظام إدارة المسابقات الحالي مقارنة مع السابق

الجموع	ضعيفة	متوسطة	عالية	الفعالية قوة التنظيم
42 %24.1	1 %2.4	19 %20.7	22 %53.7	جيد محكم
70 %40.2	2 %4.9	53 %57.6	15 %36.6	مقبول
62 %35.6	38 92.7%	20 %21.7	4 %9.8	سيئ
174 %100	41 %100	92 %100	41 %100	الجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام ينظر الى التنظيم السائد في إدارة المسابقات مقارنة مع التنظيم القديم بأنه مقبول و ذو فعالية متوسطة بنسبة 40.2% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 35.6% من المسيرين ترى بأنه تنظيم سيئ و ذو فعالية ضعيفة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأن تنظيم جيد و محكم و ذو فعالية عالية بنسبة تقدر بـ 24.1% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن التنظيم السائد في إدارة المسابقات بمنظومة الوظيفة العمومية الجزائرية مقارنة مع التنظيم السابق ، بأنه تنظيم مقبول نوعا ما إلا أنه متوسط الفعالية و هذا راجع الى أن المنظومة القانونية للتوظيف عرفت عدت تطورات و تغيرات عبر تاريخ الوظيفة العمومية الجزائرية ، بحيث لم تستقر إلا حديثا خاصة بعد أن وضع المشرع المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل لسنة 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجرائها ، و دخوله حيز التنفيذ الفعلي ، الذي ما لبث في تطبيقه حتى تم اتخاذ عدة مناشير و تعليمات من طرف الادارات المركزية خاصة الوزارات، تخالف بعض مضامين الإجراءات المذكورة فيه .

جدول رقم (32): يبين تقييم المسيرين لسياسة التوظيف

التقييم	النظرة للنظام	عادل و شفاف	عادي	لا يتطلع لرغبة الموظفين	المجموع
ضعيفة	0	2	37	39	22.4%
متوسطة	4	103	2	109	62.6%
جيدة	25	1	0	26	14.9%
المجموع	29	106	39	174	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يقيم سياسة التوظيف في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة بأنها متوسطة و عادية بنسبة 62.6% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 22.4% من المسيرين ترى بأنها سياسة ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأنها سياسة جيدة و تمتاز بالعدل و الشفافية بنسبة تقدر بـ 14.9% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن سياسة التوظيف المتبعة في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية هي سياسة متوسطة و عادية ، فالأصل أن سياسة الاختيار والتعيين في أي منظمة تكون قوية عندما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة و صفات الفرد الذي يتم اختياره لها وبالتالي فان نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الأفراد الذين يعملون فيها ، لكن نجد أن الإدارات العمومية الجزائرية تجد صعوبة في الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة العالية وذلك نتيجة ما تضعه الدولة من قوانين تلزم الإدارات بإتباع إجراءات توظيف تسفر في الأخير عن توظيف أفراد لا تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة باحتياجها الفعلي ، و هذا ما يفسر نظرة المسيرين لسياسة التوظيف في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة بأنها متوسطة الفعالية و عادية .

المبحث الثاني : الإجراءات العملية للترقيات المهنية

جدول رقم (33): يبين العلاقة بين نوع الادارة و الشروط التي يتم على أساسها الترقية

المجموعة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالصحة	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة الشروط
25 %14.4	9 %10.3	7 %12.3	3 %20	6 %40	حيازة الأقدمية
20 %11.5	8 %9.2	10 %17.5	2 %13.3	0 %0	النجاح في الامتحان
19 %10.9	7 %8	3 %5.3	8 %53.3	1 %6.7	وجود منصب شاغر
110 %63.2	63 %72.4	37 %64.9	2 %13.3	8 %53.3	كل هذه الشروط
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن شروط التي يتم على أساسها ترقية الموظفين هي حيازة الأقدمية ، النجاح في الامتحان ، وجود منصب شاغر بنسبة 63.2% من مجموع المسيرين، تدعمها نسبة 72.4% لدى مسيري الادارة البلدية و نسبة 64.9% لدى مسيري الادارة الصحية ، تليها نسبة 14.4% من المسيرين ترى بأن شروط الترقية هي حيازة الأقدمية تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الادارة المالية و نسبة 20% لدى مسيري الادارة التعليمية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن شروط الترقية هي وجود منصب شاغر بنسبة تقدر بـ 10.9% ، تدعمها نسبة 53.3% لدى مسيري الادارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الشروط التي يتم على أساسها ترقية الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية هي وجود منصب مالي شاغر فعليا ، حيازة الأقدمية المطلوبة للترقية ، النجاح في الامتحان المهني ، و هذا ما يتطابق مع النصوص التنظيمية و الأحكام القانونية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، التي تلزم أن تؤدي كل ترقية في وظيفة لدى

المؤسسات والإدارات العمومية إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية أي وجود منصب مالي شاغر مخصص للترقية ، من بين الموظفين الذين يستوفون الشروط الأساسية للترقية المتعلقة بالأقدمية بشريطة نجاحهم في الامتحانات المهنية¹ .

كما أن الأصل في ممارسات الترقيات المهنية ، يوجب أن تتم طبقا للشروط المحددة في النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية ، قصد تحقيق الأهداف المرجوة منها ، لأنه إذا تمت ممارسات الترقية دون مراعاة الشروط المطلوبة ، أو شابها خلل أو فاسد في الاجراءات ، فإنها سيؤدي بطبيعة الحال الى انخفاض معنويات الموظفين و كفاءتهم ، و عدم إقبالهم على المشاركة في الترقيات المهنية لغياب الثقة بعدالة هذه النظم المطبقة عليهم ، مما يسبب مشاكل عديدة و كثيرة للإدارة ، و هذا ما يبرر حرص المسيرين العموميين للإدارات العمومية الجزائرية في إتباعهم لجميع الشروط المعمول بها في مجال الترقيات المهنية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها" ، مرجع سابق ، المادة 34

جدول رقم (34): يبين العلاقة بين نوع الادارة و أفضل الطرق الواجبة الاتباع للترقية في الرتبة

نوع الإدارة / طرق الترقية	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالبلدية	المجموع
الشهادة	3 %20	8 %53.3	25 %43.9	13 %14.9	49 %28.2
بعد تكوين متخصص	4 %26.7	0 %0	11 %19.3	7 %8	22 %12.6
امتحان أو فحص المهني	4 %26.7	3 %20	17 %29.8	41 %47.1	65 %37.4
الاختيار	4 %26.7	4 %26.7	4 %7	26 %29.9	38 %21.8
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للترقية في رتب الوظيفة العمومية هي عن طريق الامتحان أو الفحص المهنية وهذا بنسبة 37.4% من مجموع المسيرين، تدعمها نسبة 47.1% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 29.8% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 28.2% من المسيرين ترى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للترقية هي عن طريق الشهادة تدعمها نسبة 53.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 43.9% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ثم تليها نسبة 21.8% من المسيرين ترى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للترقية هي عن طريق الاختيار تدعمها نسبة 29.9% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة المالية و التعليمية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أفضل طرق يتعين اعتمادها للترقية هي الفحص المهني بنسبة تقدر بـ 9.2% ، تدعمها نسبة 12.6% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 6.7% لدى مسيري الإدارة المالية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن هناك مفاضلة بين المسيرين في اختيار الطرق الملائمة لترقية الموظفين في رتب الوظيفة العمومية باختلاف نوع الإدارة و أهدافها و خصوصياتها، إلا أن هذه المفاضلة تجد لها تقارب في الممارسات ، و هي لا تخرج عن الكيفيات و الطرق التي حددها

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتمثلة في : "الترقية على أساس الشهادة ، الترقية بعد تكوين متخصص ، الترقية عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني ، الترقية على سبيل الاختيار"¹ .

ف نجد أن استعمال طريقة الامتحان أو الفحص المهني في ترقية الموظفين العموميين ، من طرف مسيري الإدارة البلدية ، راجع الى التغير التنظيمي الذي حدث على هذه الإدارة ، ابتداء من إصدار القانون الأساسي الخاص بأسلاك الإدارة البلدية ، و تدعيم ميزانية التسيير من طرف الدولة ، إخضاعها الى الرقابة المالية المسبقة ، أن هذا التغير دفع و شجع الموظفين الى السعي نحو تحسين مستواهم المهني بأي طريقة ممكنة ، و مع أن التركيبة المهنية لمستخدمي البلدية لا تخرج عموما عن فئات التنفيذ ، مما يجعل الامتحانات المهنية الوسيلة الأكثر سرعة في الترقية لأنها تتطلب خبرة مهنية تقدر عموما بخمس سنوات ، و هي متوفرة لدى معظم المستخدمين .

أما استعمال طريقة الترقية على أساس الشهادات لدى مسيري الإدارة التعليمية ، فهذا يرجع الى التركيبة السوسيو مهنية لمستخدمي الجامعة ، فجلهم من فئات الأساتذة ، و هذه الفئات ترقيتهم لا تتم إلا بعد التحصل على الشهادات العلمية المطلوبة كشرط أساسي ، إضافة الى أن ترقيتهم لا تتطلب وجود منصب مالي شاغر بل تتم بتحويل المنصب عند كل ترقية .

بينما استعمال طريقة الترقية بعد التكوين المتخصص لدى مسيري الإدارة المالية و إدارة الصحة العمومية بكثرة ، فهذا راجع لطبيعة المهام المسندة للفئات السوسيو مهنية بذات الإدارتين ، إضافة الى أنه لكلا الإدارتين مدارس خاصة تفتح المجال للالتحاق بالتكوين المتخصص لفئات الموظفين في القطاع بنسبة معينة ، و هذا ما يبرر لجوء المسيرين له .

أما الترقية بالاختيار فنجدتها تستعمل من طرف المسيرين في مختلف الإدارات العمومية بنسب متقاربة إذ أنها تعبر عن إقرار الإدارة بالقيمة المهنية لبعض الموظفين الأكفاء الذين لم تتح لهم الفرصة لمتابعة الدراسة أو المشاركة في المباريات أو الامتحانات ، و هي تتميز بخصوصية السلطة التقديرية للإدارة في انتقاء من هو كفؤ .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

جدول رقم (35): يبين رأي المسيرين في طرق الترقية بالرتبة في الوظيفة العمومية

الرأي	طرق الترقية	الشهادة	بعد تكوين متخصص	امتحان مهني	على سبيل الاختيار	المجموع
حافزة	46 %93.9	17 %77.3	22 %33.8	16 %42.1	101 %58	
غير حافزة	3 %6.1	5 %22.7	43 %66.2	22 %57.9	73 %42	
المجموع	49 %100	22 %100	65 %100	38 %100	174 %100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يرون أن الطرق المعتمدة للترقية في الرتب هي حافزة وهذا بنسبة 58% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 93.9% لدى المسيرين الذين يفضلون الترقية على أساس الشهادة كميّار ، و نسبة 77.3% لدى المسيرين الذين يفضلون الترقية على بعد تكوين متخصص كميّار ، مقابل نسبة 42% من المسيرين ترى أن الطرق المعتمدة للترقية في الرتب هي غير حافزة تدعمها نسبة 66.2% لدى المسيرين الذين يفضلون الترقية عن طريق الامتحان المهني ، و نسبة 57.9% لدى المسيرين الذين يفضلون الترقية على سبيل الاختيار .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن هناك اختلاف في الروى بين المسيرين حول حافزية طرق الترقية في الرتبة المعتمدة في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، حيث يرى غالبية المسيرين أن طرق الترقية على أساس الشهادات أو بعد تكوين متخصص هي طرق حافزة و هذا راجع الى أن أسس الترقية هذه لا تتطلب جهد كبير من المسيرين على عكس الترقية عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية فهي غير حافزة بسبب أنها تتطلب جهد ووقت كبير من المسيرين ، بسبب خضوعها لإجراءات متعدد و طويلة ، ابتداء من إحصاء جميع الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية ، ثم إعداد القوائم التأهيلية للمعنيين بالترقية ، و تبليغها لهم بموجب رسائل شخصية ، ثم تنظيم الامتحانات أو عقد جلسات اللجان المتساوية الأعضاء للفصل في الترقيات الاختيارية ، ثم مرحلة التكوين قبل الترقية و ما تتطلبه من وقت و إجراءات طويلة ، الى أن تصل الى آخر إجراء و هو التعيين في رتبة الترقية .

جدول رقم (36): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و أغلب حالات الترقية في الدرجات

نوع الإدارة / الحالات	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالبلدية	المجموع
المدة الدنيا	8 %53.3	4 %26.7	14 %24.6	26 %29.9	52 %29.9
المدة المتوسطة	6 %40	10 %66.7	31 %54.4	39 %44.8	86 %49.4
المدة القصوى	1 %6.7	1 %6.7	12 %21.1	22 %25.3	36 %20.7
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أغلب الحالات التي تتم فيها الترقية في الدرجات هي المدة المتوسطة وهذا بنسبة %49.4 من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة %66.7 لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة %54.4 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة %29.9 من المسيرين ترى أن أغلب حالات الترقية في الدرجة هي المدة الدنيا تدعمها نسبة %53.3 لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة %29.9 لدى مسيري الإدارة البلدية، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أغلب حالات الترقية في الدرجة هي المدة القصوى بنسبة تقدر بـ %20.7 ، تدعمها نسبة %25.3 لدى مسيري الإدارة البلدية، و نسبة %21.1 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أغلب الحالات التي تتم فيه ترقية الموظفين في الدرجات بالإدارات العمومية الجزائرية هي المدة المتوسطة و المقدرة بثلاث سنوات عمل، و هذا راجع الى أن الترقية في الدرجات مرتبطة بشكل كبير بعنصر الزمن ، فالزمن هو الكفيل الأكبر بتغيير الدرجة دون دور إرادي من الموظف ، فهي كآلية غير متوقفة على أداء الموظف أو على موقف

الإدارة ، كما تقوم على نظام التنقيط المعمول به حاليا يعتمد على آليات تقليدية على مستوى التقييم و الأداء و التحفيز ، فأصبح فارغا من محتواه الحقيقي ، بالإضافة الى أنها تفتقد للطابع تحفيزي من جانب انعكاسها المادي على الأجور ، إذ نلمس تأثير رمزي على الأجرة مما أفقدها من أهميتها بالنسبة لعموم الموظفين ، الذين أصبحوا لا يعيرونها أهمية كبيرة ، ولا يعلقون عليها آمالهم المهنية ، بل أنها تحولت الى آلية سلبية أثرت على أداء الموظفين و حركيتهم ، و بذلك تحولت الى أداة معيق للتطور المالي لرواتب الموظفين .

وسعيا من بعض المشرعين للحد من سلبيات الترقية في الدرجات ، نجد أن منظومات العمل الحديثة قد نصت على إمكانية أن تمنح الإدارة العمومية للموظف مكافأة إستثنائية في شكل تدرج إستثنائي ، و ذلك بمنحه درجة أو عدة درجات إضافية وفق شروط مضبوطة منها الإنجاز الأمثل للعمل أو إبتكار وسيلة معينة ترتب عليها إرتفاع في الإنتاج أو الاقتصاد في التكاليف أو تحسين نوعية الخدمات الإدارية أو عند التميز بدرجة عالية من الإلتقان في أداء المهام ، و هذا لو نص عليها المشرع الجزائري في المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية صراحة عندما تكلم عن الأوسمة الشرفية و المكافآت الممنوحة للموظفين في الفصل السابع من الباب الرابع من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

جدول رقم (37): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و المعايير المعتمدة للترقية الى المناصب العليا

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					معايير الترقية	
34 %19.5	19 %21.8	8 %14	4 %26.7	3 %20	نعم	
17 %12.1	6 %8.8	5 %10.2	2 %18.2	4 %33.3	الشهادة العليا	لا
65 %46.4	20 %29.4	32 %65.3	6 %54.5	7 %58.3	الخبرة المهنية	
16 %11.4	10 %14.7	5 %10.2	1 %9.1	0 %0	الوساطة	
31 %22.1	24 %35.3	4 %8.2	2 %18.2	1 %8.3	الانتماء الحزبي	
11 %7.9	8 %11.8	3 %6.1	0 %0	0 %0	الانتماء القبلي	
140 %80.5	68 %78.2	49 %86	11 %73.3	12 %80	المجموع الجزئي	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أنه لم يحدث القانون الجديد للوظيفة العمومية معايير للترقية في المناصب العليا وهذا بنسبة 80.5% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 86% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 80% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما من يرون أن القانون الجديد احدث معايير للترقية للمناصب العليا فتقدر نسبتهم بـ 19.5% تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 18.2% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

و لمعرفة معايير المعتمد في الترقية إلى المناصب العليا قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن خمسة عبارات لمن اجابوا بـ لا ، حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 46.4% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية هي المعيار المعتمد للترقية في المناصب العليا تدعمها نسبة 65.3% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 58.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، تليها نسبة 22.1% من المسيرين ترى أن الانتماء الحزبي هو المعيار المعتمد تدعمها نسبة 35.3%

لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 18.2% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن المعيار المعتمد في الترقية إلى المناصب العليا هو الانتماء القبلي بنسبة تقدر بـ 7.9% ، تدعمها نسبة 11.8% لدى مسيري الإدارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن القانون الجديد للوظيفة العمومية لم يحدث معايير جديدة لترقية الموظفين العموميين في المناصب العليا و الوظائف العليا بل أبقى على الأحكام القانونية الأساسية و النصوص التنظيمية القديمة سارية المفعول رغم التغيرات و التطورات الحادثة في مجال العمل الإداري الذي يتطلب كفاءات جديدة ذات تأهيل عالي و خبرات مهنية تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، حيث أن التنظيم المعمول به قديما يعتمد على الخبرة المهنية كمعيار أساسي في التعيين بالمناصب دون مراعاة للشروط الأخرى المنصوص عليها قانونا التي تشير إلى أنه "لا يعين أحد في وظيفة عليا في الدولة إذا لم تتوفر فيه شروط الكفاءة و النزاهة ، مع وجوب استيفاءه للشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية ، و إثباته لتكوين عالي أو مستوى من التأهيل مساوي لذلك ، كما يجب أن يكون قد مارس العمل الإداري لمدة خمس سنوات على الأقل في المؤسسات أو الإدارات العمومية أو في المؤسسات و الهيئات العمومية"¹ .

و الناظر إلى النص الحديث للترقية في المناصب العليا و الممارسات القديمة في ذات المجال ، يجدها تتطابق كليا ، حيث نجد في ظل هذا النص أنه "يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين ، غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع ، بصفة استثنائية ، من طرف إدارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف"² ، و في ظل هذا أصبحت القاعدة العامة استثناء و الاستثناء هو القاعدة العامة ، مما جعل النظام الحالي للتعين في المناصب العليا لا يفي بمتطلبات تحديث الإدارة و إنفتاحها على الأساليب و التقنيات الجديدة للتدبير العمومي ، كما أنه لا يقدم في الوقت الراهن أية مؤشرات تحفيزية كفيلة باستقطاب الكفاءات و الخبرات في مجال التأطير و التوجيه و الإشراف ، بل أصبح سدا منيعا أمام جلب و استقطاب أجود الكفاءات الكفيلة بالرفع من مستوى التأطير و القيادة بالإدارات العمومية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم" ، الجريدة الرسمية ، العدد 31 ، السنة 1990 ، المادة 21 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 13 .

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و مجالات استخدام الترقية

نوع الإدارة	المكلفة بالمالية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالبلدية	المجموع
مكانة جديدة	3 %20	5 %33.3	14 %24.6	18 %20.7	40 %23
الزيادة في الأجر	6 %40	3 %20	10 %17.5	17 %19.5	36 %20.7
تحسين المسار المهني	5 %33.3	5 %33.3	23 %40.4	35 %40.2	68 %39.1
تكليف بمهام جديدة	1 %6.7	2 %13.3	10 %17.5	17 %19.5	30 %17.2
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أهداف ترقية الموظفين لأجل تحسين المسار المهني وهذا بنسبة 39.1% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 40.4% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 40.2% لدى مسيري الإدارة البلدية ، تليها نسبة 23% من المسيرين يرون أنه تتم ترقية الموظفين لأجل حيازة مكانة جديدة تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 24.6% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، ثم نسبة 20.7% من المسيرين يرون أنه تتم ترقية الموظفين لأجل الزيادة في الأجر تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الإدارة المالية ، ونسبة 20% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن ترقية الموظفين تتم لأجل تكليفهم بمهام جديدة بنسبة تقدر بـ 17.2% ، تدعمها نسبة 19.5% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 6.9% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الأهداف و الغايات من ترقية الموظفين العموميين في الإدارات العمومية هو تحسين المسار المهني للموظف ، و هذا ما يتطابق مع نص القانوني الذي يشير إلى أنه "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة"¹ .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

جدول رقم (39): يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية و من له السلطة الفعلية في الترقية

المجموع	سنوات الخبرة			السلطة
	من 25 أكثر 35 من	من 15 اقل من 25	من 5 اقل من 15	
115 %66.1	42 %72.4	40 %65.6	33 %60	مدير الإدارة
32 %18.4	7 %12.1	10 %16.4	15 %27.3	المسؤول المباشر
27 %15.5	9 %15.5	11 %18	7 %12.7	مصالح تسيير الموظفين
174 %100	58 %100	61 %100	55 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن من يمارس السلطة الفعلية في الترقية هو مدير الإدارة بنسبة 66.1% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 72.4% لدى ذوي الخبرة المهنية من 25 أقل من 35 سنة و نسبة 65.5% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 أقل من 25 سنة ، تليها نسبة 18.4% من المسيرين ترى بأن من يمارس السلطة الفعلية في التوظيف هم المسؤولين المباشرين للموظفين تدعمها نسبة 27.3% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 أقل من 15 سنة و نسبة 16.4% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 أقل من 25 سنة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن و من يمارس السلطة الفعلية في الترقية هم مصالح تسيير الموظفين بنسبة تقدر بـ 15.5% تدعمها نسبة 18% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 أقل من 25 سنة و نسبة 15.5% لدى ذوي الخبرة المهنية من 25 أقل من 35 سنة .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن من يمارس السلطة الفعلية في ممارسة عمليات الترقيات المهنية بالإدارات العمومية الجزائرية هو المدير باعتباره السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، و هذه السلطة مخولة له بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال ، فهو من يشرف على كافة إجراءات الترقيات المهنية في الرتب أو الدرجات أو المناصب العليا ، حيث يتأسس اللجان المتساوية الأعضاء الناظرة في الترقيات الاختيارية و في الترقيات في الدرجات ، كما أنه يتأسس

لجنة إعداد قائمة المترشحين المقبولين و غير مقبولين للمشاركة في الامتحانات و الفحوص المهنية ، كما يقوم باستقبال الطعون و القيام بالبت فيها و الرد على أصحابها ضمن آجالها المحددة ، و كذلك نجد أن له تدخل في مجال الإعلان النتائج النهائية بمشاركته كرئيسا في إعداد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في الامتحانات و الفحوص المهنية ، و في إعداد القوائم الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق ، مع مبادرته بنشر كافة قوائم القبول و قوائم النجاح النهائي و القوائم الاحتياطية بأي وسيلة ملائمة .

كما أنه يباشر اختصاصه الأصيل في مجال الترقيات المهنية بالقيام بتعيين الموظفين الناجحين نهائيا حسب درجة الاستحقاق أو في توجيههم الى التكوين المتخصص قبل الترقية ، مع إمكانية استبدال المترشح ناجح الذي أعلن تخلفه عن الالتحاق بمنصب تعيينه أو بمنصب التكوين ، بالمترشح المدرج اسمه في قائمة الاحتياط حسب الترتيب .

و كذلك يمارس صلاحياته في مجال التعيين بالمناصب العليا الوظيفية و الهيكلية سواء بتقديم اقتراحات التعيين الى المصالح العليا التابعة لها الإدارة المستخدمة ، أو بالتعيين مباشرة من طرفه باقتراح من المسؤول المباشر للموظف .

جدول رقم (40): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية

المستوى التعليمي الإجراءات	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
قانونية	9 %25.7	21 %21.2	9 %22.5	39 %22.4
تنظيمية	15 %42.9	40 %40.4	9 %22.5	64 %36.8
قانونية و تنظيمية	11 %31.4	38 %38.4	22 %55	71 %40.8
المجموع	35 %100	99 %100	40 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية هي إجراءات قانونية و تنظيمية بنسبة %40.8 من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة %55 من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا و نسبة %38.4 من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، تليها نسبة %36.8 من المسيرين ترى بأنها إجراءات تنظيمية تدعمها نسبة %42.9 من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، و نسبة %40.4 من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية هي إجراءات قانونية بنسبة تقدر بـ %22.4 ، تدعمها نسبة %25.7 من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، و نسبة %22.5 من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أشكال الإجراءات المتبعة من طرف المسيرين في إدارة عمليات الترقيات المهنية بالإدارات العمومية الجزائرية ، هي إجراءات قانونية و تنظيمية تشكل إلتزامات و مجموعة إجراءات و أساليب الإدارية تتخذ في تغيير الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة الى أخرى أو من درجة لأخرى أو من إطار الى آخر ، داخل منظومة الوظيفة العمومية ، إذ أن عدم احترام المسيرين لإطار تنظيم الترقيات المهنية من حيث إجراءاتها و أنساقها ونظمها وشروطها يؤدي حتما الى إلغائها ، و منه التأثير على مسار الحياة المهنية للموظفين ، وهذا ما يفسر اعتماد المسيرين لهذه الإجراءات القانونية التنظيمية في إدارة عمليات الترقيات لأنها تدرج في إطار

تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز بالدرجة الأولى ، وهي بذلك تجسد اعتراف الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم .

فالإجراءات القانونية المتبعة من طرف المسيرين لا تمارس عمليا ، بل تشكل التزام معنوي للمسير عند إجراء عمليات الترقيات تتمثل في احترام المبادئ القانونية و الدستورية التي تنظم شؤون الوظيفة العمومية و هما خضوع الموظفين الى مبدأ المساواة في تولية الوظائف العامة¹ ، و مبدأ الجدارة و الاستحقاق هذا من جهة، و من جهة أخرى هي احترام كافة شروط الترقيات لأنه لا يمكن ترقية أي موظف ما لم تتوفر فيه هذه الشروط العامة و الخاصة، كان يكون مرسوم في رتبة من رتب الوظيفة العمومية ، و حيازة الأقدمية المهنية المطلوبة ، و وجود منصب مالي شاغر فعليا... الخ .

أما الإجراءات التنظيمية فهي تتمثل في مجموع العمليات الإدارية و المراحل المتعددة التي تتبعها الإدارة قصد انتقاء أفضل المرشحين للوظائف الترقية و إلحاقهم بها ، ابتداء من الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، ثم إعداد قوائم التأهيل بعد أخذ رأي اللجان المتساوية الأعضاء ، تسلم طلبات الترشيح وبتها، إجراء الامتحانات المهنية ، إعلان أسماء المرشحين الناجحين ، الإلحاق بالتكوين المتخصص قبل الترقية ، وصولا الى التعيين النهائي ، و هذه الإجراءات نجدها في التنظيمات المنظمة لسير الترقيات في الدرجات و الترقيات الاختيارية و الترقيات على أساس الامتحانات و الفحوص المهنية.

إذن يمكن القول أن إجراءات الترقيات المهنية المعتمدة في الإدارات العمومية تخضع خضوعا تاما للنص القانوني الذي يحترم و يطبق من طرف المسيرين دون الخروج عنه ، لأن موقع الترقية في حياة الموظف تتطلب من الإدارة المزيد من العدالة و الإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها ، من خلال اعتماد مقاييس موضوعية و منصفة تستهدف تكريس مبدأي تكافؤ الفرص و الاستحقاق .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 74.

جدول رقم (41): بين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى فعالية الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الفعالية
44 %25.3	7 %17.5	26 %26.3	11 %31.4	عالية
103 %59.2	21 %52.5	62 %62.9	20 %57.1	متوسطة
27 %15.5	12 %30	11 %11.1	4 %11.4	ضعيفة
174 %100	40 %100	99 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية ذات فعالية متوسطة بنسبة 59.2% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 62.9% من ذوي المستوى التعليمي جامعي و نسبة 57.1% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، تليها نسبة 25.3% لدى المسيرين الذين يرون أن الإجراءات ذات فعالية عالية تدعمها نسبة 31.4% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي و نسبة 26.3% من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات الترقية ذات فعالية ضعيفة بنسبة تقدر بـ 15.5% ، تدعمها نسبة 30% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، و نسبة 11.4% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الإجراءات القانونية و التنظيمية المتبعة من طرف المسيرين العموميين على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في إدارة عمليات الترقيات المهنية ، هي إجراءات ذات فعالية متوسطة ، و هذا راجع نتيجة لما قد يشوبها من إختلالات وعقبات متعددة تشكل في مجموعها ما يسمى بمعوقات الترقية ، تظهر للمسيرين أثناء التطبيق العملي

لإجراءات الترقيات المهنية إبتداء من تخطيط عمليات الترقيات إلى غاية تعيين الموظفين في رتب الترقية، كما قد تظهر أثناء تنفيذ سرياتها سواء من حيث السريان الإداري أو المالي .

و هذه العقبات نجدها أحيانا منطوية داخل النصوص القانونية و التنظيمية المنظمة لعمليات الترقيات ، كغياب شرح و تفسير لبعض النصوص ، أو تناقضها فيما بينها ، عدم صدور التنظيمات المحدد لكيفيات اتخاذ الترقيات ، ربط الترقيات بالتكوين ، ... الخ .

كما قد تظهر في بيئة الإدارة ذاتها ، كالجدل الذي يثيره الموظفين حول مصداقية عمليات الترقية و شرعيتها ، الضغوطات المتعددة التي يتعرض لها المسيرين الصادرة من جهات مختلفة كالإدارة العليا ، الهيئات الرقابية ، التنظيمات النقابية ، أصحاب المصالح و النفوذ ، و حتى الموظفين أنفسهم .

إن كل هذه العقبات المتعددة و المختلفة التي تعترى إتخاذ أو إتمام عمليات الترقيات المهنية سواء على مستوى الإجراءات التنظيمية أو القانونية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية ، نجدها تتعب كاهل المسيرين مما تجعلهم يتجهون في نظرهم إليها بأنها ذات فعالية متوسطة أو حتى دون ذلك .

جدول رقم (42): يبين النظر الى نظام إدارة الترقيات الحالي مقارنة مع السابق

الجموع	ضعيفة	متوسطة	عالية	الفعالية النظرة للتنظيم
62 %35.6	3 %11.1	18 %17.5	31 %93.2	جيد
75 %43.1	8 %29.6	64 %62.1	3 %6.8	مقبول
37 %21.3	16 %59.3	21 %20.4	0 %0	سيئ
174 %100	27 %100	103 %100	44 %100	الجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام ينظر الى التنظيم السائد في إدارة الترقيات مقارنة مع التنظيم القديم بأنه مقبول و ذو فعالية متوسطة بنسبة 43.1% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 35.6% من المسيرين ترى بأنه تنظيم جيد و محكم و ذو فعالية عالية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأنه تنظيم سيئ و ذو فعالية ضعيفة بنسبة تقدر بـ 21.3% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن التنظيم السائد في إدارة الترقيات بالإدارات العمومية الجزائرية هو تنظيم مقبول و ذو فعالية متوسطة و هذا راجع الى عدم تلاؤمه مع النظم الحديثة المعمول بها حاليا في مجال التدبير الحديث للموارد البشرية ، نتيجة لما يعتريه من مشاكل تتمثل في : إشكالية تقص المناصب المالية التي أدت الى تجميد مسار الحياة المهنية للعديد من الموظفين ، عدم ملائمة الترقية بناء على الشهادات لحاجيات الإدارة في أغلب الأوقات ، غياب الجدية المطلوبة في الترقية بناء على الامتحانات و الفحوص المهنية مما لا تسمح بتقييم حقيقي لمؤهلات المرشحين ، إسناد الترقية الاختيارية على معايير غير موضوعية و شفافة ، عدم تماسك الترقية في الدرجات و ضعف انعكاسها المادي على الأجور ، و أخيرا الغياب الشبه الكلي لمعايير الترقيات في المناصب و الوظائف العليا .

فالأصل أن منظومة الترقية ، تتشكل من نظام متسلسل و مترابط في علاقته بالأنظمة الوظيفية الأخرى كنظام التكوين ، و نظام التقييم ، و نظام الأجور و التعويضات ، لكن عند التمعن في النصوص القانونية المنظمة للترقية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، يجد أن النظرة إليها من طرف المشرع لم تكن شمولية إطلاقا ، خاصة من جانب آليات تخطيط الترقية، أنساق الترقيات ومدى ملائمتها للتنظيم الهيكلي للإدارة ، شروط الترقى و ارتباطها بالأقدمية دون سن معايير متعددة تراعي الكفاءة و الجدية و المهنية في العمل ، غياب تصور عن الأهداف النظرية و التطبيقية للترقية ... الخ ، أن مجمل هذه الملاحظات جعلت إجابات المسيرين تصب في توجه واحد هو أن نظام الترقية تنظيم مقبول و ذو فعالية متوسطة .

و قصد تحسين هذا النظام ، فإنه يجب توفير شروط تمكن من تحديثه وتطويره بجعله نظام أكثر ديناميكية و انفتاحا و عقلانية، و ذلك بضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية و الرتب، وجعله يتلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة ، نظرا لآثاره المتعددة على الموظف من جانب، و على تنمية الإدارة والرفع من مقدراتها من جانب آخر ، و منه يحافظ على دوافع الاستقرار و الاستمرارية بالإدارات العمومية .

جدول رقم (43): يبين تقييم المسيرين لسياسة الترقية

التقييم	النظرة للنظام	عادل و شفاف	عادي	لا يتطلع لرغبة الموظفين	المجموع
ضعيفة	0	13	62	75	43.1%
متوسطة	2	30	36	68	39.1%
جيدة	27	4	0	31	17.8%
المجموع	29	47	98	174	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يقيم سياسة الترقية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة بأنها ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين بنسبة 43.1% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 39.1% من المسيرين ترى بأنها سياسة متوسطة و عادية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأنها سياسة جيدة و تمتاز بالعدل و الشفافية بنسبة تقدر بـ 93.1% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن سياسة الترقيات المهنية المتبعة في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية هي سياسة ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين ، فالأصل في سياسات الترقيات المهنية في أي منظمة أن تكون واضحة و هادفة و محفزة ، تسعى لتحقيق حاجيات الموظفين الاجتماعية والنفسية والمادية وتتطابق مع طموحاتهم المهنية ، و تتفق مع التغير الذي يحدث لطاقتهم الفكرية و المهنية .

إن الناظر لسياسات الترقية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية يجدها تختلف عن نظم الترقية الحديثة المعمول بها في علم التسيير الحديث ، فهي لا ترتبط بالتكوين و التكوين المستمر إلا في حالات نادرة ، بل تعتمد على الأقدمية المهنية كعنصر و معيار أساسي دون مراعاة للكفاءة المهنية

للموظفين، أو الفعالية و المردودية، أو كفاءات أداء الخدمة ، أو التقديرات الشخصية للمسؤولين... الخ ، إذ أنها تسفر دائما عن ترقية موظفين لا تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف الشاغرة بإحتياجها الفعلي و الحقيقي ، و لا يلمس لها أثر على حركية الموظفين داخليا و جغرافيا .

إن سياسات الترقيات في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، من شأنها أن تقتل الطموح وروح الابتكار والإبداع لدى الموظفين الأكفاء و تحد من وتيرة التنافس بينهم ، كما تشجع على سيادة الخمول و الإتكالية داخل الادارة ، كما قد تؤدي إلى خلق نوع من التوترات داخل الجهاز الاداري ومنه تؤدي الى تسرب الكفاءات خارج المنظمة بسبب غياب معايير جدية للتمييز بين الموظفين الأكفاء وغير الأكفاء في الترقية ، هذا ما يفسر نظرة الموحدة للمسيرين في الادارات العمومية الجزائرية لسياسة الترقيات المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة بأنها ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين .

فالمسيرين رغم إحتلاف إنتمائتهم الادارية إلا أنهم يتجهون اتجاها واحد في قضية علاج إشكالية الترقية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، حيث يرون أنه يجب وضع سياسات واضحة بخصوص الترقيات المهنية ، و ذلك يجعلها أكثر مرونة ، مع تبسيط أنساق الترقية و إعتقاد الجدارة والإستحقاق كنظام للتقييم ، و توسيع الشبكة الاستدلالية بشكل يمكن الموظف من الإستمرار في التدرج داخل نفس السلم والرفع من قيمة الآثار المادية للترقيات، من أجل تحفيز الموظفين بصفة مستمرة و منتظمة طيلة مسار حياتهم المهنية .

المبحث الثالث : الإجراءات العملية للتكوين

جدول رقم (44): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و مدى تنظيم الدورات التكوينية و عددها

المجموع	المكلفة بالمبلدية	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					الدورات التكوينية	
81 %46.6	30 %	42 %	3 %	6 %	دورة واحدة	دائمة
21 %12.1	9 %	9 %	0 %	3 %	دورتين	
20 %11.5	3 %	3 %	12 %	2 %	ثلاثة فأكثر	
122 %70.1	42 %48.3	54 %94.7	15 %100	11 %73.3	المجموع جزئي	
40 %23	34 %39.1	2 %3.5	0 %	4 %26.7	منقطعة	
12 %6.9	11 %12.6	1 %1.8	0 %	0 %	لا ينظمون إطلاقا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أنه يتم تنظيم الدورات التكوينية وتحسين المستوى في الإدارات العمومية بصفة دائمة وهذا بنسبة 70.1% من مجموع المسيرين ، بينما نسبة 23% من المسيرين ترى بأنه تنظم بصفة منقطعة ، أما آخرون نسبة و المقدرة بـ 6.9% من المسيرين ترى بأنه لا يتم تنظيم الدورات التكوينية و تحسين المستوى في الإدارات العمومية إطلاقا .

ولمعرفة عدد الدورات التكوينية التي تنظم في السنة المالية قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن ثلاث عبارات لمن أجابوا بأنه تنظم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة ، حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 46.6% من المسيرين يرون أنه تنظم دورة واحدة خلال السنة المالية تدعمها نسبة 73.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 66.6% لدى مسيري الإدارة المالية ، تليها نسبة 12.1% من المسيرين يرون بأنه تنظم دورتين خلال السنة المالية تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الإدارة المالية، و نسبة 24.6% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أنه تنظم ثلاث دورات فأكثر خلال السنة المالية بنسبة تقدر بـ 11.5% ، تدعمها نسبة 12.6% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 7% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه يتم تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة دائمة على شكل دورة واحدة خلال السنة المالية ، وهذا راجع إلى أن تنظيم الدورات التكوينية في الإدارات العمومية الجزائرية يمر بإجراءات و مراحل متعددة إنطلاقا من الجدولة الزمنية أي تحديد الفترة الزمنية للدورة التدريبية ، ثم تحديد زمن كل خطوة من الخطط التكوينية ، و بعدها تحديد ميعاد بدئها و الإنتهاء منها ، من هم الموظفين الذين سيتفيدون من الدورة ، و هكذا الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، وصولا إلى المرحلة الأخيرة و هي تقييم الدورة التكوينية ، إن هذا التتابع في الإجراءات و المراحل قد يجعل عمليات التكوين تسير ضمن ديناميكية مضطربة ، لهذا نجد أنه لا يمكن عمليا تنظيم عدة دورات خلال السنة المالية رغم أن النص القانوني يجبر الإدارات العمومية "بتنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"¹.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 104 .

جدول رقم (45): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و الشروط التي يتم على أساسها إلحاق الموظفين بالتكوين

نوع الإدارة	المكلفة	المكلفة	المكلفة	المكلفة	الشروط
	بالمالية	بالتعليم	بالصحة	بالمالية	
حياسة أقدمية	2	2	4	21	29 %16.7
النجاح في الامتحان	3	0	10	25	38 %21.8
احتياجات المنصب	5	6	30	40	81 %46.6
حياسة رتبة معينة	5	7	13	1	26 %14.9
المجموع	15	15	57	87	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن شروط التي يتم على أساسها إلحاق الموظفين بالتكوين هي احتياجات المنصب بنسبة 46.6% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 52.6% لدى مسيري الإدارة الصحية و نسبة 46% لدى مسيري الإدارة البلدية، تليها نسبة 21.8% من المسيرين ترى بأن شروط الإلحاق بالتكوين هي النجاح في الإمتحانات المخصصة لذلك تدعمها نسبة 28.7% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 20% لدى مسيري الإدارة المالية، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن شروط الإلحاق بالتكوين هي حياسة رتبة معينة بنسبة تقدر بـ 14.9% ، تدعمها نسبة 46.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية ونسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الشرط الأساسي الذي يتم على أساسه إلحاق الموظفين العموميين بالدورات التكوينية في الإدارات العمومية الجزائرية ، هو شرط احتياجات المنصب أي أنه لا يمكن إلحاق أي موظف بدورة تكوينية ما لم يرتبط التكوين بالحاجة

الفعلية و الحقيقية للمنصب الذي يشغله ، كإلحاقه بالتكوين التحضيري لشغل وظيفة و منه الترسيم ، أو إلحاقه بالتكوين قبل الترقية بعد النجاح في الإمتحان المهني أو الترقية بالاختيار و منه تعيينه في رتبة الترقية ، او إلحاقه بالتكوين قصد تولي مناصب المسؤولية .

فالناظر الى منظومة الوظيفة العمومية الجديدة ، يجدها تلزم على الادارات العمومية أن تقوم بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة¹ ، إلا إنها لم تحدد الشروط الواجب توافرها لدى الموظفين المعنيين بالتكوين ، قصد إلحاقهم بالدورات التكوينية على أساسها ، بل نجدها أحالت ذلك على التنظيم الذي سيصدر مستقبلا ، مما أبقى على النصوص التنظيمية القديمة سارية المفعول ، و الناظر إلى هذا الأخيرة يجدها كذلك لم تحدد الشروط الواجب توافرها لدى الموظفين قصد إلحاقهم بالدورات التكوينية ، بل عدت أنواع التكوينات المتمثلة في التكوين المتخصص ، تحسين المستوى ، تحديد المعلومات فقط .

أما بالنسبة لتقارب وجهات نظر المسيرين العموميين للإدارات العمومية الجزائرية على أنه يتم إلحاق الموظفين بالتكوين على أساس احتياجات المنصب ، فهو تعبير عن واقع معاش مستنبط من الممارسات المهنية لإجراءات التوظيف و الترقيات المستمرة لسنوات عديدة ، التي أبانت عن وجود هذه الأنماط من التكوينات وشروط الإلحاق بها دون غيرها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 104 .

جدول رقم (46): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و أفضل الطرق لمنح حق الاستفادة من التكوين

نوع الإدارة / منح الاستفادة	المكلفة المالية	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالصحة العمومية	المكلفة بالبلدية	المجموع
الاستحقاق و التوجيه	6 %40	0 %	14 %24.6	15 %17.2	35 %20.1
باقتراح المسؤول المباشر	7 %46.7	0 %	31 %54.4	54 %62.1	92 %52.9
بطلب من الموظف	2 %13.3	15 %100	8 %14	7 %8	32 %18.4
عن طريق مسابقة	0 %0	0 %0	4 %7	11 %12.6	15 %8.6
المجموع	15 %100	15 %100	57 %100	87 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها لمنح حق الاستفادة من دورات تكوينية هي اقتراحات المسؤولين المباشرين للموظفين وهذا بنسبة 52.9% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 62.1% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 54.4% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، تليها نسبة 20.1% من المسيرين ترى أن أفضل طرق يتعين اعتمادها هي من باب الاستحقاق و التوجيه تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 24.6% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أفضل طرق يتعين اعتمادها لمنح حق الاستفادة من دورات التكوينية هي عن طريق المسابقة بنسبة تقدر بـ 8.6% ، تدعمها نسبة 12.6% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 7% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أفضل الطرق التي يتم اعتمادها ومراعاتها في منح حق الاستفادة من الدورات التكوينية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية ، هي اقتراحات المسؤول المباشر للموظف ، و هذا راجع الى أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني ، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة بهدف إلحاقه بالدورات التكوينية ، من طرف السلطة السلمية المؤهلة و المتمثلة في المسؤول المباشر للموظف .

جدول رقم (47): يبين الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
الإطارات	20 %57.1	50 %50.5	27 %67.5	97 %55.7
أعوان التحكم	8 %22.9	32 %32.3	7 %17.5	47 %27
أعوان التنفيذ	7 %20	17 %17.2	6 %15	30 %17.2
المجموع	35 %100	99 %100	40 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين هي فئة الإطارات بنسبة 55.7% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 67.5% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا و نسبة 57.1% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، تليها نسبة 27% من المسيرين ترى بأن الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين هي فئة أعوان التحكم تدعمها نسبة 32.3% من ذوي المستوى التعليمي جامعي و نسبة 22.9% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ 17.2% ، تدعمها نسبة 20% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي و نسبة 17.2% من ذوي المستوى التعليمي جامعي .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين في الإدارات العمومية الجزائرية هي فئة الإطارات التي تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو لممارسة نشاطات

التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل ، و هذا ما يتطابق مع التوجه الحديث للتدريب ، الذي يرى أن تدريب القادة الإداريين أهم من تدريب المرؤوسين و صغار الموظفين ، و ذلك لإعتبارين أساسيين¹ :

أولهما : إن القائد الإداري قدوة لمرؤوسيه ، فإذا ساهم التدريب في جعله أسوة حسنة لهم ، فإن الفائدة ستكون أعم و أشمل من تلك التي يمكن أن تتحقق بتدريب من هم أقل درجة .

و ثانيهما : أن التدريب الناجح للقائد الإداري سيجعله يؤمن بضرورة وجدوى التدريب بالنسبة لمرؤوسيه ، و هذا سيدفعه الى السعي في تدريبهم، و الى حسن الاستفادة منهم و من تطور كفاءتهم بعد تدريبهم ، عن طريق إفساح المجال أمامهم لتطبيق ما اكتسبوا من معلومات و مهارات .

كما أن توجه المسيرين يجد تفسيره ، اعتبارا بأن فئة الإطارات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات العمومية في تسيير العمل الإداري فيها ، مما يستدعي تحسين مستمر لقدراتهم ومهاراتهم المهنية خاصة في ظل التطور و التغيير الإداري و التنظيمي الذي شهدته الإدارات العمومية الجزائرية في الآونة الاخيرة نتيجة لتحديث منظومة الوظيفة العمومية ، بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مما يتطلب إشراك هذه الفئات بشكل كبير في الدورات التكوينية بجميع أنماطها، و المنظمة على المستوى المحلي أو الوطني ، قصد مسايرة التطوير و التحديث الإداريين ، ومنه المساهمة الفعلية في العملية الإصلاحية لمنظومة الوظيفة العمومية .

¹ ماجد راغب الحلو ، مرجع سابق ، ص 224-225 .

جدول رقم (48): يبين العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية و التكوين الذي إستفادت منه

الفئات المهنية / نوع التكوين	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
المتخصص	33 %34	2 %4.3	1 %3.3	36 %20.6
تجديد المعلومات	34 %35.1	25 %53.1	14 %46.7	73 %42
تحسين المستوى	30 %30.9	20 %42.6	15 %50	65 %37.4
المجموع	97 %100	47 %100	30 %100	174 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمسيرين يميل إلى أن أكثر التكوينات التي يستفيد منه موظفيهم هي التكوينات المتعلقة بتجديد المعلومات وهذا بنسبة 42% ، و الفئة المستفيدة منها هي فئة أعوان التحكم بنسبة 53.1% ، و فئة أعوان التنفيذ بنسبة 46.7% ، تليها نسبة 37.4% من المسيرين الذين يرون أن أكثر التكوينات التي يستفيد منها موظفيهم هي التكوينات المتعلقة بتحسين المستوى و الفئة المستفيدة منها هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50% ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 42.6%، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أكثر التكوينات التي يستفيد منها موظفيهم هي التكوينات المتخصصة بنسبة تقدر بـ 20.6% ، و الفئة المستفيدة منها هي فئة الإطارات بنسبة 34%

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن فئة أعوان التحكم هي أكثر الفئات سوسيو مهنية استفادة من التكوينات المنظمة في الإدارات العمومية خاصة التكوينات المتعلقة بتجديد المعلومات و المعارف المهنية وهذا راجع إلى أقدمية أغلبية موظفي هذه الفئة ما يدل أنها مرت بمراحل

لم تكن فيها الوسائل التكنولوجية متوفرة ولمواكبة التطورات الجديدة اضطرت الإدارات العمومية إلى برمجة هذا النوع من التكوين لتحديد المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها .

كما تبين في القراءة الإحصائية أن توزيع الفئات المهنية الأخرى المستفيدة من تحسين المستوى كالتالي: في المرتبة الأولى فئة التنفيذ ، بعدها فئة التحكم وأخيرا فئة الإطارات ، يرجع هذا الترتيب إلى أولوية هذا النوع من التكوين بالنسبة لكل فئة ، هذا ما يدل أننا كلما نزلنا في السلم الإداري كلما زادت الحاجة إلى هذا النوع من التكوين وذلك حسب احتياجات كل منصب .

أما أفراد فئة الإطارات بالاستفادة من التكوينات المتخصصة فهذا راجع بحكم تحملها لأكبر المسؤوليات مقارنة بالفئات المهنية الأخرى ، وكونها تتمركز في أعلى السلم الإداري مما يجعلها تقوم بمبادرات وتتخذ قرارات ، واستفادتها من التكوين المتخصص جاء لمساعدتها على تحمل تلك المسؤوليات.

جدول رقم (49): يبين أنماط التكوين المحبذة لدى المسيرين

المجموع	المكان			المدة			أنماط التكوين
	خارج الوطن	خارج الإدارة	داخل الإدارة	قصير	متوسط	طويل	
36 %20.6	3 %15.8	32 %26.2	1 %3	9 %7.6	9 %23.7	18 %100	المتخصص
73 %42	0 %0	59 %48.4	14 %42.4	55 %46.6	18 %47.4	0 %0	تجديد المعلومات
65 %37.4	16 %84.2	31 %25.4	18 %54.4	54 %45.8	11 %28.9	0 %0	تحسين المستوى
*348 %100	21 %100	88 %100	33 %100	118 %100	38 %100	18 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمسيرين يميل إلى أن أنماط التكوين التي يجذبونها لمستخدميهم وفقا لنوعها هي التكوينات المتعلقة بتجديد المعلومات وهذا بنسبة 42% ، تدعمها نسبة 48.4% من المسيرين يفضلون بأن تكون خارج الإدارة ، و نسبة 47.4% من المسيرين يفضلون بأن تكون متوسطة المدة ، تليها نسبة 37.4% من المسيرين يجذبون التكوينات الخاصة بتحسين المستوى تدعمها نسبة 84.2% من المسيرين يفضلون بأن تتم خارج الوطن ، و نسبة 45.8% من المسيرين يفضلون بأن تكون قصيرة المدة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يجذبون نوع التكوينات المتخصصة لمستخدميهم بنسبة تقدر بـ 20.6% ، تدعمها نسبة 26.2% من المسيرين يفضلون بأن تتم خارج الإدارة ، و نسبة 100% من المسيرين يفضلون بأن تكون طويلة المدة .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن المسيرين في الإدارات العمومية الجزائرية يفضلون التكوينات المتعلقة بتجديد المعلومات و المعارف المهنية ذات الأمد القصير، و التي تنظم خارج الإدارة المستخدمة أي في المؤسسات التكوينية و المعاهد و الجامعات، و أن اختيار هذا النمط يرجع الى أن مهارات و معارف الموظفين قد تصبح تقليدية خاصة عند إدخال وسائل أو تقنيات عمل حديثة وتكنولوجيا جديدة، أو بسبب حدوث تغييرات هامة في تنظيم الإدارة أو المصلحة من جانب عملها أو مهامها ، مما فرض هذا التغيير على الإدارات العمومية تقديم هذا النوع من التكوينات الذي يعد مناسباً لمواكبة التطور الحاصل على كافة المستويات.

* ارتفاع حجم العينة لتعدد الاجابات

جدول رقم (50): يبين العلاقة بين نوع الإدارة و مجالات استخدام التكوين

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة المجالات
51 %29.3	25 %28.7	15 %26.3	6 %40	5 %33.3	تحسين المستوى
47 %27	28 %32.2	13 %22.8	3 %20	3 %20	الترقية المهنية
18 %10.3	9 %10.3	5 %8.8	1 %6.7	3 %20	زيادة الأجر
58 %33.3	25 %18.7	24 %42.1	5 %33.3	4 %26.7	تأهيل لمهام جديدة
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أهداف تنظيم دورات التكوين للموظفين هو تأهيلهم لمهام جديدة الموظفين وهذا بنسبة 33.3% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 42.1% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، و نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، تليها نسبة 29.3% من المسيرين يرون أنه يتم بهدف تحسين مستواهم المهني تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، ثم نسبة 27% من المسيرين يرون أنه تتم لأجل الترقية المهنية تدعمها نسبة 32.2% لدى مسيري الإدارة البلدية ، و نسبة 22.8% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن تنظيم دورات التكوين للموظفين لأجل زيادة الأجر بنسبة تقدر بـ 10.3% ، تدعمها نسبة 20% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 10.3% لدى مسيري الإدارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن غالبية المسيرين في الإدارات العمومية الجزائرية يهدفون من تنظيم الدورات التكوينية تأهيل الموظفين لشغل مهام جديدة ، و ذلك بإعدادهم مهنيا عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات و طرق العمل و المهارات المتعلقة بأعمالهم الوظيفية ، للقيام بوظيفة أخرى تتطلب مهارات جديدة و نفس جديد ، و بذلك تتحقق فائدة مزدوجة في كل من المجالين المنقول منه و المنقول إليه زمنيا و مكانيا و نوعيا ، و ترتفع الكفاءة الإدارية في كل منهما .

جدول رقم (51): يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية و من له السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين

المجموع	سنوات الخبرة			السلطة
	من 25 أكثر 35 من	من 15 اقل من 25	من 5 اقل من 15	
127 %73	43 %74.1	42 %68.9	42 %76.4	مدير الإدارة
30 %17.2	8 %13.8	12 %19.7	10 %18.2	المسؤول المباشر
17 %9.8	7 %12.1	7 %11.5	3 %5.5	مصالح تسيير الموظفين
174 %100	58 %100	61 %100	55 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أن من يمارس السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين هو مدير الإدارة بنسبة 73% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 76.4% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 اقل من 15 سنة و نسبة 74.1% لدى ذوي الخبرة المهنية من 25 اقل من 35 سنة ، تليها نسبة 17.2% من المسيرين ترى بأن من يمارس السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين هو المسؤول المباشر تدعمها نسبة 19.7% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 اقل من 25 سنة و نسبة 18.2% لدى ذوي الخبرة المهنية من 5 اقل من 15 سنة ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن من يمارس السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين هم مصالح تسيير الموظفين بنسبة تقدر بـ 9.8% تدعمها نسبة 12.1% لدى ذوي الخبرة المهنية من 25 اقل من 35 سنة و نسبة 11.5% لدى ذوي الخبرة المهنية من 15 اقل من 25 سنة .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن من يمارس السلطة الفعلية في منح أحقية الإلتحاق بالتكوين للموظفين العموميين في الإدارات العمومية الجزائرية هو مدير الإدارة المستخدمة ، إذ أنه يملك سلطة التقديرية اتجاه ذلك ، و هذه السلطة التقديرية مستمدة أصلا من ممارسته لمهامه ومسؤولياته بإسم الدولة ، حيث أنه يساهم مباشرة في تصور و إعداد و تنفيذ السياسات العمومية للدولة في مجال الوظيفة العمومية من كل جوانبها خاصة السياسة التكوينية .

كما نجد أن له مهام متعدد و مختلفة في جانب تنظيم الدورات التكوينية ، فهو من يقوم بإجراءات فتح الدورات التكوينية ، و يتأسس اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ، كما يقوم بإعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في الدورة التكوينية مع تسبب الرفض ، كما له صلاحية منح ترخيصا استثنائيا بناء على اقتراح لجنة الامتحان النهائي لبعض الموظفين قصد المشاركة من جديد في دورة تكوينية أخرى بعد ثبوت عدم نجاحهم في الدورة الأولى، كما أنه يسهر على التطبيق الصارم لكافة التعليمات و النصوص التنظيمية المتعلقة بالتكوين .

جدول رقم (52): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الإجراءات
30 %17.2	10 %25	13 %13.1	7 %20	قانونية
26 %14.9	8 %20	15 %15.2	3 %8.6	تنظيمية
118 %67.8	22 %55	71 %71.7	25 %71.4	قانونية و تنظيمية
174 %100	40 %100	99 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين هي إجراءات قانونية و تنظيمية بنسبة 67.8% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 71.7% من ذوي المستوى التعليمي جامعي و نسبة 71.4% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، تليها نسبة 17.2% من المسيرين ترى بأنها إجراءات قانونية تدعمها نسبة 25% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، و نسبة 20% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين هي إجراءات تنظيمية بنسبة تقدر بـ 14.9% ، تدعمها نسبة 20% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، و نسبة 15.2% من ذوي المستوى التعليمي جامعي .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أشكال الإجراءات المتبعة من طرف المسيرين في إدارة عمليات التكوين بالإدارات العمومية الجزائرية ، هي إجراءات قانونية و تنظيمية ، أي أنها إجراءات خاضعة للنصوص القانونية و التنظيمية تشكل في مجموعها إجراءات و أساليب

إدارية تتخذ لتنمية و تطوير أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها الموظفين. بمنظومة الوظيفة العمومية ، و هذه الإجراءات تتمثل في مجموع العمليات الإدارية و المراحل المتعددة التي تتبعها الإدارة قصد تنظيم الدورات التكوينية ، ابتداء من فتح دورة التكوينية ، تحديد الرتبة أو الرتب المعنية ، عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المعنية ، تاريخ فتح التسجيلات و ختمها ، مدة دورة التكوين ، تاريخ بداية و مكان إجرائها ، قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين ، الاتصال بالمؤسسات التكوينية قصد تنفيذ الدورة التكوينية و هكذا الى غاية إتمام الدورة بنجاح و منه اتخاذ إجراءات التعيين أو الترسيم أو الترقية ، و هذه الإجراءات نجدها في التنظيم المنظم لسير عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف .

إذن يمكن القول أن إجراءات التكوين المعتمدة في الإدارات العمومية تخضع خضوعاً تاماً للنص القانوني الذي يحترم و يطبق من طرف المسيرين دون الخروج عنه ، لان الخروج عنه يشكل مخالفة في تسيير العمليات التكوينية مما يترتب عليها عدم اعتماد هذه الدورات من طرف مصالح الوظيفة العمومية كما يسبب فقدان القيمة المهنية للتدريب في عيون الموظفين .

جدول رقم (53): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و مدى فعالية الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الفعالية
38 %21.8	7 %17.5	23 %23.2	8 %22.9	عالية
109 %62.6	23 %57.5	67 %67.7	19 %54.3	متوسطة
27 %15.5	10 %25	9 %9.1	8 %22.9	ضعيفة
174 %100	40 %100	99 %100	35 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى أن الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين ذات فعالية متوسطة بنسبة 62.6% من مجموع المسيرين ، تدعمها نسبة 67.7% من ذوي المستوى التعليمي جامعي و نسبة 57.5% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، تليها نسبة 21.8% لدى المسيرين الذين يرون أن الإجراءات ذات فعالية عالية تدعمها نسبة 22.9% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي و نسبة 23.2% من ذوي المستوى التعليمي جامعي ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون أن أشكال الإجراءات المتبعة في عمليات التكوين ذات فعالية ضعيفة بنسبة تقدر بـ 15.5% ، تدعمها نسبة 25% من ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا ، و نسبة 22.9% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن الإجراءات القانونية و التنظيمية المتبعة من طرف المسيرين العموميين على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في إدارة عمليات التكوين ، هي إجراءات ذات فعالية متوسطة ، و هذا راجع لغياب النصوص التنظيمية الجديدة المحددة لشروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفاءات تنظيمه ومدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك¹ ، و بقاء النصوص التنظيمية القديمة سارية المفعول التي أثقلت كاهل المسيرين نتيجة لما يشوبها من إختلالات و عقبات تظهر أثناء التطبيق العملي لعمليات التكوين .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 105 .

جدول رقم (54): يبين النظرة إلى نظام إدارة التكوين الحالي مقارنة مع السابق

الجموع	ضعيفة	متوسطة	عالية	الفعالية النظرة للتنظيم
45 %25.9	0 %0	11 %10.1	34 %89.5	جيد محكم
102 %58.6	7 %25.9	91 %83.5	4 %10.5	مقبول
27 %15.5	20 %74.1	7 %6.4	0 %0	سيئ
174 %100	27 %100	109 %100	38 %100	الجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام ينظر الى التنظيم السائد في إدارة التكوين مقارنة مع التنظيم القديم بأنه تنظيم مقبول و ذو فعالية متوسطة بنسبة 58.6% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 25.9% من المسيرين ترى بأنه تنظيم جيد و محكم و ذو فعالية عالية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأنه تنظيم سيئ و ذو فعالية ضعيفة بنسبة تقدر بـ 24.1% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن المسيرين ينظرون للتنظيم السائد في إدارة العمليات التكوينية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة مقارنة مع التنظيم السابق بأنه تنظيم مقبول نوعا ما و ذو فعالية متوسطة ، و هذا التوجه يجد تفسيره في المشاكل التي طرحتها المنظومة الحديثة للتكوين لاسيما فيما يخص نمطي التكوين قبل الترقية و التكوين التحضيري لشغل وظيفة ، حيث أن معظم الإدارات العمومية الجزائرية وجدت صعوبات في تطبيقهما نتيجة عدم وجود مراكز تكوينية تقدم هذه الأنماط من التكوينات مما أخرج ترقية الموظفين و ترسيماتهم في رتبهم لسنوات عديدة فاقت الثلاث سنوات .

فنظام التكوين هو أحد الأنظمة الفرعية لمنظومة إدارة الحياة المهنية ، و هو نظام بالغ التعقيد يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق و قوي ، و لكل منها أهمية خاصة في حركة النظام كلية ، فقوته هي من قوة منظومة الوظيفة العمومية ، و الناظر إلى منظومة الوظيفة العمومية الجديدة يجدها إلى حد الساعة لم تصدر كافة النصوص التنظيمية التي تشرح الغموض الذي يكتنفها من جانب إدارة عمليات التكوين فالنصوص القانونية تشير فقط إلى أن التكوين حق ، من حقوق الموظفين في حياتهم المهنية يتعين على الإدارة تنظيمه بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة ، دون تحديد شروط الالتحاق به و كفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك .

و هذا ما يبرر أيضا توجه المسيرين بالقول أن تنظيم المسير لعمليات التكوين في منظومة الوظيفة العمومية ، هو تنظيم مقبول نوعا ما و ذو فعالية متوسطة ، لأن التكوين ليس عملية محددة زمنيا و متعلقة بالحصول على المؤهل الثقافي أو العلمي بل هي عملية مستمرة ، و محرك للتغيير ، و أداة للتكيف مع الواقع مكسب في حق الجميع الموظفين ، يجب أن يستفيد منه كل الموظفين بدون أي تمييز إلا فيما يتعلق بالمؤهلات و طبيعة التكوين ، فدواليب المؤسسة يجب أن تعمل بانتظام ، و لن يتحقق ذلك إلا إذا كانت جميع أجزائها صالحة و في مستوى التطور الذي تصبو إليه .

جدول رقم (55): يبين تقييم المسيرين لسياسة التكوين

التقييم	النظرة للنظام	في المستوى	عادي	لا يتطلع لرغبة الموظفين	المجموع
ضعيفة	2	2	2	91	95
	%9.1	%4.9	%82		%54.6
متوسطة	3	39	20	20	62
	%13.6	%95.1	%18		%35.6
جيدة	25	0	0	0	17
	%77.3	%0	%0		%9.8
المجموع	22	41	111	174	174
	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يقيم السياسة التكوينية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة بأنها ضعيفة ولا تتطلع الى رغبة الموظفين بنسبة 54.6% من مجموع المسيرين ، تليها نسبة 35.6% من المسيرين ترى بأنها سياسة متوسطة و عادية ، أما آخر نسبة فقد سجلت لدى المسيرين الذين يرون بأنها سياسة جيدة و في المستوى بنسبة تقدر بـ 9.8% .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة تمتاز بالضعف ، فهي لا تتطلع لرغبات الموظفين وطموحاتهم التي كانوا يؤملونها من تحديد منظومة الوظيفة العمومية ، و هذا الضعف يرجع إلى عدة عوامل من بينها إهمال الجدولة الزمنية ، إسناد تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارة غير مناسبة لهذه المهمة ، عدم قدرة المسؤولين عن التكوين على وضع برنامج تكويني شامل تراعي فيه الاحتياجات التكوينية لكل من الموظف و الإدارة معا ، عدم الاهتمام بالفروق الفردية للموظفين ، عدم تناسب التكوين تماما مع متطلبات منصب العمل ، عدم كفاية الميزانية المخصصة للبرنامج التكويني من طرف

الإدارة العليا ، عدم متابعة العملية التدريبية و نتائجها بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، كما أن الظروف التي يتم فيها التكوين غير مناسبة تماما ، و مدة التكوين غير كافية مما لا يسمح بالتلقي الجيد والاستفادة التامة من التكوين.

كما أن الناظر لسياسة الحالية للتكوين بالإدارات العمومية الجزائرية يجد أنه يعترضها ثغرات يمكن إجمالها فيما يلي :

على المستوى الاستراتيجي و التدبري ، يلاحظ غياب إستراتيجية وطنية واضحة للتكوين وكذلك غياب التماسك بين هذه السياسة و السياسات الأخرى المتبعة في تدبير الموارد البشرية الترقية التوظيف التعيين في المناصب العليافضلا عن نقص في عدد الخبراء المتخصصين لتأطير برامج التكوين و غياب تنسيق أفقي بين الإدارات في هذا المجال .

على المستوى القانوني و المالي ، إضافة الى عدم مسايرة النص القانوني الذي يرجع تاريخ صدوره الى سنة 1996 لمتطلبات و أهداف تنمية الموارد البشرية ، فان الإعتمادات المرصودة لفائدة التكوين في بعض الوزارات تمثل نسبة ضئيلة مع الإعتمادات المالية الأخرى .

ومن خلال ما سبق ذكره فانه يلزم على الإدارات العمومية إعادة النظر في السياسة التكوينية المنتهجة، وإعطائها أهمية أكثر باعتبارها وسيلة هامة لتنمية وتطوير الموظفين ، وهذا في كل المراحل مختلفة للدورة التكوينية ، و ذلك ابتداء من وضع سياسات خاصة لتخطيط التكوين ، و أخرى لتنفيذ التكوين وتقييمه .

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثانية و التي تهدف الى معرفة واقع الإجراءات العملية المتبعة من طرف الإدارات العمومية في ممارسات إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات التي سوف نتطرق إليها فيمايلي :

*- **شروط إدارة الحياة المهنية :** الشرط هو ما يتوقف عليه الشيء ، فهو الإلزام و الإلتزام ، وشروط إدارة الحياة المهنية هي الإلتزامات المحددة لممارسة عملية من عمليات إدارة الحياة المهنية كالتوظيف أو الترقية أو التكوين، و الواجبة الإلتباع من طرف المسيرين العموميين ، فهي تتعلق بها و ترتبط صحتها بوجودها، و عدم شرعيتها بتخلفها، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي والسوسيوولوجي للجداول السابقة ، أن شروط التوظيف التي يتم على أساسها اختيار الموظفين هي شروط عامة و خاصة بنسبة 68.4% ، أما شروط التي يتم على أساسها ترقية الموظفين فهي تتمثل في وجود منصب مالي شاغر فعليا حيازة الأقدمية المطلوبة للترقية ، النجاح في الامتحان المهني ، وهذا بنسبة 63.2% ، أما إلحاق الموظفين العموميين بالدورات التكوينية فيتم وفقا لشرط وحيد و أساسي هو شرط احتياجات المنصب أي أنه يجب أن يكون التكوين مرتبط بالحاجة الفعلية و الحقيقية للمنصب الذي يشغله الموظف وهذا بنسبة 46.6% من مجموع المسيرين.

ومنه نستنتج أن الشروط التي يتم على أساسها إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، من طرف المسيرين العموميين ، لا تخرج عن الشروط التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري والمتبعة في كل من عمليات التوظيف و الترقية و التكوين .

*- **الطرق المتبعة في إدارة الحياة المهنية :** الطرق هي مجموعة السبل التي تفتح مجال الاختيارات أمام الأفراد لإلتباع مسلك يعد أفضل و أسرع ، و طرق إدارة حياة المهنية هي مجموعة المسالك والكيفيات و الخيارات التي يمكن للمسير العمومي إلتباعها قصد الوصول الى تحقيق أهداف إدارة الحياة المهنية ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيوولوجي للجداول السابقة ، أنه تستعمل في عمليات التوظيف طريقة التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات

كأفضل طريقة وهذا بنسبة 51.7% ، أما الترقيات المهنية فتستعمل طريقة الامتحان أو الفحوص المهنية بإعتبارها أفضل طريقة وهذا بنسبة 37.4% ، أما التكوين فأفضل الطرق التي يمنح على أساسها حق الاستفادة من دورات تكوينية هي اقتراحات المسؤولين المباشرين للموظفين وهذا بنسبة 52.9% من مجموع المسيرين .

و منه نستنتج أن هناك مفاضلة من طرف المسيرين العموميين في طرق إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، هذه المفاضلة تجدها تقارب في الممارسات ، و هي لا تخرج عن الكيفيات و الطرق التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتبعة في كل من التوظيف و الترقية والتكوين .

*- **الجهة المسؤولة عن إدارة الحياة المهنية :** وتعني السلطة الرئاسية أن كل درجة من درجات الجهاز الإداري يوجد علي رأسها رئيس أعلى يتعبه الموظفون الذين يعملون في هذه الدرجة ، وتعتبر السلطة الرئاسية أصلاً من أصول الوظيفة العامة حيث تثبت للرؤساء الإداريين دون حاجة لوجود نص قانوني صريح بإقرارها، ولا تنتفي هذه السلطة إلا بنص صريح يقر لموظف معين أو مجموعة من الموظفين اختصاصاً نهائياً دون تعقيب الرؤساء الإداريين .

كما يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات ، و تستمد السلطة الفعلية للموظفين من الوظيفة التي تمكنهم من تنفيذ مهام معينة خاصة بها ، والسلطة في منظومة الوظيفة العمومية تكمن في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية ، والمدير باعتباره وجه السلطة على مستوى الإدارة ، فإنه هو الوحيد من يملك الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات في ممارسات عمليات إدارة الحياة المهنية و كل ما يتعلق بها ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيولوجي للجداول السابقة ، أن الجهة المسؤولة عن ممارسة السلطة الفعلية في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، هو المسؤول الأول عن الإدارة و المتمثل في شخص المدير ، بإعتباره

الجهة المخولة قانونا لممارسة صلاحيات التوظيف بنسبة 83.3% ، أما ممارسته للترقيات المهنية فهي بنسبة 66.1% ، أما ممارساته في منح أحقية الالتحاق بالتكوين فهي بنسبة 73% من مجموع المسيرين .

و منه نستنتج أن مدير الادارة هو الشخص الوحيد و الجهة المؤهلة قانونا لإتخاذ جميع الإجراءات والعمليات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية للموظفين (التوظيف ، الترقيات المهنية ، التكوين) بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية).

*- **الإجراءات المتبعة في إدارة الحياة المهنية** : تمثل الإجراءات التعبير العملي للأهداف و السياسات و يقصد بإجراءات إدارة الحياة المهنية مجموع الخطوات العملية التنفيذية التي يمكن من خلالها للمسير العمومي القيام بمختلف العمليات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية من توظيف و ترقية و تكوين ، و هذا من خلال إتباع تسلسل زمني و عملي ، يسمح في الأخير من تقليل في الجهد و العبئ و التكاليف ، و يشترط فيها أن تكون واضحة و غير متناقضة و كاملة غير ناقصة ، في إطار السياسة المضبوطة كما يشترط فيها أيضا أن تكون قابلة للتطبيق و غير معقدة ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيوولوجي للجداول السابقة ، أن أشكال الإجراءات المتبعة من طرف المسيرين في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، لا تخرج عن الإجراءات القانونية و التنظيمية التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتبعة في كل من عمليات التوظيف بنسبة 54% ، أما في الترقيات بنسبة 40.8% ، أما في التكوينات بنسبة 67.8% من مجموع المسيرين .

و منه نستنتج أن الاجراءات المتبعة في إدارة الحياة المهنية للموظفين (التوظيف، الترقيات المهنية، التكوين) بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية، الإدارة التعليمية، الإدارة الصحية، الإدارة البلدية) هي إجراءات قانونية و أخرى تنظيمية تستمد شرعيتها من الإطار العام المنظم لمنظومة الوظيفة العمومية و هو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

*- **فعالية إجراءات عمليات إدارة الحياة المهنية** : و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيوولوجي للجداول السابقة ، أن الإجراءات القانونية و التنظيمية المتبعة من طرف المسيرين

العموميين في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، ذات فعالية متوسطة بالنسبة لكل من عمليات التوظيف بنسبة 52.9% ، وعمليات الترقية بنسبة 59.2% ، وعمليات التكوين بنسبة 62.6% من مجموع المسيرين .

ومنه نستنتج أن الإجراءات القانونية و التنظيمية المستمدة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الجديد و المتبعة في إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية، الإدارة التعليمية، الإدارة الصحية، الإدارة البلدية)، هي إجراءات ذات فعالية متوسطة.

*- **وضعية التنظيم الجديد لإدارة الحياة المهنية** : التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد بممارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود ، و التنظيم الجديد لإدارة الحياة المهنية هو الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة ، و آليات ممارستها ، بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تمارس فيه عمليات إدارة الحياة المهنية، و هو عبارة عن منظومة الوظيفة العمومية، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيولوجي للجدول السابقة، أن التنظيم السائد في إدارة المسابقات بمنظومة الوظيفة العمومية الجزائرية مقارنة مع التنظيم السابق، تنظيم مقبول نوعا ما إلا أنه متوسط الفعالية وهذا بنسبة 40.2% من مجموع المسيرين ، أما التنظيم السائد في إدارة الترقيات هو تنظيم مقبول و ذو فعالية متوسطة و هذا بنسبة 43.1% من مجموع المسيرين، أما التنظيم السائد في إدارة العمليات التكوينية الجديدة مقارنة مع بالتنظيم السابق فهو تنظيم مقبول نوعا ما و ذو فعالية متوسطة فو هذا بنسبة 58.6% من مجموع المسيرين .

ومنه نستنتج أن رؤية المسيرين العموميين للتنظيم الجديد المعتمد في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية)، مقارنة مع التنظيم القديم ، بأنه تنظيم مقبول نوعا ما إلا أنه ذو فعالية متوسطة ، خاصة بالنسبة لعمليات التوظيف و الترقية و التكوين .

*- تقييم المسيرين لسياسات إدارة الحياة المهنية : تمثل سياسات إدارة الحياة المهنية للموظفين مجموعة القواعد الموضوعية من قبل الإدارة العليا ، لتوجيه المسيرين في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بممارسة العمليات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية ، و معالجة الحالات المتكررة ، فهي أشبه بخرائط أو جمل عامة ، و لهذا ينبغي أن تتصف بالوضوح ، كي تكون مفهومة و قابلة للتطبيق و متلائمة مع أهداف المشروع ، و منسجمة فيما بينها رأسيا و أفقيا و محددة لا تحتاج الى تفسير أو تأويل و هي بذلك تمثل مجموع الإرشادات العامة الموجهة للعمل الإداري ، و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة ، أن سياسة التوظيف المتبعة في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية هي متوسطة و عادية بنسبة 62.6% ، أما سياسة الترقيات المهنية فهي سياسة ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين بنسبة 43.1% ، بينما سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم فهي ضعيفة لا تتطلع إلى رغبة الموظفين بنسبة 54.6% من مجموع المسيرين .

ومنه نستنتج أن المسيرين العموميين في تقييمهم للسياسات المتبعة في ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) ، بأنها سياسات متوسطة و ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين .

إذن من خلال عرض هذه النتائج المتوصل إليها نخرج بنتيجة مفادها أنه تمارس عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين (التوظيف ، الترقية ، التكوين) في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية الإدارة الصحية ، الإدارة البلدية) من طرف المسيرين العموميين وفقا للنصوص التنظيمية و الأحكام القانونية ، و كافة الإجراءات العملية المعمول بها في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، و هذا ما يثبت صحة فرضيتنا التي تنطلق من أن :

(تمارس عمليات إدارة الحياة المهنية وفقا للإجراءات القانونية و التنظيمية الواردة في منظومة الوظيفة العمومية) .

الفصل التاسع:

اصلاح منظومة الوظيفة العمومية و اثرها على ادارة الحياة المهنية

- تمهيد

المبحث الأول : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف

المبحث الثاني : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات الترقية

المبحث الثالث : تأثير إصلاح الوظيفة العمومية على عمليات التكوين

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

- تمهيد :

من السمات الأساسية التي تتصف بها منظومة الوظيفة العمومية هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني وبما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها تؤكد ضرورة تحديث الأنظمة القانونية للوظيفة العمومية و أجهزتها الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها قصد تكييفها و ملاءمتها مع التطورات و المستجدات التي تعرفها الادارة العمومية .

و يرى علماء الاجتماع الإداري أن الإصلاح و التحديث لا يقتصران على العملية الإدارية فحسب إنما يشملان التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة و علاقتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية. فالإصلاح الإداري ما هو إلا عملية شاملة و متكاملة و مستمرة يهدف لها بقرار سياسي ، و يعبر عنها بخطط مرحلية متواصلة تتناول النصوص القانونية و التنظيمية و الهيكليات التنظيمية و جميع الطاقات والإمكانات و الموارد البشرية و المادية ، و هذه النظرة الشمولية تنقل عملية الإصلاح الإداري لمنظومة الوظيفة العمومية من "مجرد نقل لصورة إدارية أو أدوات تقنية و فنية حديثة الى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي و الاهتمام بالانجاز في الظروف البيئية المحيطة به"¹ و هناك من يذهب الى أنه ترميم و بناء ما هو موجود دون هدم و تخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، لذلك فالإصلاح الإداري يعبر عن جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة² ، و قد تختلف و تتعدد محاور الإصلاح التي تمس منظومة الوظيفة العمومية إلا أننا سنركز على كل من المحور القانوني ، و المحور التنظيمي ، و المحور المالي في دراستنا الميدانية ، للنظر في مدى تأثيرها على إدارة الحياة المهنية للموظفين و ممارساتها المختلفة .

¹ ناصر محمد الصانع ، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1986 ، ص 786 .

² أحمد رشيد ، الإصلاح الإداري : إعادة التفكير ، دار النهضة العربية ، 1996 ، ص 13 .

المبحث الأول : تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف .

يعد التوظيف من أهم ممارسات إدارة الحياة المهنية ، فهو يسعى دائما إلى إيجاد أفضل مورد بشري تستطيع من خلاله الادارة تكوين قواها البشرية إحتراما لقاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، فعمليات التوظيف لا تتصف بالثبات المطلق بل تعترتها صفات المرونة نتيجة للتغيرات الجديدة في مجالات التسيير و الادارة ، من هذا المنطلق أردنا دراسة مدى تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف في الإدارات العمومية .

جدول رقم (56): يبين تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم العالي	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
101 %58	56 %64.4	30 %52.6	5 %33.3	10 %66.7	إيجابية	نعم
48 %27.6	22 %25.3	14 %24.6	9 %60	3 %20	سلبية	
149 %85.6	78 %89.7	44 %77.2	14 %93.3	13 %86.7	المجموع جزئي	
25 %14.4	9 %10.3	13 %22.8	1 %6.7	2 %13.3	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التوظيف و هذا بنسبة 85.6% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 14.4% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 58% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع إيجابي تدعمها نسبة 66.7% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 64.4% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات القانونية ذات طابع سلبي فنسبتهم هي 27.6% تدعمها نسبة 60% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 25.3% لدى مسيري الإدارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية في ممارسات عمليات التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية و هذا راجع إلى أن الإصلاحات الجديدة لمنظومة الوظيفة العمومية الجزائرية جعلتها تفتح على الممارسات التسييرية المعتمدة في القطاع الخاص، و ذلك بإدخالها بعض تقنيات التسيير الحديثة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بهذا القطاع .

فيرى المسيرين أن التغييرات التي إستهدفت القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد أفرزت نظامين للتوظيف يتم على أساسهما شغل الوظائف العامة بالإدارات العمومية ، الأول يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة ، فينظر للوظيفة على أساس أنها عمل قار وثابت يتصف بالإستمرارية طول مسار الحياة المهنية، و يخضع لقواعد مضبوطة و شروط عامة و خاصة ، مع إرتكازه على شخصية الموظف من خلال الإعتماد على مؤهلاته وقدراته المعرفية المثبتة بشهادات أو إجازات ... إلخ ، مع إعطاء الإدارة هامش من الحرية في إتباع نمط التوظيف الذي يلي لها حاجياتها و متطلباتها البشرية بكفاءة و جودة .

أما النظام الثاني فهو نظام التوظيف بناء على التعاقد عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، و هذا النظام جاء لتمكين الإدارات العمومية من سد حاجاتها لبعض الكفاءات الضرورية لتنفيذ المشاريع تكتسي طابعا مؤقت¹، أو لشغل مناصب مخصصة أصلا للموظفين، وتستعمل في حالة إنتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين ، و إما في حالة تعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل² ، أو لشغل مناصب تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات³ .

وعلى إثر هذا التغيير تم إحداث إصلاح قانوني شامل لمنظومة التوظيف بالإدارات العمومية ، و ذلك بتجميع النصوص القانونية المتناثرة الخاصة بالتوظيف في نص قانوني واحد⁴ ، مع تضمينه قواعد متكاملة عن كيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و طرق إجرائها ، قصد تحديث منظومة التوظيف و عصرنتها لجعلها قادرة على تزويد المصالح العمومية بالكفاءات المطلوبة على المستويين النوعي و الكمي .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 21 .

² نفس المرجع ، المادة 20 .

³ نفس المرجع ، المادة 19 .

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 12-194 بتاريخ 25 أبريل 2012 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها

أما توجه المسيرين بإيجابية آثار الإصلاح القانوني على عمليات التوظيف، فقد يجد تفسيره في مجمل الإمتيازات الناتجة عن عصرنة منظومة التوظيف التي أزاحت عن المسيرين عوائق كانت سائدة في القوانين السابقة الخاصة بالتوظيف ، و نجد أن هذه الامتيازات تتمثل في :

- منح إمكانية التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات خلافا لأنماط التوظيف المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة إذا أرادت الإدارة ذلك .

- إعطاء أولوية التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات للأعوان المتعاقدين مع ذات الإدارة في إطار الإدماج المهني أو الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات المستوفين الشروط القانونية الأساسية المطلوبة للتوظيف .

- منح إمكانية اللجوء الى التوظيف عن طريق الانتداب في حدود المناصب المالية الشاغرة ، لمستخدمي المؤسسات العمومية الاقتصادية أو المؤسسات العمومية الذين يثبتون كفاءات تقنية مؤكدة و يستوفون المؤهلات المطلوبة للالتحاق برتب الوظيفة العمومية .

- إمكانية شروع الإدارات العمومية في فتح المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية تحت سلطة الوزير المعني بمجرد تبليغها بمدونة ميزانية السنة المعنية دون انتظار المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- إمكانية توزيع المناصب المالية الشاغرة على مختلف أنماط التوظيف حسب إحتياجاتها و خصوصياتها بعد إعلام مصالح الوظيفة العمومية ، بغض النظر عن النسب المحددة في القوانين الأساسية الخاصة .

- إمكانية الإبقاء على المناصب المالية مدة اثني عشر شهرا بعد انتهاء السنة المالية المعنية .

و بناء على ماسبق و مع تبيان أهمية العناية بالنص القانوني المنظم للتوظيف بقطاع الوظيفة العمومية فإنه سيظل الإصلاح المستمر هو الدعامة الأساسية لأي تطور شمولي يعمل على تطوير أساليب التوظيف و تبسيط الاجراءات و التخفيف من الشكليات و الآجال و القيود و عقلنة تنظيمها بالإستعانة بمختلف و أحدث وسائل النجاعة و الفعالية في التسيير الإداري التي تمكن من ربح الوقت و التحكم بدقة في عمليات التوظيف و ضبط خططها و برمجتها و بالتالي ديمقراطية أنشطة التوظيف .

جدول رقم (57): يبين تأثير إصلاح الجانبي التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
87 %50	43 %49.4	31 %54.4	6 %40	7 %46.6	اجيابة	نعم
47 %27	21 %24.2	15 %26.3	4 %26.7	7 %46.6	سلبية	
134 %77	64 %73.6	46 %80.7	10 %66.7	14 %93.3	المجموع جزئي	
40 %23	23 %26.4	11 %19.3	5 %33.3	1 %16.7	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التوظيف و هذا بنسبة 77% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 23% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 50% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة 54.4% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية و نسبة 49.4% لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات التنظيمية ذات طابع سلبي فنسبتهم هي 27% تدعمها نسبة 46.6% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 26.7% لدى مسيري الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات ذات طابع إيجابي على عمليات التوظيف ، حيث تظهر هذه الايجابية في التدابير الجديدة التي أحدثتها النص التنظيمي المتعلق بالتوظيف في الإدارات العمومية¹ ، إذ أن هذا النص جاء يهدف إلى عصرنة منظومة التوظيف بجعلها قادرة على تزويد الإدارات العمومية بالموارد البشرية المؤهلة ، و ذلك

¹ المديرية العامة للوظيفة العمومية ، التعليم رقم 01 المتعلقة بتطبيق احكام المرسوم المتعلق بتنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية ، المديرية العامة للوظيفة العمومية ، فيفري 2013 .

بإحاطتها بمجموعة من الضوابط و المبادئ الأساسية لضمان سلامة تطبيقها كمبدأ المساواة و مبدأ الجدارة و الاستحقاق ، مع إضفاء المرونة و تخفيف إجراءات التوظيف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية ، كما أن هذا النص التنظيمي قد قدم شرحا وافيا لكافة الإجراءات العملية للتوظيف إنطلاقا من كفاءات فتح المسابقات و الفحوص المهنية ، ثم تبليغ قرارات أو مقررات فتح المسابقات و الامتحانات المهنية و الفحوص المهنية ، إشهار المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، ومنه فتح التسجيلات للمسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية ، تكوين ملف الترشيح ، دراسة ملفات الترشيح ، إجراء المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية ، آجال إنهاء المسابقات ، مهمة ومسؤولية المؤسسة مركز الامتحان ، إعلان نتائج المسابقات إعلان نتائج اختبارات القبول ، الإعلان النتائج النهائية للمسابقات ، إعداد القوائم الاحتياطية و صلاحيتها ، إشهار قوائم قبول الناجحين نهائيا و كذا قوائم الاحتياط ، إستدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات و الامتحانات ، الرقابة على إجراءات تنظيم و سير المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و إعلان نتائجها .

إن كل هذه الاجراءات التي أحدثتها التنظيم الجديد لإدارة المسابقات في منظومة الوظيفة العمومية بإدخاله لمعايير التكوين و الخبرة المهنية و التخصص و الانتاج العلمي و سن أنظمة للتقويم و قياس قدرات المترشحين لشغل الوظائف العامة و غير ذلك من الأساليب الحديثة و المتطورة في مجال التسيير الإداري للمسابقات ، ينصب أساسا في إطار تهذيب الحياة الادارية و تخليقها إستنادا إلى شفافية التوظيف و إرساء المساواة و الجدارة ، دون إغفال جوانب الإصلاح في العلاقات بين الادارة و مصالح الوظيفة العمومية و المواطنين .

إضافة إلى هذا فإن التنظيم الحديث لإدارة المسابقات قد عمل على إغناء عمليات التوظيف بإدخال بعض التقنيات الحديثة المعمول بها من طرف القطاع الخاص في تسيير الموارد البشرية ، كتقنية الحوار مع مرشحي الوظيفة العمومية لكشف مؤهلاتهم العلمية و النفسية و قدراتهم العملية ، و هذا من شأنه أن يضمن توفير الكفاءات المتخصصة مما يسهل إدارة الحياة المهنية للموظفين إدارة حسنة تلاءم بين المهام والكفاءات . كما من شأنها أن ترفع روح الاجتهاد لدى الطالب لتحقيق نتائج عالية تؤهله للمنافسة في المباريات و التوظيفات بتزاهة و إستحقاق ، مما تؤثر بصورة إيجابية على نظامنا التعليمي و الاجتماعي ، لأن الانكباب على البحث و الدراسة و التكوين هي إحدى معايير النظام التعليمي الناجح .

جدول رقم (58): يبين تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات التوظيف

المجموع	المكلفة بلبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
40 %23	21 %24.1	11 %19.3	6 %40	2 %13.3	إيجابية	نعم
81 %46.6	38 %43.7	27 %47.4	8 %53.3	8 %53.4	سلبية	
121 %69.5	59 %67.8	38 %66.7	14 %93.3	10 %66.7	المجموع جزئي	
53 %30.5	28 %32.3	19 %33.3	1 %6.7	5 %33.3	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التوظيف و هذا بنسبة 69.5% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 30.5% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التوظيف و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 46.6% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع سلمي تدعمها نسبة 53.4% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 53.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات المالية ذات طابع إيجابي فنسبتهم هي 23% تدعمها نسبة 40% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 24.1% لدى مسيري الإدارة البلدية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير ذو طابع سلمي على عمليات التوظيف في الإدارات العمومية و هذا راجع إلى أن المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية قد أحدثت تغيير شامل في المنظومة المالية للأجور من حيث الرواتب و العلاوات و التعويضات و الحوافز ، مما ترتب عليه زيادة الراتب الأساسي للموظفين

وإنعكاسه على راتبه التقاعدي بعد إحالته للتقاعد ، مما جعل العمل في قطاع الوظيفة العمومية البيئة المهنية المفضلة لدى طالبي الشغل من حملة الشهادات الجامعية و الغير جامعية ، أي أنه رتب زيادة مضطردة في الإقبال على التوجه للتوظيف بالإدارات العمومية مما أحدث مشاكل عديدة للمسيرين في الإدارات العمومية من جانب إدارة عمليات التوظيف ، كارتفاع تعداد المترشحين للوظائف العامة في مختلف الرتب و الأسلاك عما كان عليه في السابق أي قبل الإصلاح المالي إذا أن هذه زيادة في نسبة أعداد المترشحين فرضت على الإدارات العمومية بذل جهد كبير ووقت طويل في مجال إدارة عمليات التوظيف، إبتداء من فتح المسابقات إلى غاية الإعلان عن النتائج النهائية للناجحين ، إذ أن الإجراءات الجديدة للتوظيف التي أحدثتها إصلاح الوظيفة العمومية ، من وجوب تسجيل ملفات المترشحين حسب الترتيب الزمني لإستلامها في دفتر خاص مرقم و مؤشر عليه ، ثم تسليم وصل إستلام يحدد على الخصوص إسم المترشح و لقبه و عدد الوثائق الموجودة في ملفه و طبيعتها ، و أخيرا فرز هذه الملفات و إعداد قوائم المترشحين المقبولين لإجراء المسابقة و غير المقبولين مع وجوب تبليغهم برسائل فردية في حالة قبول ترشحهم أو رفضه ، فرضت على الإدارة تسخير أعداد كبيرة من الموظفين لإتمام هذه الإجراءات ضمن آجالها القانونية .

كما نجد أن هذا التغيير قد أحدث زيادة كبيرة في التكلفة المالية لإجراء المسابقات عما كانت عليه من قبل إذ أن معظم الإدارات العمومية أصبحت لا تستطيع تغطية المسابقات ماليا لقلة الإعتمادات المالية المخصصة لذلك و كثرة عدد المترشحين مما يضطرها في عدة حالات إلى عدم الإستمرارية في إجراءات التوظيف أو توقفها و منه يترتب عليه إلغاء هذه العمليات المبرمجة ، كما قد تؤدي الإلغاء النهائي للمناصب المالية في بعض الحالات.

المبحث الثاني : تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على عمليات الترقية .

جدول رقم (59): يبين تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات الترقية

المجموع	المكلفة بلبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
100 %57.5	49 %56.3	32 %56.1	11 %73.3	8 %53.4	اجبابة	نعم
36 %20.7	18 %20.7	12 %21.1	1 %6.7	5 %33.3	سلبية	
136 %78.2	67 %77	44 %77.2	12 %80	13 %86.7	المجموع جزئي	
38 %21.8	20 %23	13 %22.8	3 %20	2 %13.3	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات الترقية و هذا بنسبة %78.2 من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة %21.8 ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات الترقية و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن %57.5 من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة %73.3 لدى مسيري الإدارة التعليمية و نسبة %56.3 لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات القانونية ذات طابع سلبي فنسبتهم هي %20.7 تدعمها نسبة %33.3 لدى مسيري الإدارة المالية، و نسبة %21.1 لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات ايجابية على عمليات الترقيات المهنية ، إذ أصبحت الترقية المهنية حق من حقوق الموظف خلال حياته المهنية تتلزم الإدارة العمومية بتمكينه منها سواء بالتقدم في مساره المهني عن طريق الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، أو

بالانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات المحددة في التنظيم .

حيث أن الاصلاح الجديد قدم طرق و كيفيات متعددة للترقيات المهنية لم تكن موجودة في القوانين السابقة باعتماد أنماط و أساليب متعددة كأسلوب الترقيات على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة ، و الترقية بعد تكوين متخصص ، و الترقية بعد النجاح في الإمتحانات المهنية أو الفحوص المهنية ، و الترقية على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل .

كما أنه قد تم سن إجراءات قانونية محكمة ذات امتيازات ايجابية عديدة أزاحت عن المسيرين عوائق إجراءات الترقية ، التي كانت سائدة في القوانين السابقة للترقية عن طريق الامتحانات والفحوص المهنية و هذه الإجراءات القانونية منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 12-194 بتاريخ 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها .

كما أنه أحدث تغيير في استعمال حق الترقية على سبيل الاختيار بالإدارات العمومية يجعلها تتم مرة واحدة في الحياة المهنية للموظف ، و ذلك بعد التسجيل في قائمة التأهيل ، و أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة ، قصد القضاء على الاتكال و الخمول الذي خيم على معظم الموظفين ، الذين اتجهوا نحو العزوف الكلي عن المشاركة في الامتحانات و الفحوص المهنية ، رغم تخصيص الإدارات العمومية لمناصب مالية لها .

و في الأخير تجدر الاشارة إلى أن المشرع الجزائري في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية قد مكن الموظفين من طرق عدة للترقي خلال مسار حياتهم المهنية ، حيث أن هذا التعدد في الأساليب داخل الادارات العمومية ، جعل من إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية يؤسس إلى نظام للترقيات يتطلع الى آمال الموظفين و يحتكم الى مبدأ المساواة ، الذي يعد إحدى دعائم دولة الحق والقانون .

جدول رقم (60): يبين تأثير إصلاح الجانب التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات الترقية

المجموع	المكلفة بلبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
107 %61.5	59 %67.8	33 %58	8 %53.4	7 %46.7	اجبابة	نعم
33 %19	12 %13.8	14 %24.5	2 %13.3	5 %33.3	سلبة	
140 %80.5	71 %81.6	47 %82.5	10 %66.7	12 %80	المجموع جزئي	
34 %19.5	16 %18.4	10 %17.5	5 %33.3	3 %20	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات الترقية و هذا بنسبة 80.5% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 19.5% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات الترقية و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 61.5% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة 67.8% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 58% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات التنظيمية ذات طابع سلبى فنسبتهم هي 19% تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة المالية ، و نسبة 24.5% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير ايجابية على عمليات الترقيات المهنية .

و هذا راجع الى ان النصوص التنظيمية المنظمة للترقيات المهنية في ظل المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية قد أحدثت تحولا شاملا لما كانت عليه هذه المنظومة ، و جعلها اكثر تنشيطا و اكثر شفافية خاصة عند ادخال المرونة على طرق تسييرها ، اذ اصبحت الترقيات المهنية في الوظائف العمومية تعتمد على الكفاءة

العلمية المدعمة بالخبرة المهنية و على الابتكار و الابداع و مردودية الموظف ، كما تم اقرار سنوية لوائح الترقى ، و تحديد كفاءات تحضيرها و اعدادها ، مع فرض وجوب عرضها على انظار اللجان الادارية المتساوية الاعضاء . كما أنه لم يعد هناك إجبار للمسيرين على اعتماد المناصب المالية المرصودة ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للترقية فقط ، بل أصبح هناك إمكانية استقلال المناصب المحررة خلال السنة بفعل الاحالة على التقاعد او النقل... الخ ، لترقية بعض الموظفين على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني ، أو ترقيتهم بعد إتمام تكوين متخصص أو ترقية الناجحين في الامتحانات المهنية ما لم يرتبط تعيينهم بإجراء تكوين أولي .

كما أن الترقية الاختيارية عرفت تحسنا كبيرا نتيجة قيامها على معايير موضوعية و شفافة ، وإخضاعها لشروط محددة بشكل تتمثل في التسجيل في جدول الترقى ووجود إقتراح من طرف الرئيس المباشر يرتكز على الكفاءة المهنية و المردودية و السلوك و التنقيط السنوي ، شريطة أن تتوفر في الموظف المعنى الأقدمية المطلوبة مع وجود منصب مالي شاغر فعليا .

كما أنه قد تم ربط الترقية بالتكوين او الحصول على الشهادات العلمية في بعض الحالات مما ساهم في تطوير المهارات المهنية و المعرفية و العملية للموظفين .

و بناء على ماسبق و مع تبيان أهمية العناية بالنص التنظيمي المنظم للترقيات المهنية بقطاع الوظيفة العمومية فإنه سيظل الاصلاح المستمر هو الدعامة الأساسية لأي تطور شمولي يعمل على تطوير أساليب الترقيات المهنية ، إبتداء بالتخفيف من الشكليات مع تبسيط الإجراءات و التخفيض في الآجال و عقلنة تنظيمها بالإستعانة بمختلف و أحدث وسائل النجاعة و الفعالية في التسيير الإداري التي تمكن من ربح الوقت و التحكم بدقة في عمليات الترقيات و ضبط خططها و برمجتها و بالتالي تفعيل الحراك المهني بإتجاهاته المختلفة .

جدول رقم (61): يبين تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات الترقية

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
113 %64.9	54 %62.1	37 %64.9	11 %73.3	11 %73.3	إيجابية	نعم
29 %16.7	12 %13.8	11 %19.3	3 %20	3 %20	سلبية	
142 %81.6	66 %75.9	48 %84.2	14 %93.3	14 %93.3	المجموع جزئي	
32 %18.4	21 %24.1	9 %15.8	1 %6.7	1 %6.7	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات الترقية و هذا بنسبة 81.6% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 18.4% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات الترقية و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 64.9% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة 73.3% بالتساوي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارية التعليمية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات المالية ذات طابع سلبى فنسبتهم هي 16.7% تدعمها نسبة 20% بالتساوي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارية التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات ايجابية على عمليات الترقية المهنية في الإدارات العمومية ، و هذا راجع إلى أن المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية قد أحدثت تغيير شامل في المنظومة المالية للأجور من حيث الرواتب و العلاوات و التعويضات و الحوافز ، إذ تم تمديد شبكة الأرقام الإستدلالية لتوسيع آفاق

تطور المسار المهني للموظفين في السلم التي ينتمون إليها و في الدرجات ، حيث تم تقسيم المجموعات المهنية إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته و مسار حياته المهنية ، كما أعطى إمكانية منح نقاط استدلالية إضافية للموظف الذي ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة و لا يمكن ترقيته فيه ، كما نجد أنه تم تخصيص لكل درجة رقم إستدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من طرف الموظف¹ ، إذ أن هذه الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة التي أحدثها التغيير الجديد شكلت ما يسمى بالشبكة الاستدلالية للرواتب و الأجور² ، مما ترتب عليه زيادة الراتب الأساسي للموظفين بوتيرة منتظمة طول مسار حياته المهنية عكس ما كان عليه سابقا .

كما نجد أن هذا الإصلاح قد رتب فرص متعددة للترقيات المهنية بأشكال و أنواع مختلفة طول الحياة المهنية للموظفين ، مما أعاد ثقتهم في منظومة الترقى ، و جعلهم يسعون نحو الترقيات المهنية بدرجات أكثر مما كانت عليه في ضوء القوانين السابقة ، أي أنه رتب زيادة مضطردة في الإقبال على التوجه للمشاركة في الإمتحانات المهنية والفحوص المهنية و الترقيات الإختيارية بالإدارات العمومية و حتى الترقيات على أساس الشهادات ، مما جعل الإصلاحات المالية ذات تأثيرات إيجابية على هذه العمليات ، إذ أن الإصلاح المالي حقق العدالة الاجتماعية للموظفين العاملين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مما ساهم في المحافظة على أفضل العناصر البشرية بالإدارة ، التي كانت إلى وقت قريب تعاني من ظاهرة تسرب الموظفين بسبب جمود الحراك المهني سواء الأفقي أو العمودي ، كما أنه قام بالتخفيف من حدة الإضطراب و التوتر النفسي لدى الموظفين ، و حقق لهم الأمن النفسي و الوظيفي مما سهل على الإدارات العمومية إستثمار قدراتهم المهنية في العمل .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 114 .

² نفس المرجع ، المادة 115 .

المبحث الثالث : تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على عمليات التكوين .

يعد التكوين نشاط متغير و متجدد ، يتصف بشيء من المرونة حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة ، فالموظف الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته و يلوكة و مهاراته ، و الوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغيير ، من هذا المنطلق أردنا دراسة مدى تأثير إصلاح منظومة الوظيفة العمومية على عمليات التكوين في الإدارات العمومية .

جدول رقم (62): يبين تأثير إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية على عمليات التكوين

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
114 %65.5	60 %69	38 %66.7	11 %73.3	5 %33.3	إيجابية	نعم
					سلبية	
					المجموع جزئي	
25 %14.4	13 %14.9	6 %10.5	3 %20	3 %20	لا	
139 %79.9	73 %83.9	44 %77.2	14 %93.3	8 %53.3		المجموع
35 %20.1	14 %16.1	13 %22.8	1 %6.7	7 %46.7		لا
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التكوين و هذا بنسبة **79.9%** من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة **20.1%** ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التكوين .

و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت

النتائج التالية :

تبين أن **65.5%** من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة **73.3%** لدى مسيري الإدارة التعليمية و نسبة **69%** لدى مسيري الإدارة البلدية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات القانونية ذات طابع سلبي فنسبتهم هي **14.4%** تدعمها نسبة **20%** على التوالي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على عمليات التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعارف للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، و هذا راجع إلى أن المنظومة الحديثة للوظيفة العمومية قد أحدثت تغيير شامل في منظومة التكوين بالإدارات العمومية ، فقد خصص فصل كاملا للتكوين ضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية تحت الباب الرابع الخاص بتنظيم المسار المهني، كما نجد أن التكوين قد أصبح حق من حقوق الموظفين، إذ نص المشرع على أن "للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"¹ ، في المقابل نجد أن التكوين هو واجب من الواجبات التي تقع على عاتق الادارات العمومية ، اذ ألزم النص القانوني الإدارات العمومية "بتنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة و مستمرة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية ، و تأهيله لمهام جديدة"² ، باعتباره محورا إستراتيجيا لتطوير الرصيد البشري للوظيفة العمومية، و كذلك نلمس الأثر الإيجابي للإصلاح القانوني على عمليات التكوين بتوجه المشرع إلى إعادة الاعتبار للتكوين المتخصص، و التكوين قبل الترقية، و التكوين التحضيري للترسيم في القوانين الخاصة بمستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية لاسيما : الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية .

كما وجدنا أن المسيرين يرون أن إصدار قانون الخاص بالتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات، سيؤدي إلى وضع إطار معقلن للتكوين و تحسين المستوى بالإدارات العمومية ، و يحقق إستراتيجية شاملة و رؤية مستقبلية موحدة لمواكبة التحولات و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية ، و يحقق التكامل و التنسيق بين جميع الإدارات العمومية في هذا المجال ، خاصة في ظل إقرار المشرع في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة للمبدأ العام ، المتمثل في إلزام الادارات العمومية بالقيام بتكوين مستخدميها و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم بصفة دورية .

و من خلال ما تقدم و عند تحليلنا للإطار القانوني للمنظومة التكوينية ، نجد أن الادارات العمومية، ما زالت تعاني من بعض إشكالية تسيير التكوين، لكن رغم هذا فإنه نلمس في القانون الخاص بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم النفس الجديد للمنظومة التكوينية حيث نجده قد نظم من الانشغالات المتعلقة بمايلي :

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 38 .

² نفس المرجع ، المادة 104 .

- الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية .
- كيفية تحسين مستوى الموظف التابع للمؤسسات و الإدارات العمومية و تحديد معلوماته .
- القواعد و الكيفيات التي يتم في اطارها تنظيم اعمال التكوين .
- كما وضح هذا المرسوم ، السياسة العامة للتكوين المعتمدة في منظومة الوظيفة العمومية منها :
 - وجوب اعداد المخطط السنوي للتكوين من طرف المسيرين كل سنة مالية .
 - وجوب القيام بعملية التخطيط و التنسيق لعمليات التكوين مع مصالح الوظيفة العمومية .
 - وجوب ادراج عمليات التكوين بأنواعها في اطار تسيير تقديري للموارد البشرية .
 - قيام المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية بالسهر على مراقبة مدى تنفيذ مخطط التكوين .
- كما أدرج القانون جملة من الضمانات و الامتيازات للموظف عند مشاركته في دورات التكوين :
- إعداد قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في الدورات التكوينية من طرف لجنة على مستوى كل مؤسسة و ادارة عمومية ، و كما تدرس لجنة خاصة كل طعن مقدم لها من طرف المترشحين غير المقبولين .
- تقاضي الموظفين المشاركين في دورات التكوين لمرتب قاعدي و تعويض الخبرة المهنية ، و كذا التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية خلال السنتين الأولى و الثانية من التكوين ، أما السنة الثالثة فإنهم يتقاضون إلا المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية .
- منح الموظفين الذين إستفادوا من دورات التكوين امتيازات، تتمثل في الترقية في السلك أو الرتبة عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص ، و التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار ، و تخفيض في الأقدمية للترقية و الزيادة في الدرجة .
- و بصفة عامة نقول أن إصلاح الجانب القانوني للوظيفة العمومية حاول بصفة تدريجية وضع سياسة للتكوين و إعطاء إنطباع بالزام الإدارات العمومية بدرجات متفاوتة بضمان تكوين موظفيها ، غير أنه في غياب تسيير توقعي ما تزال بعض القطاعات تعتمد على التكوين القصير المدى ، و هذا نظرا لقلّة الإعتمادات المالية الممنوحة لها، و منه بقاء الموظف في صراع بين فلسفة الوظيفة العمومية بإيجابياتها وسلبياتها و فلسفة عالم التدريب و التكوين .

جدول رقم (63): يبين تأثير إصلاح الجانب التنظيمي للوظيفة العمومية على عمليات التكوين

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
90 %51.7	45 %51.7	26 %45.6	9 %60	10 %66.7	إيجابية	نعم
44 %25.3	21 %24.2	18 %31.6	5 %33.3	0 %0	سلبية	
134 %77	66 %75.9	44 %77.2	14 %93.3	10 %66.7	المجموع جزئي	
40 %23	21 %24.1	13 %22.8	1 %6.7	5 %33.3	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التكوين و هذا بنسبة 77% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 23% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التكوين و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 51.7% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة 66.7% لدى مسيري الإدارة المالية و نسبة 60% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات التنظيمية ذات طابع سلمي فنسبتهم هي 25.3% تدعمها نسبة 33.3% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، و نسبة 31.6% لدى مسيري إدارة الصحة العمومية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على عمليات التكوين و تحسين المستوى، و هذا راجع إلى أن المنظومة الحديثة للتكوين بالوظيفة العمومية قد حافظت على النص التنظيمي الذي يحدد شروط الإلتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفاءات تنظيمه ومدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك ،

والممثل في المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بالتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم¹ ، الذي ظل إلى يومنا هذا النص التنظيمي الذي ينظم العناصر السابقة ، الى غاية صدور نص تنظيمي آخر يعوضه أو على الأقل يعدله .

كما يشير المسيرين بأن هذا النص التنظيمي لم يبقى جامدا إذ قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الاداري على طول هذا المدى الزمني ، بإصدار عدة نصوص تنظيمية تفسيرية تؤسس لإستكمال هذه المنظومة التكوينية ، إبتداء من إصدار التعليم رقم 01 المؤرخة في 06 جوان 1998، المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى، و تجديد المعلومات، و هذا لتوضيح محتوى المخطط و كفاءات إعداد و تشكيله، ثم إصدار التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 و المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي، و مصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين.

ثم إصدار التعليم رقم 18 المؤرخة في 18 جويلية 2009 المتعلقة بكفاءات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين على مستوى الادارات الغير ممركرة ، قصد إعطاء المؤسسات و الادارات العمومية الغير ممركرة حق تسيير التكوين الذي كان حكرًا على الادارات المركزية الى وقت غير بعيد، و التي ألحقتها كذلك بمجموعة من المراسيم التنفيذية و القرارات الوزارية المشتركة المتعلقة بالتكوين قبل الترقية و التكوين التحضيري لشغل الوظائف أول مرة أو من أجل الترسيم في الادارات العمومية.

إذن يمكن القول أن مجموع هذه التنظيمات التي أصدرتها المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الاداري قد زودت المسيرين للإدارات العمومية بالإجراءات و الخطوات الواجب إتباعها لإدارة الدورات التكوينية و التدريبية بكفاءة ، إبتداء من توضيح محتوى المخططات و كفاءات إعدادها و تشكيلها و تنفيذها و علاقتها بالمخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، مع الإشارة المباشرة لمجموع الامتيازات التي ينالها الموظفين بعد إلتحاقهم بالدورات التكوينية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم" ، الجريدة الرسمية ، العدد 16 ، السنة 1996 .

جدول رقم (64): يبين تأثير إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية على عمليات التكوين

المجموع	المكلفة بالبلدية	المكلفة بالصحة	المكلفة بالتعليم	المكلفة بالمالية	نوع الإدارة	
					تأثير الإصلاح	
72 %41.4	39 %44.9	22 %38.6	6 %40	5 %33.3	إيجابية	نعم
59 %33.9	25 %28.7	22 %38.6	6 %40	6 %40	سلبية	
131 %75.3	64 %73.6	44 %77.2	12 %80	11 %73.3	المجموع جزئي	
43 %24.7	23 %26.4	13 %22.8	3 %20	4 %26.7	لا	
174 %100	87 %100	57 %100	15 %100	15 %100		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يميل الى أنه للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير على عمليات التكوين و هذا بنسبة 75.3% من مجموع المسيرين ، مقابل نسبة 24.7% ترى بأنه لا تؤثر الإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية على عمليات التكوين .
و لمعرفة طبيعة هذه التأثيرات قمنا بتوجيه سؤال مغلق يتضمن عبارتين لمن أجابوا بنعم حيث أظهرت النتائج التالية :

تبين أن 41.4% من المسيرين يرون أن هذه التأثيرات ذات طابع ايجابي تدعمها نسبة 44.9% لدى مسيري الإدارة البلدية و نسبة 40% لدى مسيري الإدارة التعليمية ، أما الذين يرون أن التأثيرات الإصلاحات المالية ذات طابع سلبي فنسبتهم هي 33.9% تدعمها نسبة 40% بالتساوي لدى مسيري الإدارة المالية و الإدارة التعليمية .

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على عمليات التكوين، و هذه الإيجابية في التأثير قد تجد تفسيرها في أمور متعددة إلا أنه يمكن حصرها في أمرين هامين هما:

الأمر الأول يتمثل في مجموع الإمتيازات المالية التي تعود على المسار المهني للموظف المستفيد من التكوين و التي تلتبس في التغير في الرواتب نتيجة الترقية في الرتبة أو في الدرجات بعد الإلتحاق بالتكوين ، إذ نجد أن المشرع الجزائري في مجال الوظيفة قد قرن التكوين بالترقية ، أي أنه قرر لكل موظف يلتحق بالتكوين حق التمكين من الترقية المهنية ، و هذا ما أشار إليه النص القانوني صراحة على أنه "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، أو بعد تكوين متخصص"¹ ، و نفس الأمر أكدته في موقع آخر بالنص على أنه "تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة ، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة"² .

كما تلتبس هذه الإمتيازات المالية من جانب آخر ، و المتمثل في إقرار نوع من الحماية للموظف، وذلك بإقرار إستمراره في الإستفادة من كامل حقوقه المالية نتيجة إحقاقه بالدورات التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة أو في حالة التحاقه بالتكوين بمبادرته الشخصية ، و هذا ما أشار إليه النص القانوني صراحة إذ أنه "يمكن الموظف الذي إنتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها"³ ، و نفس الأمر تم تأكيده في موقع آخر بالنص على أنه "يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الإستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في حالة متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة ، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة"⁴ .

أما الأمر الثاني فيتمثل في نوع التطور الإيجابي الحاصل في مالية التكوين و ميزانيته ، حيث نجد أنه في ظل هذه الإصلاحات الجديدة ، تم تخصيص ميزانية خاصة لكل إدارة عمومية تتعلق بتغطية نفقات عمليات التكوين المبرمجة خلال السنة المالية ، و ذلك عن طريق رصد إعتمادات مالية في الموازنة العامة للإدارة بعنوان التكوين ، تخص مجمل نفقات التكوين و مكافأة المتكويين و أجور المكويين ، كما تم وضع عدة ميكانيزمات للتسيير الإداري والمالي للتكوين ، بفرض على الإدارات العمومية وجوب تنظيم

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مرجع سابق ، المادة 107 .

² نفس المرجع ، المادة 109 .

³ نفس المرجع ، المادة 137 .

⁴ نفس المرجع ، المادة 208 .

و إعداد ميزانية التكوين بإشراك كل من مصلحة الميزانية و مصلحة المستخدمين ، لأن وثيقة الميزانية تعد نقطة الإنطلاق و العامل الذي يجب أخذه في الحسبان عند برمجة أية عملية تكوينية في مخطط التكوين، و يرتبط إعداد و تحديد ميزانية التكوين لأية مؤسسة و إدارة عمومية ، بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية ، و بحجية الوثائق و البيانات المقدمة الى مصالح الميزانية بوزارة المالية ، قصد الحصول على الاعتمادات و المناصب المالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية¹ .

إذن من خلال هذا نلمس أن لإصلاح الجانب المالي لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير إيجابي على عمليات التكوين ، إذ في ظلّه تم توفير للموظف الأمن الوظيفي ، والعدالة ، و الشفافية ، مما ضاعف إقبال الموظفين على الإلتحاق بالدورات التكوينية بمختلف أنواعها و مداها الزمني سواء القصيرة أو الطويلة .

¹ دراني لبندة ، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية ، رسالة ماجستير في الإدارة و المالية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، 2006/2005، ص 98 .

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثالثة و التي تهدف الى معرفة هل لإصلاح منظومة الوظيفة العمومية تأثير على واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية ، توصلنا إلى مجموعة من الإستنتاجات التي سوف نتطرق إليها فيمايلي :

*- تأثير إصلاح الجانب القانوني على إدارة الحياة المهنية : يعرف الإصلاح القانوني بأنه التغيير القانوني الهادف الى تحسين واقع معين ، غير مرغوب فيه ، و ذلك لتوفر إرادة سياسية من السلطة الحاكمة ، مدعومة بمصالح و ضغوطات ، تكون أقوى من تلك المقاومة للتغيير. هذا المفهوم الجرد و العام للإصلاح القانوني لا يعتمد أي حكم أخلاقي للقوانين الجديدة ، نسبة الى القوانين القديمة ، هذا يعني أيضا غض النظر عن أية أفضلية كانت لأي من القانونين : القديم و الحديث . كما أن هذا التعريف للإصلاح القانوني يشمل جميع التغييرات الهادفة بغض النظر عن الأهداف المعلنة أو المبطنة ، الى تغيير القانون الساري .

إن عمليات الإصلاح القانوني في مجال الوظيفة العمومية تنأسس على القانون كعنصر محايد أو كعامل ايجابي في التغيير و الذي يشكل عاملا محددًا في عقلنة ادارة الحياة المهنية ، أي انه يسعى الى إعادة الوظيفة العمومية إلى إيجابيتها التي وُضعت من أجلها ، و ذلك بالتغيير في مسارها بهدف إعطاء الروحانية الإيجابية للإدارات العمومية بعد أن رافقها الضعف أو الفساد ، فالإصلاح هو عملية قانونية مستمرة من خلال المراقبة الدورية و وضع الأولويات لتصحيح مسارها .

و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيوولوجي للجداول السابقة ، أن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات ايجابية على عمليات ادارة الحياة المهنية للموظفين في الادارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، حيث لها تأثيرات ايجابية على عمليات التوظيف بنسبة 85.6% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات الترقية و بنسبة 78.2% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات التكوين و هذا بنسبة 79.9% من مجموع المسيرين .

و منه نستنتج أن إصلاح الجانب القانوني لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير إيجابي على إدارة الحياة المهنية للموظفين العمومية بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) .

*- تأثير إصلاح الجانب التنظيمي على إدارة الحياة المهنية : إن عملية التنظيم تعتبر من مقومات العمل الإداري ، و قد شكلت جزءا لا يتجزأ من العمليات الإدارية و الاصلاحات الادارية ، ويعرف الإصلاح التنظيمي بأنه التغيير المقصود والشامل على مستوى منظومة الوظيفة العمومية ، عن طريق اتخاذ مجموعة من التنظيمات و الإجراءات الإدارية الرامية إلى إزالة الخلل الكامن في منظومة الوظيفة العمومية ، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة ، يتم على أساسها إدارة حياتهم المهنية للموظفين و تنميتهم ماديا ومعنويا ، مع إحداث تطوير في الهياكل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية ، على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للإدارات العمومية ، وذلك خلال فترة زمنية محددة .

و لقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسيوولوجي للجداول السابقة ، أن لإصلاح الجانب التنظيمي لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير ذو طابع إيجابي على عمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، حيث لها تأثيرات ايجابية على عمليات التوظيف و هذا بنسبة 77% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات الترقية بنسبة 80.5% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات التكوين و هذا بنسبة 77% من مجموع المسيرين .

و منه نستنتج أن إصلاح الجانب التنظيمي لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير إيجابي على ادارة الحياة المهنية للموظفين العمومية بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) .

*- تأثير إصلاح الجانب المالي على إدارة الحياة المهنية : يبرز الإصلاح المالي للوظيفة كضرورة في نطاق التغيرات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في إطار ما يعرف بالتححر الاقتصادي و انفتاح السوق ، إن مثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا أو إصلاحا جوهريا في مالية الوظيفة العمومية في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات و ذلك من خلال إعادة تشكيل أدوار الإدارات العمومية .

نجد أنه ترتب على إصلاح الجانب المالي للوظيفة العمومية إصدار القانون المتضمن للشبكة الاستدلالية للأجور التي تقر مبدأ الشفافية و الإنصاف بين مختلف فئات الموظفين و الأعوان أحذا بعين الاعتبار عنصري الكفاءة و الأداء المهني و التوازنات المالية للدولة ، كما تم تطبيق الحد الأدنى للأجور بالوظيفة العمومية مع إعادة الاعتبار للراتب الرئيسي و جعله عنصرا أساسيا في الراتب الأساسي بالإضافة الى العلاوات و التعويضات، كما تم تحيين كافة الأنظمة التعويضية و العلاوات و المنح ذات الطابع العائلي و غيرها في إطار مقارنة شمولية و تشاورية مع مختلف الفرقاء الاجتماعيين في مجال ضبط و برمجة إصلاح المنظومة الأجور أو الزيادة فيها ، مع الأخذ بعين الاعتبار الإكراهات المالية الموضوعية و مستوى تكلفة المعيشة

ولقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي و السوسولوجي للجداول السابقة ، أن الإصلاح المالي لمنظومة الوظيفة العمومية تائثرات مختلفة على إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، حيث أن له تأثير ذو طابع سلبي على عمليات التوظيف في الإدارات العمومية و هذا بنسبة 69.5% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات الترقية و هذا بنسبة 81.6% ، و تأثيرات ايجابية على عمليات التكوين و هذا بنسبة 75.3% من مجموع المسيرين .

ومنه نستنتج أن إصلاح الجانب المالي لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير ايجابي على إدارة الحياة المهنية للموظفين العمومية بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) .

إذن من خلال عرض هذه النتائج المتوصل إليها نخرج بنتيجة مفادها أنه تعمل الإصلاحات المستمرة لمنظومة الوظيفة العمومية من جوانبها المختلفة سواء الجانب القانوني او التنظيمي او المالي على تحسين ممارسات عمليات إدارة الحياة المهنية (التوظيف ، الترقية ، التكوين) في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، أي يسعى الى تكييف منظومة الوظيفة العمومية مع تطورات و مناهج التسيير العمومي الحديث لإدارة الحياة المهنية للموظفين و هذا ما يثبت صحة فرضيتنا التي تنطلق من أن :

(تعمل الإصلاحات المستمرة لمنظومة الوظيفة العمومية على تحسين ممارسات إدارة الحياة المهنية في الادارات العمومية باختلاف أنواعها) .

الاستنتاج العام :

إن النتائج التي تنتهي إليها الدراسة تكون مقيدة بطبيعة ميدان البحث و الإشكالية والفروض التي تنطلق منها الدراسة، و عليه لا يمكن القول بإمكانية تطبيق هذه النتائج بصفة عامة، كما أن هذه النتائج يمكن أن تصلح كفروض بحوث أخرى سواء من الجانب النظري أو التطبيقي و عليه يمكن عرض النتائج المتوصل إليها في صدد الدراسة كالتالي:

1- بالنسبة لخصائص العينة : فإنه يظهر من خلال المعطيات الإمبريقية الخاصة بمجتمع البحث المتمثل في مسيري الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر أن أغلبهم من جنس الذكور ، و سنهم يتراوح ما بين 40 سنة و أقل من 50 سنة ، و معظمهم متزوجون من ذوي مستوى تعليمي جامعي ، و لديهم خبرة مهنية تفوق 25 سنة في مجال تسيير الموارد البشرية ، و هم ينحدرون من مختلف الإدارات العمومية المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر و هذا ما يدعم نتائج البحث من حيث إعطاء نظرة حقيقية عن واقع إدارة الحياة المهنية للموظفين و ممارستها المختلفة في ضوء منظومة الوظيفة العمومية الحديثة .

2- بالنسبة للنتيجة الأولى : إن النتيجة الأولى لهذه الدراسة و المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة التي تشير إلى أنه : **تختلف ممارسات تخطيط إدارة الحياة المهنية باختلاف نوع الإدارة العمومية .**

فإن الدراسة أظهرت النتائج الفرعية التالية :

- يتم تحديد الاحتياجات لإدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية ، عن طريق الاحتياجات الوظيفية و التنظيمية و حتى الفردية و هي لا تختلف باختلاف نوع الإدارة بل تختلف باختلاف نوع العمليات المتبعة في ممارسة إدارة الحياة المهنية من توظيف و ترقية و تكوين .

- يتم ترجمة الاحتياجات (الوظيفية ، التنظيمية ، الفردية) لإدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية ، من طرف المسيرين العموميين على شكل مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى ، دون أن يكون لنوع الإدارة تأثير على تلك الممارسات .

- الجهة المسؤولة عن تخطيط عمليات إدارة الحياة المهنية (التوظيف ، الترقية ، التكوين) بالإدارات العمومية الجزائرية هي جهة متعددة الأطراف ، إذ يشترك في ذلك كل من مدير الإدارة بصفته المسؤول

الأول له صلاحيات و سلطة التعيين، و مسيري مصالح المستخدمين ، و مصالح الوظيفة العمومية بصفتها هيئة رقابة و متابعة ، دون تأثير لنوع الإدارة على تلك الممارسات.

- إن تخطيط إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية من طرف المسيرين العموميين يهدف الى إضفاء تسيير توقعي للموارد البشرية و التحكم في التسيير تعداد المستخدمين خلال السنة المالية ، قصد عقلنة تعداد المستخدمين و ضبط وتيرة تطورهم .

- إن تقييم تخطيط إدارة الحياة المهنية من طرف المسيرين العموميين في الإدارات العمومية الجزائرية ، يتجه في اتجاه واحد ، و هو أن ممارسات التخطيط متوسطة الفعالية و لا ترقى الى الممارسات المعروفة في علم التخطيط الإداري .

3- بالنسبة للنتيجة الثانية : إن النتيجة الثانية لهذه الدراسة و المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة التي تشير إلى أنه : **تتبع الإجراءات القانونية و التنظيمية في ممارسة عمليات إدارة الحياة المهنية .**

فإن الدراسة أظهرت النتائج الفرعية التالية :

- إن الشروط التي يتم على أساسها إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، لا تخرج عن الشروط التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتبعة في كل من التوظيف و الترقية و التكوين .

- هناك مفاضلة من طرف المسيرين العموميين في طرق إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، هذه المفاضلة تجدها تقارب في الممارسات ، و هي لا تخرج عن الكيفيات و الطرق التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتبعة في كل من التوظيف و الترقية و التكوين .

- إن الجهة المسؤولة عن ممارسة السلطة الفعلية في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، تتمثل في مدير الإدارة ، فهو الجهة المخولة قانونا لممارسة صلاحيات التوظيف و الترقيات المهنية ، و التكوين .

- إن أشكال الإجراءات المتبعة من طرف المسيرين في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، لا تخرج عن الإجراءات القانونية و التنظيمية التي حددها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري و المتبعة في كل من عمليات التوظيف الترقيات التكوينات .

- إن الإجراءات القانونية و التنظيمية المتبعة من طرف المسيرين العموميين في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، هي إجراءات ذات فعالية متوسطة .

- تتجه رؤية المسيرين العموميين للتنظيم الجديد المعتمد في إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، مقارنة مع التنظيم القديم ، بأنه تنظيم مقبول نوعا ما إلا أنه ذو فعالية متوسطة ، خاصة بالنسبة لعمليات التوظيف و الترقية و التكوين .

- يتجه منظور المسيرين العموميين في تقييمهم للسياسات المتبعة في ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية ، الإدارة التعليمية ، إدارة الصحة ، الإدارة البلدية) ، بأنها سياسات متوسطة و ضعيفة لا تتطلع لرغبة الموظفين .

4- بالنسبة للنتيجة الثالثة : إن النتيجة الثالثة لهذه الدراسة و المتعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة التي تشير إلى أنه : تعمل الإصلاحات المستمرة لمنظومة الوظيفة العمومية على تحسين ممارسات إدارة الحياة المهنية .

فإن الدراسة أظهرت النتائج الفرعية التالية :

- إن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على الممارسات المختلفة لعمليات إدارة الحياة المهنية بالإدارات العمومية الجزائرية .

- إن للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على الممارسات المختلفة لعمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية .

- إن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثيرات إيجابية على الممارسات المختلفة لعمليات إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية .

إذن من خلال هذه النتائج و في ضوء تحليلها نستنتج أن : ممارسات إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (الإدارة المالية، الإدارة التعليمية، إدارة الصحة، الإدارة البلدية) تختلف جزئيا بين الإدارات ، و هي تتم في إطار سياسة تقديرية لتسيير الموارد البشرية ، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو متعددة سنوات القطاعية و غير ممركرة للتكوين و تحسين المستوى ، حيث يتبع المسيرين في ممارستها كل الاجراءات القانونية و التنظيمية المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، و القواعد التسييرية المنطوية ضمن الأحكام القانونية و التنظيمية المفسرة و المكملة له، لكي يتم تفادي تطبيق أي إجراءات أو أنظمة موازية يترتب عليها خلل أو إشكالات في التسيير .

كما توصلنا إلى أن إدارة الحياة المهنية هي جزء من منظومة الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة ، وتتأثر بالتغيرات التنظيمية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية المحيطة بها ، مما جعلها تتأثر إيجابا بالإصلاحات المستمرة و المتعددة التي تقع على هذه المنظومة سواء في شقها القانوني أو التنظيمي أو حتى الشق المالي .

و بالتالي يمكن القول إنه قصد إدارة الحياة المهنية للموظفين في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية ، وفقا للأساليب والقواعد العلمية الحديثة للتسيير ، و منه المساهمة في عصنة الإدارة العمومية ، فإنه يجب إتخاذ ما يلي :

- التأسيس لمنظومة تدبير حديثة لإدارة الحياة المهنية للموظفين متجددة و منسجمة ، تعتمد على الآليات المستجدة في مجال تسيير رأسمال البشري، لاسيما التسيير التقديري للموارد البشرية و الوظائف والكفاءات، والذي من شأنها أن تجعل من الإدارة العمومية الجزائرية قطبا أساسيا لإستقطاب أجود الكفاءات والعناصر البشرية ذات الخبرات المهنية ، قادرة على مواجهة التحولات وتحقيق رسالتها المستقبلية .

- مهنة الولوج إلى الوظائف العمومية عبر وضع معايير وقواعد تستند على الكفاءة والخبرة والتخصص، في ظل الإحترام التام لمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص والإستحقاق كما هو منصوص عليها في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية و التشريعات المهنية .

- تكريس مبدأ المرونة من خلال القوانين الأساسية الخاصة، وترك هوامش التصرف في إدارة الحياة المهنية للإدارة في مجال توظيف وتنمية و تثمين الكفاءات.

- إلزام الإدارات العمومية بتوفير بيئة ملائمة للتكوين العملي والنظري للموظف المتمرن ، مع وجوب إتخاذ قرارات الترسيم من عدمها في ضوء تقييم القدرات والكفاءات المحصل عليها من طرف الموظفين المتمرنين ، وفقا للمهام ومسؤوليات الوظيفة المضطلع بها .
- تكريس مبدأى تكافؤ الفرص والإستحقاق في الترقيات المهنية من خلال إعتماد منظومة تقييم حديثة مثمثة للكفاءات والمردودية والإنجاز .
- ربط نظام الحركية المهنية للموظفين بإجراءات تحفز الموظف على تغيير بيئة العمل ، عندما تتم الحركية بمبادرة من الإدارة المستخدمة تحقيقا للمصلحة العامة .
- التأطير التشريعي للتكوين المستمر، و ذلك بجعله كحق للموظف، وواجبا من واجبات الإدارة إن اقتضت ضرورة المصلحة ذلك .
- التركيز على التكوين كعملية إستثمارية يتم من خلالها إكساب الموظفين العموميين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم وذلك من خلال تحديد الأهداف والاحتياجات التكوينية بدقة وبطريقة علمية، واعتماد مناهج بيداغوجية تسمح باكتساب الكفاءات الضرورية.
- الأخذ بنتائج التكوين المستمر بعين الاعتبار في تطور المسارات المهنية، و لاسيما فيما يتعلق بالترقي وتولي مناصب المسؤولية .
- ترقية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإدارات العمومية ، عبر دعم المديرات و الأقسام المكلفة بتسيير الموارد البشرية من خلال توظيف كفاءات متخصصة في مختلف المجالات المتعلقة بإدارة الحياة المهنية (التوظيف، الترقية ، التكوين المستمر،... إلخ) ، مع إستغلال أهم المكاسب التي يكرسها القانون الأساسى العام للوظيفة العمومية في هذا المجال .
- إحداث فضاءات موضوعاتية للحوار حول قضايا إدارة الحياة المهنية (التوظيف، الترقية ، التكوين المستمر، المنازعات في مجال الوظيفة العمومية،...) التي تمكن من تبادل المعلومات والمعطيات والخبرات والتجارب في مجال تدبير الكفاءات البشرية، وتمكن من الوقوف عند الإكراهات وكذا الفرص المتاحة لتطوير منظومة تدبير رأسمال البشري بالوظيفة العمومية .

الخاتمة :

من خلال دراستنا هذه وجدنا إن إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية تستند على المعرفة ذات المرجعية القانونية والإجراءات التنظيمية المنطوية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة ، وهي تتعد عن الاساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، و هذا راجع الى تقييد النص القانوني لعمليات تسيير الحياة المهنية ، بإرتكاز هذه الممارسات على مبدأ أولوية الشرعية القانونية و إرساء المبادئ الدستورية ذات علاقة بالوظيفة العمومية ، اذ نلاحظ إقتصار إدارة الحياة المهنية من طرف المسيرين في معالجة الجوانب القانونية في إدارة الموظفين والالتزام المطلق بمبدأ التبعية الإدارية المتدرجة ، وهو ما ولد حالة من الخمول والضعف في أداء الموظفين العموميين و غياب الحركية في أوساط الفاعلين والهياكل وتقلص روح المبادرة الفردية لديهم ، وبالتالي غياب العوامل التي من شأنها أن تشجع أو تحفز هؤلاء الموظفين و المسيرين .

إذ ترتب على هذا إضعاف حركية التنظيم وعدم قدرته على التطور ، وإدخاله في حالة من التعقيد على المسالك والإجراءات أربكت مسار صنع القرار الاداري المتعلق بإدارة المستخدمين و حياتهم المهنية، وقد أثر ذلك على مركز الموظف العمومي وخلق له هوية مهنية نمطية لا تميزه عن موظف آخر تبعاً لطريقة أدائه وذلك انطلاقاً من الدور النمط الذي أوكلته لهم القواعد القانونية مسبقاً الوضع .

و في الأخير نقول أن مقارنة إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية هي عبارة عن منح للحقوق من حقوق المواطنة للموظفين العموميين ، و هي أقرب إلى المنافع والخدمات التي تسديها الأنظمة الاجتماعية ، من تكفل و تحقيق لاستقرار و أمن اجتماعي للموظف كمواطن ، بتمكينه من الحصول على العمل والاستقرار فيه مدى الحياة ، والحصول على دخل قار وعلى ترقية وربما على المركز الاجتماعي مرموق، مما حول الوظيفة العمومية من منظومة تشغيلية إلى شعور إجتماعي حمائي يوجه قرارات الإدارة ويحرك الأطراف الاجتماعية ويهتدي به المسيرين في إدارة الحياة المهنية .

قائمة المراجع :

الكتب و المصادر :

- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول علم الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1994 .
- أبو بكر محمود مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- أحمد بلحاج ، وآخرون ، القانون الإداري المغربي ، ط 1 ، المطبعة الملكية ، الرباط 1988.
- أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1986 .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006.
- أحمد عبد العالي صبري جلي ، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 .
- أحمد عبد الغفور عطار الجوهري ، مقدمة الصحاح ، ج 5 ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1983 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 .
- أحمد ماهر ، دليلك الى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 .
- أحمد محمد عبد الهادي ، الانحراف الإداري في الدول النامية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1997.
- أسامة عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، منشورات عالم المعرفة، الكويت ، 1982 .
- أسامة عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، منشورات عالم المعرفة، الكويت ، 1982 .
- إسماعيل عبد المنعم إسماعيل ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2004 .
- أشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة: دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2011.
- أعاد علي القيسي ، الوجيز في القانون الإداري ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1998.
- اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم : مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2013 .
- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط 1 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1994 .
- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، ط 4 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1983 .
- السيد محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 .
- النوري خليفة ، عماد الدين حسن ، تنظيم و إدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 .
- إلياس طه الحاج ، المناهج بين الثوابت والمتغيرات ، مكتبة الأقصى ، عمّان ، 1990 .
- بشرى الوردي ، تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية ، ط 1 ، مطبعة المعارف الجديد ، الرباط ، 2011.

- بشير عبد العالي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، مطبعة رويغي، الأغواط ، 2007 .
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010 .
- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- جمال فزة ، سوسيولوجيا التنظيمات : أسس و اتجاهات ، ط 1 ، دار أبي الرقراق للطباعة و النشر ، المغرب ، 2013 .
- حسن الحلي ، الخدمة المدنية في العالم ، ط 1 ، منشورات عويدات ، بيروت - باريس ، 1981 .
- حسن محمد ، محمد حسنين ، الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 .
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، العلم والبحث العلمي، دراسة في مناهج العلوم ، ط 6 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1995 .
- حسين علي حسين ، علم الاجتماع و دراسة المشكلات الاجتماعية ، ط 3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1995
- حمدي سليمان القبيلات ، إنقضاء الرابطة الوظيفية في غير حالة التأديب : دراسة مقارنة ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .
- حمود جبلي، المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية و الشريعة الإسلامية ، دار الأمل الجزائر ، 2000 .
- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- خضير كاظم حمود ، ياسين الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار السيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- رشيد حباني ، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، دار النجاح ، الجزائر ، 2012 .
- رشيد زرواتي ، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2007 .
- رشيد مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2004 .
- رضوان بوجمعة ، الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث ، مطابع النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، 2003 .
- رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد ، المطبعة الكمالية ، القاهرة ، 1989 .
- رمضان محمود عبد السلام ، تخطيط القوى العاملة و تنمية المسارات الوظيفية على المستوى المنظمة ، الجزء الثاني، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996 .
- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2007 .
- سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة و تطبيقاتها في التشريع العراقي: دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1968 .

- سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف ، ط6 ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض، 2006 .
- سعيد جفري ، أحمد منيرة ، الإدارة العمومية المغربية و سؤال الإصلاح ، ط1 ، الشركة المغربية لتوزيع الكتاب ، الدار البيضاء ، 2013 .
- سعيد سبعون ، حفصة جرادي ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012 .
- سعيد صالح عودة. إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994.
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013 .
- سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1998،
- سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، الكتاب الأول ، دار الفكر العربي ، 1977 .
- سليمان سليم بطارسة ، نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية : النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1987 .
- سليمان علي الدليمي ، الرعاية الاجتماعية : نظريات و تطبيقات ، ط2 ، دار الكتاب الجديد المتحدة ، بيروت لبنان ، 1998 .
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
- سيد الهواري ، الإدارة الأصول و الأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976.
- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2001 .
- صلاح الدين محمود علام ، التقويم التربوي المؤسسي : أسسه و منهجيته و تطبيقاته في تقويم المدارس ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003 .
- طارق المجذوب ، الإدارة العامة : العملية الإدارية الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ، ط1 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2005 .
- طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 .
- عاشور يوسف حسين محمود، مقدمة في بحوث العمليات، ط3، مكتبة الأمل التجارية، غزة ، 2001.
- عامر بن خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005 .
- عامر بن خضير الكبيسي ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج3 ، دار الرضا ، دمشق، 2006 .
- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.
- عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، 2007 .

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، الإدارة العامة : إدارة الحكومات بأسلوب القطاع الخاص ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، 2002 .
- عبد الرحمان كرم الله ، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1984 .
- عبد الغفار حنفي ، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1997 .
- عبد الغفار رضي ، حسين القزازي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
- عبد الغني بسيوني عبد الله ، القضاء الإداري ، منشأة المعارف، مصر ، 1996 .
- عبد الفتاح دياب حسين ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، المجموعة الاستشارية العربية ، الرياض ، 1997 .
- عبد القادر باينة ، الوسائل البشرية للنشاط الإداري ، منشورات الزاوية ، الرباط ، 2006 .
- عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 .
- عبد الوهاب إبراهيم ، أسس البحث الاجتماعي ، ط 1 ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1990 .
- عبدالله طلبة ، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر ، مطابع مؤسسة الوحدة ، مصر ، 1980-1981 .
- عثمان سلمان ، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها ، ط 1 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2014 .
- عصام توفيق قمر ، سحر فتحي مبروك، عبير عبد المنعم فيصل ، المشكلات الاجتماعية المعاصرة : مداخل نظرية، تجارب عربية ، أساليب المواجهة ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان ، 2008 .
- علي جمعة محارب ، التأديب الإداري في الوظيفة العامة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 .
- علي خطار الشنطاوي ، دراسات في الوظيفة العامة ، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان ، 1998 .
- علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1982 .
- عماد الدين مصطفى ، نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2006 .
- عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 .
- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- عمار حسين حسن ، إدارة شؤون الموظفين : المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1993 .
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران، الأردن، 1991 .
- فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 5 ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1995 .

- فادية عمر الجولاني ، تشخيص و علاج المشكلات النفسية و الاجتماعية ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2005 .
- فاروق مداس ، التنظيم و علاقات العمل ، ط1 ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 .
- فان دالين ديوبولدب ، مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ترجمة محمد نوفل و آخرون ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1993 .
- فوزي بوخريص ، مدخل الى سوسولوجيا الجمعيات ، افريقيا الشرق ، الدار البيضاء ، 2013 .
- فوزي حبيش ، الموظف العام حقوقه وواجباته ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، لبنان ، 1982 .
- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار طلاس ، سورية ، 1992 .
- لوران بلان ، الوظيفة العامة ، ترجمة أنطون عبده ، ط1 ، دار عويدات ، بيروت ، 1973 .
- ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2005 .
- مان ميشيل ، موسوعة العلوم الاجتماعية ، ترجمة : عادل الهواري ، و آخرون ، مكتبة الفلاح ، مصر ، 1994 .
- مازن ليلو راضي ، الطاعة و حدودها في الوظيفة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 2002 .
- مازن ليلو راضي ، القانون الإداري ، مطبعة جامعة دهوك ، العراق ، 2010 .
- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 .
- محمد أنس قاسم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقاتها على التشريع الجزائري ، مطبعة إخوان مورافتلي ، الجزائر ، 1982 .
- محمد باهي ، تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية ، ط1 ، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، 2002 .
- محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية ، للمنافسة العالمية ، ط1 ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2007 .
- محمد جمال مطلق الذنبيات ، الوجيز في القانون الإداري ، ط1 ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 .
- محمد جودت الملط ، المسؤولية التأديبية للموظف العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1967 .
- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 .
- محمد حامد الجمل ، الموظف العام فقها وقضاء ، ج1 ، ط2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1969 .
- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف و تقنيات ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
- محمد زهير حمدي ، سوسولوجيا الموظف العمومي ، المغاربية للطباعة و الإشهار ، تونس ، 2009 .
- محمد سليمان الطماوي ، القضاء الإداري : قضاء التأديب : دراسة مقارنة ، الكتاب الثالث ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1979 .
- محمد شفيق ، البحث العلمي : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985 .

- محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان ، الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر .
- محمد عاطف غيث ، المشاكل الاجتماعية و السلوك الانحرافي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1995 .
- محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار اليقظة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 .
- محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- محمد علي شهاب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1986.
- محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999- 2000 .
- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
- محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية و آليات التميز الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 .
- محمد والضحي، اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء : بين النص التنظيمي و الممارسة، ط1 ، مطبعة وراقة تمارة، المغرب ، 2009 .
- محمد ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، منشورات جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1993.
- مصطفى داسة ، الوظيفة العمومية و مشكلاتها الاجتماعية ، منشورات مركز الوقاية و الدراسات ، الجزائر ، 2010 ،
- مصطفى داسة ، ظاهرة التسرب الوظيفي و أثرها على المجتمعات المهنية ، منشورات مركز الوقاية و الدراسات ، الجزائر ، 2010 .
- مصطفى محمود ابوبكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 .
- معن خليل العمر ، الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي ، ط1 ، منشورات دار الآفاق الجديدة ، بيروت ، 1983 .
- معن خليل العمر، التغير الاجتماعي ، دار الشروق ، ط1 ، عمان ، 2004 .
- منصور احمد منصور ، القوى العاملة تخطيط و وظائفها و تقويم أدائها ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
- منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 .
- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006 .
- ناصر محمد العبيلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة العامة، ب د ن ، السعودية ، 1982.
- نبيل ذنون الصائغ ، الإدارة مبادئ و أساسيات ، ط1 ، علم الكتب الحديث ، الأردن ، 2011 .
- نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2011 .
- نواف كنعان ، القانون الإداري ، الكتاب الثاني ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .

- هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة ، الجزائر ، 2010 .
- هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- وزارة الخدمة المدنية ، مرشد الموظف الجديد، ط 3 ، سلسلة الإصدارات الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، 2004 .
- وليام موبلي ، تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1982 .
- ويرنر دافيس ، تسيير الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 .
- يوسف التويجيري ، "مسؤولية التدريب في الوزارات" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع عشر ، الرياض ، 1993 .
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2006.

المعاجم و القواميس :

- أبادي الفيروز ، القاموس المحيط ، دار الفكر، جزء 1 ، بيروت، 1983 .
- ابن المنصور ، لسان العرب ، الجزء 10 ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، لبنان ، 2003 .
- ابن المنصور ، لسان العرب ، الجزء 9 ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، لبنان ، 2003 .
- أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المصباح المنير : معجم عربي - عربي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1987 .
- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1997 .
- الشريف علي بن محمد الجرجاني ، التعريفات ، المكتبة الفيصلية ، مكة المكرمة ، د.س.ن .
- الشيخ أحمد رضا، معجم متن اللغة ، المجلد الثاني، دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1960 .
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، ط 1 ، لبنان 2000 .
- جبرار كورنو ، معجم المصطلحات القانونية ، ترجمة منصور القاضي ، الجزء الأول ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 .
- حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين ، ط1 ، مكتبة لبنان، لبنان ، 1996 .
- دينكن ميتشال ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن ، ط2 ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت 1986 .
- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، مطابع مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1990 .
- محمد البرعي ، محمد التويجيري ، معجم المصطلحات الإدارية ، ط 1 ، مكتبة العبيكاني ، 1414 هـ .
- مصطفى إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الثاني ، مجمع اللغة العربية، القاهرة ، 1984 .
- معتوق فديريك ، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديميا انترناشيونال ، بيروت ، 1998 .

- ميتشال دينكن ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، ط 2 ، بيروت 1986 .

رسائل الماجستير و الدكتوراه :

- إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية : حالة الوظيف العمومي الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2000-2001 .

- المنتصر الورددي ، المرتب و المسار الوظيفي للموظف العمومي ، أطروحة دكتوراه في القانون العام بجامعة تونس ، 2008 .

- أماني المدهون ، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الإقليمي بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2005 .

- أولاج مليكة ، نظام اللجان الإدارية و تطبيقاته على اللجان المتساوية الأعضاء في الوظيف العمومي ، رسالة ماجستير في الإدارة و المالية ، جامعة الجزائر 1 ، 2010-2011 .

- بسمة أحمد ، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008 .

- بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة و القانون الإداري ، جامعة باتنة ، 2012 .

- بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، 2009-2010 .

- تايب الهام ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري ، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري ، جامعة الجزائر ، 2003 .

- جمال فهمي عناية ، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2011 .

- حدرباش بشير ، تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية : دراسة ميدانية بالمديرية العامة للجمارك ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2001-2002 .

- رشيد سعيداني ، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية : دراسة حالة وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات و الصمامات الجزائرية بوفال ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2011-2012 .

- زينب عبيدي ، تعصير الإدارة العمومية ، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة تونس ، 2007 .

- سعود بن موسى الصلاحي ، درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 .

- سليمة بوروش ، الإدارة الجزائرية و التحولات الجديدة ابتداء من 1989 ، رسالة ماجستير في الإدارة و المالية العامة ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- صادقي علي ، تسيير المسار المهني : دراسة ميدانية حول أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2000-2001 .
- صفوان جبار كاظم العلواني، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق 1999 .
- عبد العزيز العتري ، النظام القانوني لانتهاء خدمة الموظف العام : دراسة مقارنة بين القانونين الأردني و الكويتي، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .
- عبد العزيز بن محمد ، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 .
- عبد القادر جبريل ، الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية و الديمقراطية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010 .
- عفاف محمد الباز ، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر ، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، 1995 .
- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 .
- عماد الدين مصطفى ، نموذج تطوير المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية ، القاهرة، 2006 .
- عيرش يسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر : دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 .
- فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 .
- فتحي أرزي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2012-2013 .
- فتيحة حيمر ، اثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 2006-2007 .
- مبروك عبدالله المسفر ، المعوقات الإدارية و التطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

- محمد احمد عبدالله طيبيل ، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2013 .
- محمد أحمد عبدالله طيبيل ، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2013 .
- محمد الفلاحي ، الجزاءات التأديبية على الموظف العام في نظام المملكة العربية السعودية : دراسة تأصيلية ، رسالة ماجستير في السياسات الجنائية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .
- محمد بشير حسن مهدي ، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2011 .
- محمد بن صديق أحمد الفلاحي ، الجزاءات التأديبية على الموظف العام في نظام المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في السياسة الجنائية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .
- محمود حسن جمعة ، أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2009 .
- مشعل عبدالله المطيري ، البرامج التدريبية و علاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009 .
- مصطفى داسة ، الانحراف الإداري مظاهره و العوامل الاجتماعية و الإدارية المؤثرة فيه ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2009-2010 ،
- مطلق ناصر السبيعي ، دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين مع التطبيق على المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، 2010 .
- منصور بن إبراهيم ، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- منير زكريا أحمد عدوان ، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2011 .

المجلات و الدوريات :

- أحمد فرغلي جاد ، "التربية المهنية في المنظور الإسلامي" ، مجلة التربية ، العدد 117 ، قطر ، 1996 .
- الجازي بنت محمد الشبيكي ، المشكلات الاجتماعية للمرأة الفقيرة في المجتمع السعودي ، ورقة عمل مقدمة للحوار الفكري للقاء الوطني الثالث ، بتاريخ 13-14-15 جوان 2004 .
- الصائغ محمد جبار، هشان فوزي العبادي ، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 4 ، 2005 .
- جعفر العبد ، "القيادة الإدارية و التدريب في الخدمة المدنية" ، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969 .

- جمال محمد الهندي ، التربية المهنية و الحرفية في الإسلام ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2000 .
- رشدي ، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة : وجهة نظر ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، غزة 2007 .
- زهير الكايد، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية" ، أوراق ووقائع ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية ، عمان ، 1997 .
- صلاح الدين الهيبي ، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، م 20 ، عدد 2 ، دمشق ، 2004 .
- عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات و السلوك : دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية ، مج (2) ، العدد الأول ، جامعة الكويت ، 1994 .
- عبد الخالق علاوي ، "تدبير المسار المهني للموظف" ، المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية ، يناير/ أفريل ، عدد مزدوج 78-79 ، المغرب ، 2008 .
- عتيق جكة ، عبد الرحيم الشاهين ، "الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الثالث ، سبتمبر 2007 ، جامعة الكويت .
- علي توفيق جبر ، "أحدث الاتجاهات في التربية المهنية" ، مجلة الفيصل الثقافية ، العدد 87 ، المملكة العربية السعودية ، 1984 .
- محمد أبو خلف ، "المعلم و مشكلات التعليم" ، مجلة المعلم ، العدد 23 ، الكويت ، 2000 .
- محمد ماهر الصواف ، "أخلاقيات الوظيفة العامة و العوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 82 ، السعودية 1994 .
- محمد فتوح عثمان ، "مدخل الإجراءات و المحاكمات التأديبية" ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول ، جوان 1994 .
- مصطفى داسة ، "إصلاح الوظيفة العامة و دورها في إدارة الحياة المهنية" ، مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، العدد الرابع ، الجلفة ، 2014 ،
- معدي بن محمد آل مذهب ، برامج تطوير المسار الوظيفي : الممارسات و الصعوبات في منظمات الأعمال
- نائل عبد الحفيظ العواملة ، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين : بحث ميداني عن الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ، مجلة جامعة مؤتة ، المجلد العاشر ، العدد السادس ، 1995 .

نائل عبد الحفيظ العواملة ، "هوية الإدارة العامة في القرن الجديد : دراسة استطلاعية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، م 17 ، الرياض 2005 .

يوسف التويجري ، "مسؤولية التدريب في الوزارات" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع عشر ، الرياض ، 1993 .

القوانين و المراسيم :

- الدستور الجزائري .

- الأمر رقم 74-103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .

- المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .

- القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية، المعدل والمتمم،

- القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

- القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد .

- Granrose Cherlyn , Portwood James , Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management , **The Academy of Management Journal** , Vol 30 , No 4 ; 1987 .
- Shehadeh hazem , **The Career Path Management Practices Of Selected Corporation In Metro Manila** , An ANalysis , Doctoral Dissertation , Adamson university , Philippines , 1997 .
- ˆHartzenberg Johannes Stephanus , **The Implementation of career Management practices in the suoth African public service** , Magister Human Resources Management , University of Pretoria , 2002 .
- ˆMeruda nura , **The Relationship Between Career Management And Individual Performance** , Unpublished master dissertation , University utara , Malaysia , 2003 .
- ˆIvana,Tadic ,**Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia** ,Master Thesis ,University of Ljubljana , 2005 .
- ˆTan Foong , linking career Development practices to Turnover Intention : The Mediator of Perceived Organizational support , **Journal of Business and Public Affairs** ,Volume 2 , 2008 .
- ˆMatisa Sandra , **Career Paths for HR professionals within the shared service model:Acomparative study of two cases** , University of Gothenburg , 2012 .
- ˆMercier Jean ,**L'adminstration publique de l'école classique au nouveau management** , Presses de l'université Laval , Québec , 2002 .
- Johnson ,R , **Organization And Management Training** , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co, 1976.
- ˆBennis ,W.C, "Training Requirements For Organization Of The Future" .**Training And Development Journal**,20(7), London, 1966.
- ˆ George Odiome ,**Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training** ,The Macmillan Company, London , 1970.

- Capello, G. A., Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Chicago, Irwin, 1997.
- Jean guyot , **le recrutement du méthodique du personnel : guide pratique** ,Entreprise Moderne , paris , 1979 .
- Carol Kennedy, **Toutes les théories du management**, 3ème édition, Maxima, paris, 2003.
- Ibtissem (G),**Terminologie Juridique Dans La Legislation Algérienne** ,Palais des livres, Blida .
- Dale S.Beach, **The Management of People at Work**, (New York, Macmillan Publishing Company, 1991) .
- Yues Emery ;Francois Gonin . **Dynamiiser les ressources humaines** . bibliotheque Ressources humaines . France. 1999.
- Jean Maric Peretti , **Gestion des Ressources Humaines** , 5ème édition . librairie Vuibert, Paris, 1999.
- Bratton John & Gold Jeffery, **Human Resource Management: Theory and Practice**, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain , 2003 .
- Schuler Randall , **Managing Human Resource**, 5th ed. West Publishing Company, New York , 1995 .
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., **Career Management**, 3rd ed. The Dryden Press , USA , 2000 .
- Lakhder Sekiou. et autre, , **Gestion des Ressources Humaines**, , 2ème édition,Les éditions 4 L Inc . Canada .

الملاحق

جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

رقم الاستمارة

واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية
دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية

يشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استمارة بحث ، لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التغير الإجتماعي من قسم علم الاجتماع .
و أخيرا نحيطكم علما أن المعلومات الموجودة في الاستمارة سوف تستخدم فقط لأغراض علمية لهذا يرجو منكم الإجابة بكل عناية على كل الأسئلة .

تحت إشراف الدكتور
حسين عبد اللاوي

من إعداد الطالب
داسة مصطفى

2015/2014

المحور الأول : البيانات الشخصية للمسيرين

- 1- الجنس :** ذكر أنثى
- 2- السن :** من 20 اقل من 30 سنة
من 30 اقل من 40 سنة
من 40 اقل من 50 سنة
من 50 اقل من 60 سنة
- 3- الحالة العائلية:** أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي :**
- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا
- 5- سنوات الخبرة المهنية :**
من 05 سنوات اقل من 15 سنة
من 15 سنة اقل من 25 سنة
من 25 سنة أكثر من 35 سنة
- 6- مكان العمل:**
 الإدارة المكلفة بالمالية
 الإدارة المكلفة بالتعليم و التربية
 الإدارة المكلفة بالصحة العمومية
 الإدارة المكلفة بالبلدية

المحور الثاني: عمليات إدارة الحياة المهنية:

أ- التوظيف :

7- كيف تنظر الى النظام الحالي للتوظيف بالوظيفة العمومية ؟

عادل و شفاف عادي لا يتطلع لرغبة الموظفين

8- هل يتم تحديد احتياجات التوظيف في إدارتكم وفقا :

احتياجات وظيفية احتياجات تنظيمية احتياجات فردية

9- هل تترجمون احتياجات التوظيف في شكل :

مخطط خاص وثيقة إدارية عادية لا شكل له

10- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فما هو مستوى التخطيط ؟

سنة واحدة متعدد السنوات المستويين معا

11- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فمن الجهة المسؤولة عن إعداده ؟

مدير الإدارة المسيرين لمصالح المستخدمين

مصالح الوظيفة العمومية باشتراك الجميع

12- هل ترى أن تخطيط التوظيف يهدف الى :

إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية التحكم في تسيير الموارد البشرية كلاهما

13- ما هو تقييمك لتخطيط التوظيف : جيد متوسط ضعيف

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

14- ماهي شروط التوظيف التي يتم على أساسها عملية اختيار الموظفين ؟

شروط عام شروط خاص شروط عامة و خاص

- في حالة الإجابة وضحها :

15- ماهي أفضل طريقة يتعين اعتمادها للدخول الى الوظيفة العمومية ؟

المسابقات على أساس الاختبارات الفحص المهني

المسابقات على أساس الشهادات التوظيف المباشر

16- ماهي المصادر التي تعتمدون عليها في ملء الوظائف الشاغرة بإدارتكم ؟

المصدر الخارجي المصدر الداخلي المصدرين معا

17- أي الإعلانات الأكثر استقطاب للمترشحين لإشغال الوظائف الشاغرة ؟

إعلانات الجرائد إعلانات الانترنت

إعلانات داخل الإدارة إعلان في وكالات التشغيل

18- ماهي أشكال الإجراءات التي تعتمدون عليها في عمليات التوظيف ؟

قانونية تنظيمية قانونية و تنظيمية

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

19- هل ترى أن هذه الإجراءات ذات :

فعالية عالية فعالية متوسطة لا جدوى منها

20- ما رأيكم بالتنظيم السائد في إدارة المسابقات مقارنة مع التنظيم القديم ؟

تنظيم جيد محكم تنظيم مقبول تنظيم سيئ

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

21- من يمارس السلطة الفعلية في التوظيف بإدارتكم ؟

مدير الإدارة المسؤولين المباشرين للموظفين مسؤولي مصالح تسيير المستخدمين

22- هل تعتقد أن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التوظيف ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟

23- هل تعتقد أن للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التوظيف ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟

24- هل تعتقد أن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التوظيف ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟

25- كيف تقيم سياسة التوظيف في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة ؟

ضعيفة متوسطة جيدة

- في حالة الإجابة وضحها :

ب- التدرج و الترقية :

26- ما رأيك في النظام الحالي للترقية في الرتبة و الدرجات بالوظيفة العمومية ؟

عادل و شفاف عادي لا يتطلع لرغبة الموظفين

27- هل يتم تحديد احتياجات الترقية في إدارتكم وفقا :

احتياجات وظيفية احتياجات تنظيمية احتياجات فردية

28- هل تترجمون عمليات التخطيط للترقيات في شكل :

مخطط خاص وثيقة إدارية عادية لا شكل له

29- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فما هو مستوى التخطيط ؟

سنة واحدة متعدد السنوات المستويين معا

30- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فمن الجهة المسؤولة عن إعداده ؟

- مدير الإدارة المسيرين لمصالح المستخدمين
 مصالح الوظيفة العمومية باشتراك الجميع

31- هل ترى أن تخطيط الترقيات المهنية يهدف الى :

- إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية التحكم في تعداد الموظفين كلاهما
32- ما هو تقييمك لتخطيط الترقية : جيد متوسط ضعيف

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

33- ماهي الشروط التي يتم على أساسها ترقية الموظفين في الرتب بادرتمكم ؟

- شرط حيازة الأقدمية شرط النجاح في الامتحان
شرط التحصل على شهادة كل هذه الشروط

- في حالة الإجابة وضحها :

34- ماهي أفضل طريقة يتعين اعتمادها للترقية في الرتب بالوظيفة العمومية ؟

- على أساس الشهادة بعد تكوين متخصص عن طريق امتحان مهني
عن طريق فحص مهني على سبيل الاختيار أخرى تذكر.....

35- ما هي أغلب الحالات التي تتم فيها الترقية في الدرجات بادرتمكم ؟

- المدة الد المدة المتوسط المدة القصو

36- كيف تبدو لك الطرق المعتمدة في الترقية في الدرجات و الرتب ؟

- حافزة عادية غير حافزة

37- هل أحدث القانون الجديد للوظيفة العمومية معايير للترقية إلى المناصب العليا ؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا فما هي المعايير المعتمدة في إدارتكم للترقية إلى المناصب العليا ؟

- الشهادة العلمية العالية الخبرة المهنية الوساطة
الانتماء الحزبي الانتماء القبلي أخرى تذكر

38- من يمارس السلطة الفعلية في ترقية الموظفين ؟

- مدير الإدارة المسؤولين المباشرين للموظفين مسؤولي مصالح تسيير المستخدمين

39- في رأيك هل ترى أن ترقية الموظفين تكون لأجل ؟

- تحميلهم المسؤولية الزيادة في الأجر تحسين مساهم المهني
وسيلة لتقييم كفاءتهم تكليفهم بمهام جديدة كل ما سبق ذكره

40- ماهي أشكال الإجراءات التي تعتمدون عليها في عمليات الترقية ؟

- قانونية تنظيمية قانونية و تنظيمية

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

41- هل ترى أن الأسس الجديدة للترقية ذات : فعالية عالية فعالية متوسطة فعالية ضعيفة

42- ما رأيكم بالتنظيم السائد في إدارة الترقيات مقارنة مع التنظيم القديم؟

تنظيم جيد محكم تنظيم مقبول تنظيم سيئ

- في حالة الإجابة وضح ذلك:

43- هل تعتقد أن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات الترقية؟

نعم لا
إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي: ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك؟

44- هل تعتقد أن للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات الترقية؟

نعم لا
إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي: ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك؟

45- هل تعتقد أن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات الترقية؟

نعم لا
إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي: ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك؟

46- كيف تقيم سياسة الترقية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة؟

ضعيفة متوسطة جيدة

- في حالة الإجابة وضحها:

ج- التكوين :

47- ما رأيك في النظام الحالي للتكوين بالوظيفة العمومية؟

عادل و شفاف عادي لا يتطلع لرغبة الموظفين

48- هل يتم تحديد احتياجات التكوين في إدارتكم وفقا :

احتياجات وظيفية احتياجات تنظيمية احتياجات فردية

49- هل تترجمون احتياجات التكوين في شكل :

مخطط خاص وثيقة إدارية عادية لا شكل له

50- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فما هو مستوى التخطيط؟

سنة واحدة متعدد السنوات المستويين معا

51- إذا كانت إجابتك بأنه على شكل مخطط خاص فمن الجهة المسؤولة عن إعدادة؟

مدير الإدارة المسيرين لمصالح المستخدمين

مصالح الوظيفة العمومية باشتراك الجميع

52- هل ترى أن تخطيط التكوين يهدف الى :

إضفاء تسيير توقعي للحياة المهنية التنمية المهنية لدى الموظفين كلاهما

53- ما هو تقييمك لتخطيط التكوين : جيد متوسط ضعيف

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

54- هل تنظمون دورات التكوين وتحسين المستوى في إدارتكم بصفة :

دائمة منقطعة لا تنظمون إطلاقا

- إذا كانت إجابتك بدائمة فكم هي عدد الدورات التكوينية التي تنظمونها في السنة المالية ؟

دورة واحدة دورتين 3 دورات فأكثر

55- ماهي الشروط التي يتم على أساسها إلحاق الموظفين بالتكوين ؟

حيازة أقدمية النجاح في امتحان احتياجات المنصب حيازة رتبة معينة

56- أي الفئات السوسيو مهنية الأكثر استفادة من التكوين ؟

الإطارات أعوان التحكم أعوان التنفيذ

57- ماهي أفضل طريقة يتعين اعتمادها لمنح حق الاستفادة من دورات التكوين ؟

الاستحقاق و التوجيه باقتراح من المسؤول بطلب من المعني عن طريق مسابقة

- في حالة الإجابة وضحها :

58- من يمارس السلطة الفعلية في منح أحقية التكوين للموظفين ؟

مدير الإدارة المسؤولين المباشرين للموظفين مسؤولي مصالح تسيير المستخدمين

59- ماهي أنماط التكوين التي تجذبونها لمستخدميكم :

من حيث النوع : التكوين المتخصص تجديد المعلومات دورات تحسين المستوى

من حيث المدة : تكوين طويل المدى تكوين متوسط المدى تكوين قصير المدى

من حيث المكان : داخل الإدارة خارج الإدارة خارج الوطن

60- هل ترى أن تنظيم دورات التكوين للموظفين يهدف :

تحسين مستوى الموظف ترقية المهنية زيادة في الأجر

تأهيله لمهام جديدة تجديد معارفه أخرى تذكر

61- ماهي أشكال الإجراءات التي تطبقونها في عمليات التكوين ؟

قانونية تنظيمية قانونية و تنظيمية

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

62- هل ترى أن إجراءات التكوين المتبعة في قانون الوظيفة العمومية الجديد ذات ؟

فعالية عالية فعالية متوسطة فعالية ضعيفة

63- ما رأيكم بالتنظيم السائد في إدارة التكوين مقارنة مع التنظيم القديم ؟

تنظيم جيد محكم تنظيم مقبول تنظيم سيئ

- في حالة الإجابة وضح ذلك :

64- هل تعتقد أن للإصلاحات القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التكوين ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟.....

65- هل تعتقد أن للإصلاحات التنظيمية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التكوين ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟.....

66- هل تعتقد أن للإصلاحات المالية لمنظومة الوظيفة العمومية تأثير في عمليات التكوين ؟

نعم لا

- إذا كانت بنعم فهل هذه التأثيرات هي : ايجابية سلبية

- في كلتا الاجابتين وضح ذلك ؟.....

67- ما هو تقييمك للسياسة التكوينية في منظومة الوظيفة العمومية الجديدة ؟

ضعيفة متوسطة جيدة

- في حالة الإجابة وضحها :

المحور الثالث: أسئلة أخرى

68- من خلال اطلاعك على إصلاحات منظومة الوظيفة العمومية فهل ترى بأنها :

كافية لإدارة الحياة المهنية للموظفين

غير كافية لإدارة الحياة المهنية للموظفين

69- إذا كانت إجابتك بـ *غير كافية* فما هي النقائص الواردة بها

70- هل ترى أن تحديث منظومة الوظيفة العمومية يتطلب ؟

إستحداث أسلاك جديدة إستحداث رتبة جديدة

إدخال تقنيات حديثة في التسيير التخطيط في تسيير الموارد البشرية

تحسين الكفاءة المهنية للموظفين الزيادة في الأجور و الحوافز المالية

71- هل تغيرت وضعية الموظف المهنية للموظفين بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؟

.....

72- كيف تنظر الى المنظومة القانونية المنظمة لحياة المهنية للموظفين ؟

.....

73- ما هي القضايا ذات الأولوية التي ينبغي أن تكون محور تحديث الوظيفة العمومية و إصلاحها ؟

.....

أوامر

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالجاهد والشهيد،

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

يصدر الأمر الآتي نعتاً:

الباب الأول

أحكام عامة

المادة الأولى: يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

الفصل الأول

مجال التطبيق

المادة 2: يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

أمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 51 و122 - 26 و124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لاسيما المواد من 180 إلى 186 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 3 منه،

المادة 9 : كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

الفصل الثالث

المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة

المادة 10 : زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المنصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضممان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 11 : تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق :

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

- النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 12 : تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

المادة 13 : يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.

غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.

المادة 14 : يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 15 : تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية.

تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

المادة 16 : يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.

المادة 3 : يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعوان الدبلوماسيين والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام.

الفصل الثاني

العلاقة القانونية الأساسية

المادة 4 : يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

المادة 5 : تختلف الرتبة عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

المادة 6 : يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

المادة 7 : يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

المادة 8 : تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية :

- المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

المادة 25 : يمكن أن ينجز أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات و الإدارات العمومية في إطار اتفاقي، مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثاني

الضمانات وحقوق الموظف واجباته

الفصل الأول

الضمانات وحقوق الموظف

المادة 26 : حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.

المادة 27 : لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية.

المادة 28 : لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.

مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.

المادة 29 : لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية، بالأراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.

المادة 30 : يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبتها، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به.

وتحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

المادة 31 : إذا تعرض الموظف لتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلا عن المهام الموكلة له.

المادة 17 : تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم.

المادة 18 : لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة.

الفصل الرابع

الأنظمة القانونية الأخرى للعمل

المادة 19 : تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 20 : يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية :

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين ،
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

المادة 21 : يمكن، بصفة استثنائية، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20 أعلاه، في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

المادة 22 : يوظف الأعوان المذكورون في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.

ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

المادة 23 : يحتفظ الموظفون الذين يشغلون المناصب المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه عند تاريخ نشر هذا الأمر بصفة الموظف.

المادة 24 : تحدد عن طريق التنظيم كيفيات توظيف الأعوان المذكورين في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

المادة 44: بغض النظر عن أحكام الفقرة الأولى من المادة 43 أعلاه، يمكن الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين، ممارسة نشاط مربح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك.

تحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 45: يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليته أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأسلسي.

المادة 46: إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطا خاصا مربحا، يجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة.

يعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

المادة 47: كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه.

لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروؤسيه.

المادة 48: يجب على الموظف الالتزام بالسري المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرز الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.

المادة 49: على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها.

يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

المادة 32: للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب.

المادة 33: للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

المادة 34: يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

المادة 35: يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

المادة 36: يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 37: للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

المادة 38: للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

المادة 39: للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر.

الفصل الثاني واجبات الموظف

المادة 40: يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 41: يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

المادة 42: يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج الخدمة.

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

المادة 43: يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخض للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

المادة 57 : تحدد صلاحيات الهيكل المركزي للوظيفة العمومية و تنظيمه و سيره عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

المادة 58 : تنشأ هيئة للتشاور تسمى المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

المادة 59 : يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي،
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية،

- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار، زيادة على ذلك، في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

المادة 60 : يتشكل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية من ممثلين عن :

- الإدارات المركزية في الدولة،
- المؤسسات العمومية،
- الجماعات الإقليمية،
- المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلا على الصعيد الوطني، في مفهوم أحكام القانون رقم 90-14 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1990 والمذكور أعلاه.

كما يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية.

تحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه و سيره عن طريق التنظيم.

المادة 61 : يرفع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية تقريرا سنويا عن وضعية الوظيفة العمومية.

المادة 50 : يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.

المادة 51 : يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات و التجهيزات و وسائل الإدارة.

المادة 52 : يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

المادة 53 : يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة و دون مبالغة.

المادة 54 : يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

الباب الثالث

الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية

المادة 55 : الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية هي :

- الهيكل المركزي للوظيفة العمومية،
- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية،
- هيئات المشاركة والطعن.

الفصل الأول

الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

المادة 56 : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، تكلف على وجه الخصوص بما يأتي :

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية و التدابير اللازمة لتنفيذها،

- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و ضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه،

- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين،

- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، و ضمان ضبط التعديلات،

- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

- تمثيل مصالح الدولة بصفتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.

الفصل الثالث

هيئات المشاركة والطنن

المادة 62 : تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية :

- لجان إدارية متساوية الأعضاء،
- لجان طعن،
- لجان تقنية.

المادة 63 : تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، حسب الحالة، لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية.

تتضمن هذه اللجان، بالتساوي، ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة.

المادة 64 : تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين.

وتجتمع، زيادة على ذلك، كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي.

المادة 65 : تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل وال وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية.

تتكون هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة ومثلي الموظفين المنتخبين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثلهم في لجان الطعن.

المادة 66 : يجب أن تنصب لجان الطعن في أجل شهرين (2) بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

المادة 67 : تخطر لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة، المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

المادة 68 : يقدم المرشحون إلى عهدة انتخابية قصد تمثيل الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا.

إذا كان عدد المصوتين أقل من نصف الناخبين، يجري دور ثان للانتخابات.

و في هذه الحالة، يمكن أن يترشح كل موظف يستوفي شروط الترشح. و يصح حينئذ الإنتخاب مهما يكن عدد المصوتين.

المادة 69 : عندما لا توجد منظمات نقابية ذات تمثيل لدى مؤسسة أو إدارة عمومية، يمكن كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترشح أن يقدموا ترشيحهم لانتخاب اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

المادة 70 : تستشار اللجان التقنية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

المادة 71 : تنشأ اللجان التقنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية وتتشكل من عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثلهم في اللجان التقنية.

المادة 72 : يعين ممثلو الإدارة لدى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية من الهيئة التي لها سلطة التعيين.

المادة 73 : تحدد اختصاصات اللجان المذكورة في المادة 62 أعلاه وتشكيلها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكذا كفاءات سير الانتخابات، عن طريق التنظيم.

الباب الرابع

تنظيم المسار المهني

الفصل الأول

التوظيف

المادة 74 : يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

المادة 75 : لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،

المادة 84 : يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته.

المادة 85 : بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم :

- إما ترسيم المتربص في رتبته،
- وإما إخضاع المتربص لفترة تربص أخر لنفوس المدة ولمرة واحدة فقط،
- وإما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 86 : يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

المادة 87 : يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأسلسي.

المادة 88 : لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

المادة 89 : لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتميين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

المادة 90 : فترة التربص فترة خدمة فعلية. وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات و للتقاعد.

المادة 91 : تخضع المسائل المتعلقة بالوضع الإدارية للمتربص إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة .

المادة 92 : تحدد كفايات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث

التسيير الإداري للمصار المهني للموظف

المادة 93 : يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف.

يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

المادة 76 : يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 77 : يمكن أن توضع القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

المادة 78 : تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

المادة 79 : يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

المادة 80 : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

- المسابقة على أساس الاختبارات،
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،
- الفحص المهني،
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المادة 81 : يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

المادة 82 : تحدد كفايات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه وإجرائها عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

التربص

المادة 83 : يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص.

غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة و نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

المادة 100: تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

المادة 101: تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

المادة 102: تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المادة 103: تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس

التكوين

المادة 104: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

المادة 105: تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

الفصل السادس

الترقية في الدرجات و الترقية في الرتب

المادة 106: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكفاءات التي تُحدد عن طريق التنظيم.

المادة 107: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكفاءات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،
- بعد تكوين متخصص،

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

المادة 94: يُمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها و شروط استعمالها عن طريق التنظيم.

المادة 95: تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 96: يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع

تقييم الموظف

المادة 97: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

المادة 98: يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالرد ودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99: يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية،
- الفعالية و المردودية،
- كفاءة الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

الباب الخامس التصنيف - الراتب

المادة 114 : تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.
يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.

المادة 115 : تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

المادة 116 : يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال، في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية كما هو منصوص عليها في المادتين 114 و 115 أعلاه.

المادة 117 : إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 118 : تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من :

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 120 : يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

المادة 121 : يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف. ويمثل الراتب المقابل لواجبات القانونية الأساسية للموظف.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكفاءات تطبيق أحكام هذه المادة.

المادة 108 : يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 أعلاه، من التبرص.

المادة 109 : تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

المادة 110 : تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في المادة 107 أعلاه، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 111 : يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تدرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل السابع

الأوسمة الشرفية والمكافآت

المادة 112 : يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية.

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكفاءات منحها عن طريق التنظيم.

المادة 113 : يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم.

المادة 129 : ويعد في وضعية الخدمة أيضا، الموظف :

- الموجود في عطلة سنوية،
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني،
- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة،
- المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و 215 من هذا الأمر،
- الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،
- الذي استدعي في إطار الاحتياط،
- الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

المادة 130 : يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 131 : يمكن وضع الموظفين تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرة واحدة.

يجب أن يتمتع الموظفون الذين يوضعون تحت التصرف بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية.

يمارس هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها و يستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسستهم أو إدارتهم الأصلية.

المادة 132 : تحدد شروط وكيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

وضعية الانتداب

المادة 133 : الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/ أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

الانتداب قابل للإلغاء.

المادة 134 : يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة :

- وظيفة عضو في الحكومة،

المادة 122 : يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

المادة 123 : تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

المادة 124 : تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل. تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء.

المادة 125 : زيادة على الراتب المنصوص عليه في المادة 119 أعلاه، يمكن الموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

المادة 126 : تؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم.

الباب السادس

الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله

المادة 127 : يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية :

- 1 - القيام بالخدمة،
- 2 - الانتداب،
- 3 - خارج الإطار،
- 4 - الإحالة على الاستيداع،
- 5 - الخدمة الوطنية.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة نسب الموظفين الذين يمكن وضعهم، بناء على طلبهم، في الوضعيات المنصوص عليها في الحالات 2 و 3 و 4 أعلاه.

الفصل الأول

وضعية القيام بالخدمة

المادة 128 : القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من هذا الأمر.

الفصل الثالث وضعية خارج الإطار

المادة 140: وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار أحكام المادة 135 أعلاه، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.

المادة 141: لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفون المنتمون إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر.

تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات.

لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات.

المادة 142: يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

المادة 143: يعاد إدماج الموظف عند إنقضاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا على العدد.

المادة 144: تحدد كفاءات تطبيق أحكام المادتين 141 و 142 أعلاه، عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع وضعية الإحالة على الاستيداع

المادة 145: تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل.

وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

المادة 146: تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو إعاقة أو مرض خطير،
- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات،

- عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،

- وظيفة عليا للدولة أو منصب عال في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،

- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،

- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،

- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية.

- متابعة تكوين أو دراسات، إذا ماتم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

المادة 135: يمكن انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:

- نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/ أو في رتبة غير رتبته الأصلية،

- وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه،

- مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

المادة 136: يكرس الانتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (5) سنوات.

غير أن فترة الانتداب للحالات المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه تساوي مدد شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم الانتداب من أجلها.

المادة 137: يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه.

يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها.

غير أنه يمكن الموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

المادة 138: يعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي، عند انقضاء مدة انتدابه، بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

المادة 139: تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات و التقاعد.

ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية و التنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية.

المادة 155 : يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون و لو كان زائدا عن العدد.

و له الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له.

الفصل السادس

حركات نقل الموظفين

المادة 156 : يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود و ظرفي و تتم في حدود ضرورات المصلحة .

كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين و وضعيتهم العائلية و أقدميتهم و كذا كفاءتهم المهنية.

المادة 157 : يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

المادة 158 : يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. و يؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، و لو بعد إتخاذ قرار النقل. و يعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

المادة 159 : يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به.

الباب السابع

النظام التأديبي

الفصل الأول

المبادئ العامة

المادة 160 : يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط و كل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا و يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،
- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

المادة 147 : إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون .

بغض النظر عن أحكام المادة 149 أدناه، تساوي مدة الإحالة على الاستيداع مدة مهمة زوج الموظف.

المادة 148 : يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من الخدمة الفعلية.

المادة 149 : تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها في المادة 148 أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف.

تكرس الإحالة على الاستيداع بقرار إداري فردي من السلطة المؤهلة.

المادة 150 : يمنح الموظف الذي أُحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مربح مهما كانت طبيعته.

المادة 151 : يمكن الإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أُحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية.

المادة 152 : يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون و لو كان زائدا عن العدد.

المادة 153 : تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس

وضعية الخدمة الوطنية

المادة 154 : يوضع الموظف المستدعي لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية".

المادة 166 : يجب أن يخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ.

يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل.

المادة 167 : يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

المادة 168 : يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي المثول شخصيا، إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك.

ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام.

يمكن الموظف، في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه.

في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

المادة 169 : يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفهية أو أن يستحضر شهودا.

ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

المادة 170 : تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، في جلسات مغلقة.

يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة.

المادة 171 : يمكن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة.

المادة 172 : يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية، في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداء من تاريخ اتخاذ هذا القرار. ويحفظ في ملفه الإداري.

المادة 173 : في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً.

المادة 161 : يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامته الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام.

المادة 162 : تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

الفصل الثاني

العقوبات التأديبية

المادة 163 : تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامته الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات :

1 - الدرجة الأولى :

- التنبيه،

- الإنذار الكتابي،

- التوبيخ.

2 - الدرجة الثانية :

- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام،

- الشطب من قائمة التأهيل.

3 - الدرجة الثالثة :

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام،

- التنزيل من درجة إلى درجتين،

- النقل الإجباري.

4 - الدرجة الرابعة :

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة،

- التسريح.

المادة 164 : يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

المادة 165 : تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبت في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

المادة 179 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

- 1 - المساس، سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة،
- 2 - الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و 181 أذناه.

المادة 180 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

- 1 - تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية،
- 2 - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه،
- 3 - رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول،
- 4 - إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية،
- 5 - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

المادة 181 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي :

- 1 - الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته،
- 2 - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل،
- 3 - التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة،
- 4 - إتلاف و ثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة،
- 5 - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية،
- 6 - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها و نشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و 44 من هذا الأمر.

المادة 182 : توضح القوانين الأساسية الخاصة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و تبعا لخصوصيات بعض الأسلاك، مختلف الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 181 أعلاه.

يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف المنصوص عليها في الفقرة أعلاه، نصف راتبه الرئيسي و كذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي.

إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تثبت للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الأجل المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه و الجزء الذي خصم من راتبه.

المادة 174 : يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه.

ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر، ابتداء من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف.

ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية. وفي كل الأحوال، لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا.

المادة 175 : يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلما أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار.

المادة 176 : يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

و إذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وفي حالة إعادة الاعتبار، يحى كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

الفصل الثالث

الأخطاء المهنية

المادة 177 : تعرف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص.

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يأتي :

- أخطاء من الدرجة الأولى،
- أخطاء من الدرجة الثانية،
- أخطاء من الدرجة الثالثة،
- أخطاء من الدرجة الرابعة.

المادة 178 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

الفصل الثاني أيام الراحة القانونية

المادة 191 : للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به.

غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة، في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك.

المادة 192 : للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به.

المادة 193 : يوم الراحة الأسبوعي و أيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.

للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب التاسع العطل - الغيابات

الفصل الأول العطل

المادة 194 : للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر.

المادة 195 : يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الاستفادة من عطل إضافية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 196 : تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يونيو من سنة العطلة.

بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف، تحتسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة .

المادة 197 : تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين و نصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل.

المادة 183 : تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 181 من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة، كما هو منصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

المادة 184 : إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعذار، وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 185 : لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

الباب الثامن

المدة القانونية للعمل - أيام الراحة القانونية

الفصل الأول

المدة القانونية للعمل

المادة 186 : تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات و الإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 187 : يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا و/ أو خطيرة .

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 188 : يمكن مطالبة الموظفين المنتمين لبعض الأسلاك بتأدية مهامهم ليلا بين الساعة التاسعة ليلا (21.00) والساعة الخامسة صباحا (5.00) وذلك نظرا لخصوصية المصلحة ووفقا لشروط تحددها القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 189 : مع مراعاة مدة العمل اليومية القصوى المنصوص عليها في التشريع المعمول به، يمكن دعوة الموظفين لتأدية ساعات عمل إضافية.

يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة و بصفة استثنائية.

ولا يمكن بأية حال أن تتعدى الساعات الإضافية نسبة 20 ٪ من المدة القانونية للعمل.

المادة 190 : تحدد شروط العمل الليلي وكيفيات اللجوء إلى الساعات الإضافية وكذا الحقوق المرتبطة بها عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

الغيابات

المادة 207: باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها.

يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 208: يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتمشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها،
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب،
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.

المادة 209: يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

المادة 210: للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لاداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

المادة 211: يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغياب المنصوص عليها في المواد من 208 إلى 210 من هذا الأمر.

المادة 212: للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:

- زواج الموظف،
- ازدياد طفل للموظف،

المادة 198: كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر.

وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف.

المادة 199: يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة.

المادة 200: لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية.

المادة 201: توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر.

ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به.

المادة 202: لا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به، مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية.

المادة 203: يمكن الإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مراقبة طبية إذا ما اعتبرت ذلك ضروريا.

المادة 204: تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

- فترة العمل الفعلي،
- فترة العطلة السنوية،
- فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة،
- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المادتين 191 و192 أعلاه،
- فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل،
- فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.

المادة 205: لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب.

المادة 206: يمنع تأجيل العطلة السنوية، كلها أو جزء منها، من سنة إلى أخرى.

غير أنه يمكن الإدارة، إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولة العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين.

المادة 219: يرسل الموظف طلبه إلى السلطة المخولة صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري. ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة.

إن قبول الاستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها.

المادة 220: لا ترتب الاستقالة أي أثر إلا بعد قبولها الصريح من السلطة المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران (2) ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

غير أنه، يمكن السلطة التي لها صلاحيات التعيين، تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين (2) ابتداء من تاريخ انقضاء الأجل الأول، وذلك للضرورة القصوى للمصلحة.

وبانقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة فعلية.

الباب الحادي عشر

أحكام انتقالية ونهائية

المادة 221: تبقى الأحكام القانونية الأساسية المعمول بها عند تاريخ نشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية، لا سيما أحكام المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأسلي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه، وكذا النصوص المتعلقة بالمرتبات والأنظمة التعويضية، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المنصوص عليها في هذا الأمر.

المادة 222: تلغى الفقرة 2 من المادة 22 من القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

المادة 223: يطبق نظام التصنيف والمرتبات المنصوص عليه في المواد من 114 إلى 126 من هذا الأمر، مع احترام الحقوق المكتسبة للموظفين.

المادة 224: ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006.

مبد العزيز بوتفليقة

- ختان ابن الموظف،
- زواج أحد فروع الموظف،
- وفاة زوج الموظف،
- وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

المادة 213: تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

المادة 214: للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال السنة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية.
يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة.

المادة 215: يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.

الباب العاشر

إنهاء الخدمة

المادة 216: ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها،
- فقدان الحقوق المدنية،
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية،
- العزل،
- التسريح،
- الإحالة على التقاعد،
- الوفاة.

يتقرر الإنهاء التام للخدمة بنفس الأشكال التي يتم فيها التعيين.

المادة 217: الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 218: لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية.