



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستري في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان:

الوضعيات الإدارية للموظف العام وتأثيرها على استراتيجية العمل
- دراسة حالة - مديرية الضرائب لولاية تيارت

إشراف الأستاذة الدكتورة:
- زحاف جمعة

إعداد الطالب:
✓ طالب مصطفى

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. طيب فتيحة
مشرفا مقرا	أستاذ محاضر ب	د. زحاف جمعة
عضوا ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	د. صافة يمينة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. بلجيلالي محمد



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من كان سببا في وجودي والدي، وإلى سندي ومن شجعني على إكمال

دراستي

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من ساندني في هذا العمل

أقول له شكرا

شكر وتقدير

أحمدك ربي وأثني عليك الثناء الحسن أنك منحتنا القدرة على إكمال هذا

العمل، فلك الفضل والمنة من قبل ومن بعد:

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتورة زحاف جمعة، التي لم تبخل علينا

بنصائحها ^{**} وتوجيهاتها، وبفضل الله أن جعلنا نخر الأثر في العلم والمعرفة.

كما نوجه شكرنا وتقديرنا إلى جميع الأساتذة بقسم العلوم السياسية الذين مدّوا

لنا يد المساعدة.

مقدمة:

تعد الوظيفة العامة من المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ، لا سيما في مجالي القانون الإداري وإدارة الموارد البشرية، نظرا للتزايد المستمر في عدد الموارد البشرية التي تعتمد عليها الدولة في مختلف الأنشطة التي تضطلع بها، ويعود هذا الاهتمام إلى الدور المتنامي للدولة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وسعيها لتنظيم هذه المجالات من خلال منظومة من القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بكل قطاع، بما يضمن استمرارية المرافق العامة والاستجابة للحاجات المجتمعية المتزايدة، ويعتبر الموظفون العموميون من أبرز الموارد التي تعتمد عليها الإدارة إذ يمثلون الأداة التنفيذية للإدارة العامة المعبر عنها عبر التشريعات ويضطلعون بتطبيق القوانين والتنظيمات. فهم الوسيلة التي تمارس بها الدولة أنشطتها وسلطاتها في إطار تنفيذ سياستها العامة، ويشكلون حجر الأساس في بناء الجهاز الإداري، إذ لا يمكن للدولة بصفتها شخصا معنويا عاما، أن تعبر عن إرادتها أو تمارس وظائفها دون وجود أشخاص طبيعيين يقومون بذلك نيابة عنها.

وتتجلى أهمية الوظيفة العامة، إلى جانب حجمها العددي في كونها تجسيدا لمفهوم الدولة كأحد أشخاص القانون العام، حسب ما يراه العديد من فقهاء القانون الإداري فالوظيفة العامة أنشئت في الأساس لخدمة المواطنين وتحقيق الصالح العام مما يقتضي إيلاء عناية خاصة بالموظف وضبطها عبر إطار قانوني منظم. وفي هذا الإطار أرسى المشرع الجزائري من خلال المنظومة القانونية للوظيفة العمومية، مجموعة من القواعد والآليات القانونية التي تهدف إلى حماية المسار المهني للموظف العام وضمان استقراره، كما أن الموظف العام يمر خلال حياته المهنية بجملة من الوضعيات القانونية التي قد تكون عادية، تمارس فيها مهامه ووظائفه داخل إدارته الأصلية أو في إطار السلك التابع له، وقد تكون غير عادية تؤدي إلى انقطاعه المؤقت عن العمل دون أي ترتيب على ذلك الانفصال النهائي عن الوظيفة.

وتعد هذه الوضعيات المختلفة محور اهتمام هذا البحث بالإضافة إلى تأثيرها على إستراتيجية العمل في المنظمات الإدارية العمومية.

حيث تختصر الدراسة على تحليل الوضعيات الإدارية التي يمر بها الموظف العام في إطار النظام القانوني للوظيفة العمومية ومدى تأثيرها على إستراتيجية العمل.

ونظرا للتحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة العمومية في تحقيق أهدافها ومن أبرزها كيفية تسيير مواردها البشرية بفعالية ويعد تسيير الوضعيات الإدارية للموظف العام عاملا حاسما في هذا السياق حيث تؤثر هذه الوضعيات

بشكل مباشر أو غير مباشر على إستقرار الموظف مدى إلتزامه إبتاجيته وحتى على بيئة العمل ككل ولمعالجة هذا وغيره من التحديات نطرح الإشكالية التالية :

1-الإشكالية:

_ إلى أي مدى تؤثر الوضعيات الإدارية للموظف العام على تصميم وتنفيذ استراتيجية العمل؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية جملة من التساؤلات الفرعية

- الأسئلة الفرعية:

_ ما هي الوضعيات الإدارية التي يخضع لها الموظف العام في التشريع الجزائري؟

_ كيف يتم انتقال الموظف بين هذه الوضعيات؟

_ ما هي الآثار المترتبة على هذه الوضعيات من حيث الانضباط، استمرارية العمل، تحقيق أهداف

الإدارة؟

2-فرضيات الدراسة:

- كلما زادت الوضعيات الإدارية للموظفين كلما كانت عائقا أمام تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- كلما زاد إستقرار الوضعية الإدارية للموظف العام زادت قدرته على المساهمة الفعالة في تنفيذ إستراتيجية العمل.

- كلما زاد وضوح وتنظيم تسيير الوضعيات الإدارية داخل الإدارة زاد إنسجام الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

3-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال اعتبارها محاولة لفهم العلاقة العضوية بين التنظيم الإداري للموارد البشرية خاصة من خلال الوضعيات الإدارية، وبين القدرة على تنفيذ استراتيجيات العمل بكفاءة وفعالية، كما تكتسي الدراسة أهمية عملية بالنسبة للمسؤولين الإداريين ومصالح تسيير الموارد البشرية، حيث يمكن أن تسهم في تقديم توصيات لتطوير آليات تسيير استراتيجي للوظيفة العمومية.

4-أهداف الدراسة:

_ تحديد الإطار القانوني والتنظيمي للوضعيات الإدارية للموظف العام في الجزائر.

_ دراسة العلاقة بين هذه الوضعيات واستمرار تنفيذ الخطط الإدارية.

_ تقييم مدى تأثير هذه الوضعيات على الأداء العام للإدارة.

_ تقديم مقترحات لتحسين التوافق بين تسيير الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.

5- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

__ خدمة الإدارة الجزائرية وتحسين أداء الموظفين من خلال تسليط الضوء على نقاط الضعف المرتبطة بالوضعيات الإدارية

-الوضعيات الإدارية للموظف العام تتعدد وتنوع(وضعية القيام بالخدمة وضعية الإنتداب وضعية خارج الإطار وضعية الإستداع وضعية الخدمة الوطنية)وكل واحدة منها تنتج أثارا قانونية تختلف عن الأخرى مما يستدعي دراستها من حيث الإنعكاسات على سير العمل

6- الدراسات السابقة : .

- لم يحضى هذا الموضوع بدراسة وفيرة متخصصة في هذا المجال وإنما كانت هذه جهود بعض الباحثين في القنون العام حيث كانت تتضمن تحليل المواد القانونية الخاصة بالوظيفة العامة مع بروز مؤخرا بعض الإهتمام بحياة الموظف ترجمت في مجموعة من المقالات وكذا مذكرات وبحوث التخرج الجامعية.
ونذكر من بينها:

-الدراسة الأولى: دراسة الطالب بن زيتوني محمد الموسومة ب "الوضعيات القانونية للموظف في قانون الوظيفة العمومية 03/06" مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية .
تناولت هذه الدراسة: كيف نظم المشرع الجزائري الوضعيات القانونية الأساسية للموظف خلال مساره المهني.
وقد توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

-العطل والغيابات تدخل كذلك ضمن وضعية القيام بالخدمة.
- وضعية خارج الإطار تقتصر فقط على المجموعة (أ) من الموظفين دون غيرهم.
- وضعية الإستداع تتم في شكلين إما بقوة القانون أو بطلب من الموظف .

الدراسة الثانية: دراسة الطالبة عائشة بعلي الموسومة ب" الوضعيات القانونية للموظف العام في الإدارة العمومية" مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص قانون إداري

تناولت هذه الدراسة الوضعيات الإدارية القانونية للموظف العام بالشرح والتفصيل وخلصت إلى النتائج التالية:
-إقرار المشرع إجراءات تأديبية صارمة في حال الإخلال بواجبات القيام بالخدمة تصل إلى حد العزل أو التسريح من الوظيفة .

-لايمكن للمتربص الإستفادة من وضعيتي الإنتداب والإستداع.

-تجنباً لإفراغ الإدارات العمومية بعنوان "وضعية قانونية" ومن باب الموازنة والتوفيق بين مصلحة الإدارة ومصلحة الموظف تضمنت القوانين الأساسية الخاصة نسباً محددة للإستفادة من هذه الوضعيات .

7- مناهج الدراسة:

المنهج التاريخي: خاصة فيما يخص مفهوم الموظف والوظيفة العامة والتطور التاريخي لكليهما .

المنهج القانوني: نظراً للطبيعة القانونية للوضعيات الإدارية للموظف العام والقوانين التي تنظمها .

المنهج الإحصائي: والذي تمثل في جمع المعطيات الإحصائية وتحليلها .

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على **منهج دراسة حالة** من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة.

8- حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود المكانية: مست هذه الدراسة الميدانية، مديرية الضرائب لولاية تيارت.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2025/02/01 إلى 2025/05/31

الحدود البشرية: إعتمدت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت حيث شملت هذه الدراسة موظفي المديرية .

9- أدوات جمع المعلومات: تمثلت في الملاحظة والإستبيان .

10- صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتخصصة:

*محدودية الدراسات السابقة التي تربط مباشرة بين الوضعيات الإدارية للموظف العام وإستراتيجية العمل .

*أغلب الدراسات إما تركز على الجوانب القانونية للموظف العام أو على الإدارة العامة دون الربط بينهما.

-صعوبة الحصول على معلومات ميدانية:

*ضعف الشفافية في المؤسسات العامة فيما يخص توزيع الموظفين وطرق تسييرهم .

*صعوبة إجراء مقابلات مع الموظفين والمسؤولين بسبب حساسية الموضوع .

-غياب تقييم إستراتيجي واضح داخل الإدارة :

*العديد من الإدارات ومن بينها مديرية الضرائب لولاية تيارت الحالة قيد الدراسة لاتعتمد استراتيجية عمل واضحة ومكتوبة مما يصعب دراسة التأثير على شيء غير معرف بشكل رسمي.

11-تقسيم الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث خصص الفصل الأول لمدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل في ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للموظف العام والوضعيات الادارية والمبحث الثاني: خصص لاستراتيجية العمل في المنظمات العامة أما المبحث الثالث فتناول العلاقة النظرية بين الوضعيات الإدارية واستراتيجيات العمل. والفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة حالة بمديرية الضرائب لولاية تيارت حيث قسم الفصل إلى مبحثين الأول تناول موقع مديرية الضرائب، والتعريف بها وهيكلها التنظيمي ومهامها أما المبحث الثاني خصص لتفريغ البيانات وتحليلها. لتتوج الدراسة بخاتمة كحوصلة لما جاء في الدراسة مع اختبار الفرضيات، متضمنة أيضا بعض التوصيات.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات

الإدارية واستراتيجية العمل

تمهيد:

وقبل ذلك يجب علينا التعريف بالوظيفة العامة والموظف الذي يعتبر الحجر الأساس في المنظمات الإدارية إذ بدونها لا يمكن أن نتكلم عن وظيفة عامة أو منظمة إدارية عامة وللموظف عدة وضعيات قانونية أساسية في مساره المهني.

أما من جانب الإدارة أو المنظمة الإدارية العامة هي الأخرى لها استراتيجية تتبناها حيال هذه الوضعيات الإدارية للموظف حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والتقليل من الخسائر حيث نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث خصص الأول للإطار المفاهيمي للموظف العام والوضعيات الإدارية.

أما المبحث الثاني: تناول استراتيجيات العمل في المنظمات الإدارية.

وفي المبحث الثالث: تناولنا العلاقة النظرية بين الوضعيات الإدارية واستراتيجيات العمل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموظف العام والوضعيات الإدارية.

يرتبط مفهوم الموظف العام ارتباطا وثيقا بمفهوم الوظيفة العامة، ويختلف ذلك باختلاف النظام القانوني السائد في الدولة هذا الأخير الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظف العام. وبما أن العنصر البشري لا يمكن ضبطه كآلة وحب على القائمين على إدارة الموارد البشرية والقائمين على إعداد القانون الأساسي للوظيفة العمومية إيجاد آليات تسيير العنصر البشري وتنظم علاقة الموظف بالمنظمات الإدارية العامة.

المطلب الأول: مفهوم الموظف العام ودوره في الإدارة العامة.

يرتبط مفهوم الموظف العام ارتباطا وثيقا بمفهوم الوظيفة العامة، وهو يختلف باختلاف النظام القانوني السائد في الدولة والذي تتحدد بمقتضاه طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة والموظف العمومي هذا الأخير يمارس ميامو بموجب مجموعة من القوانين تنشأه مركزا قانوني قار في مرفق عام. وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموظف العام وكذا إلى الطبيعة القانونية لعلاقة الموظف العام بالإدارة العامة ، مع بيان الطريق القانوني للالتحاق بالوظيفة العامة

مفهوم الوظيفة العامة:

هنالك بعض التعريفات التي عرفت الوظيفة العامة نوجز منها:

- ❖ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة ويعني ذلك أنها قدر محدد ومخطط من الأعباء والمسؤوليات يقوم بها الفرد لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف يتصل بالصالح العام أو بخدمة جمهور المنتفعين بالمرافق العامة.
- ❖ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها، وترتبط هذه الواجبات مع بعضها البعض لأداء عمل معين في الدوائر والمنشآت الحكومية.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

❖ هي منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة، و تحمل مسؤولية معينة، سواء تفرغ لذلك كلية أو لم يتفرغ¹.

تعريف الموظف العام:

بالرغم من كثرة التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة والموظف العام، إلا أنه لا يوجد من بينها تشريعا واحدا يعطي تعريفا جامعاً مانعاً للموظف العام، حيث يقتصر كل تشريع على تحديد المقصود بالموظف العام في مجال تطبيق أحكامه فقط، وترجع صعوبة تحديد معنى الموظف العام إلى اختلاف الأنظمة الإدارية داخل الدولة الواحدة، بحيث يجعل من الصعب إيراد تعريف واحد ينطبق على الموظفين في جميع الدول أو على جميع الموظفين في الدولة الواحدة، فضلا عن وجود صعوبة أخرى نابعة من الطبيعة المتطورة للقانون الإداري التي يتميز بها كنتيجة لتطور فلسفة الإدارة والحكم².

تعريف الموظف العام في قوانين الوظيفة العمومية:

- تعريف الموظف العام في الأمر 133-66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: تم الإشارة إلى تعريف الموظف العام في المادة الأولى من هذا الأمر التي نصت على: "يعتبر موظفين، الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة في التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم³".

¹ أسرار عبد الزهرة، الوظيفة العامة والموظف العام، المحاضرة الرابعة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، إدارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية، ص 1.

² واف كنعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 28.

³ الأمر 133-66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966، ص 54.

حسب هذه المادة يعتبر موظفا كل شخص عين في منصب دائم ورسم في رتبة تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية والمصالح الخارجية والجماعات المحلية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابع لها، كما أن هذا الأمر قد ميز بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين وهم الموظفون الذين تربطهم بالدولة علاقة قانونية تنظيمية، الأعوان المتعاقدين وهم يخضعون للقانون العام (الأمر 133-66 أحوال إلى أن يتم تنظيم أحكامهم بموجب مرسوم)، والأعوان المؤقتين الذين يخضعون للقانون الخاص.

-تعريف الموظف العام في القانون رقم 12-78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل:
الملاحظ على هذا القانون هو عدم استعماله لمصطلح الموظفين وتعويضه بمصطلح العمال، حيث نص في مادته الأولى على: "...وفقا لما جاء في الميثاق الوطني والدستور يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني".¹

فالملاحظ على هذا النص أنه أطلق مصطلح العامل على كل مستخدم للدولة مهما كان قطاع الشغل الذي يمارس فيه نشاطه، وبذلك فإنه قد قضى على كل تفرقة بين المستخدمين، وقضى على المفهوم الخاص للموظفين -أي المفهوم الضيق- الذي كرسه الأمر 133-66.²

-عريف الموظف العام في المرسوم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية: أشارت إلى تعريف الموظف العام المادة 5 من هذا المرسوم التي

¹ القانون رقم 12-78 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 الصادرة بتاريخ 8 أوت، 1978، ص 72.

² بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 27.

نصت على: "يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف"¹.

العلاقة بين الموظف ومنظمات الإدارة العامة:

لم يخرج المشرع الجزائري عن النهج الذي تبنته غالبية التشريعات حيث إعتد النظرية القائلة بأن العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية فقد خضعت الوظيفة العمومية في الجزائر قبل صدور قانون سنة 1966 في معظمها لأحكام القانون الفرنسي والذي تم تمديد العمل به في الجزائر بموجب المرسوم الصادر بتاريخ 20 مارس 1966 وبذلك كانت العلاقة التي تربط الموظفين العموميين بالإدارة قائمة على أساس تنظيمي لائحي إلى غاية عام 1966 وهو التاريخ الذي صدر فيه قانون الوظيفة العمومية الجزائري والذي إقتفى فيه المشرع الجزائري أثر نظيره الفرنسي خاصة عندما نصت المادة 06 من الأمر 66-133 على أن الموظف يكون تجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية .

المطلب الثاني: الوضعيات الادارية للموظف العام

1. الوضعيات القانونية الأساسية العادية.

تعد وضعية القيام بالخدمة هي الوضعية القانونية الأساسية الوحيدة في مجال الوضعيات القانونية الأساسية العادية، حيث تعتبر الوضعية الوحيدة التي تجمع بين جميع الموظفين، ويمر عليها أي موظف خلال مساره المهني، بما إنها تشكل في ذات الوقت أهم واجب من واجبات الموظف العام ألا وهو واجب تأدية الخدمة والتفرغ لها. وهي الوضعية التي نص عليها المشرع الجزائري ونظمها في كل من

¹ المرسوم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985، ص 33.

المواد من 128 إلى 132 من الأمر 06-03¹ والمواد من 3 إلى 18 من المرسوم التنفيذي 20-373².

وعليه من أجل الإحاطة بجميع جوانب هذه الوضعية، سأعرض في المطلب الأول إلى مفهومها، ثم معرفة حالات وضعية القيام بالخدمة في المطلب الثاني.

مفهوم وضعية القيام بالخدمة.

القيام بالخدمة هي وضعية الموظف العام المنتمي إلى رتبة، والذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام والوظائف المتصلة برتبته، أو بمهام منصب من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من الأمر، 06-03 والمتمثلة أساسا في المناصب النوعية ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي التي تسمح بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات العمومية.³ من أجل تحديد مفهوم وضعية القيام بالخدمة سأعرض إلى تعريفها (أولا)، ثم تحديد القواعد المنظمة لها (ثانيا).

أولا: تعريف وضعية القيام بالخدمة: تعتبر وضعية القيام بالخدمة الوضعية الاعتيادية للموظف العام والتي يكون من خلالها في الخدمة الفعلية، فالقيام بالخدمة واجب فعلي وعمل إلزامي على الموظف العام، وتحمل للمسؤولية عن المهام المنوطة به، والممارسة الشخصية للمهام، وتترتب على الموظف العام جزاءات في حالة إخلاله بالخدمة. من ثم يعتبر الالتزام بالقيام بالخدمة أول شرط ينحدر من

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

² المرسوم التنفيذي رقم 20-373 المؤرخ في 12 ديسمبر 2020 المتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة بتاريخ 20 ديسمبر 2020.

³ جمال قرناش، "الوضعيات القانونية الأساسية للموظف - قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-373"، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 912.

الالتحاق بالوظيفة، ويتمثل أساسا في ضرورة الاطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المعين فيه أو المشغول بصفة شخصية والتقييد بقواعد المصلحة¹.

وعليه تعد وضعية القيام بالخدمة هي الوضعية الأصلية التي يكون فيها الموظف العام في صورة العون الذي يقوم بواجباته ومهامه التي تم تعيينه من أجلها، فإذا التزم بذلك يوميا فهو يعتبر في هذه الحالة في وضعية القائم بالخدمة².

بالعودة إلى الأمر 03-06 فلقد عرفت المادة 128 هذه الوضعية عندما نصت على:

"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."

إن الملاحظ من خلال نص هذه المادة أن تعريفها لوضعية القيام بالخدمة غير جامع، لأن المادة 130 من الأمر 03-06 أقرت بإمكانية وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى بعض المؤسسات والإدارات العمومية الأخرى، كما نصت المادة 131 أيضا على إمكانية وضع الموظفين تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية. بالتالي فإن التعريف الذي يجمع الحالات الواردة في نص المواد 128، 130 و 131 هو: "وضعية القيام بالخدمة هي حالة الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب عال أو وظيفة عليا، أو يمارس فعليا المهام المطابقة لرتبته في مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى أو جمعية وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية"³.

¹ غانص حبيب الرحمان، محاضرات في الوظيفة العامة والموارد البشرية، موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر قانون الجماعات المحلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2020، 2021 ص 70.

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 277.

³ مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 509.

أما بخصوص المرسوم التنفيذي 20-373 فلقد عرفت المادة 3 منه هذه الوضعية

ب:"القيام بالخدمة هي وضعية الموظف المنتمي إلى رتبته، الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام أو الوظائف المتصلة برتبة انتمائه أو بمهام منصب من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من الأمر رقم 06-03.

يعتبر أيضا في وضعية القيام بالخدمة، الموظف الذي يوجد في إحدى الوضعيات المذكورة في المواد 129 و 130 و 131 من الأمر المذكور أعلاه"

من خلال نص هذه المادة نلاحظ أن المرسوم التنفيذي 070-02 قد تبني التعريف الخاص بوضعية القيام بالخدمة الذي تبناه الأمر 20-20، وجاء متطابقا معه، بل أكثر من ذلك فقد جاء بنفس الصياغة.

ثانيا: القواعد المنظمة لوضعية القيام بالخدمة: تخضع وضعية القيام بالخدمة للعديد من القواعد المنظمة لها، والمتمثلة أساسا في:

الممارسة الشخصية للمهام: يعتبر الالتزام بالقيام بالخدمة بصفة شخصية أول شرط يلي الالتحاق بالوظيفة العمومية، ويتمثل أساسا في ضرورة الاضطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المعين فيه بصفة شخصية، والتقيد بمواعيد المصلحة، وهي الالتزامات التي يترتب على مخالفتها جزاءات تأديبية. حيث يفرض الالتزام بالقيام بالخدمة على الموظفين جملة من الالتزامات منها: التقيد بمواعيد أوقات العمل وإنجاز المهام المرتبطة بوظائفهم كما هي محددة في القوانين الأساسية الخاصة بهم¹.

الممارسة الفعلية للمهام: إن الأصل في وضعية القيام بالخدمة هو الممارسة الفعلية للوظيفة في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، إلا ما أستثنى بنص قانوني، أي التزام الموظف العام بتكريس مجهوده ونشاطه المهني للوظيفة التي يشغلها، وبالتالي يمنع عليه ممارسة أي نشاط خاص مريح

¹ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 278.

باستثناء حالة الترخيص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي، وحالة انتاج الأعمال العلمية والأدبية والفنية، وحالة ممارسة الموظفين المنتمين إلى أسلاك التعليم العالي والباحثين وأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين لنشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم¹.

أداء المهام بدقة وأمانة: يتم ذلك بأداء المهام الموكلة إلى الموظف العام في إطار اختصاصه المحدد ملما وفقا للقوانين والتنظيمات بكل أمانة ودقة، وأن يبذل قصارى جهده لتحقيق ذلك، كما يجب أن يكون بالمهام المكلف بها والمسؤول عن تنفيذها.

عدم الجمع بين الوظائف: تم النص على هذا الواجب في المادة 43 من الأمر 03-06 وتم التأكيد عليه والتفصيل فيه في المادتين 45 و 46 فمن خلال الاطلاع على نص هذه المواد يتضح لنا أن الهدف الأساسي من وراء حظر ممارسة الموظف العام لنشاط مريح هو ضمان أداء الموظف لواجباته الوظيفية،

وعدم تغليب مصلحته الخاصة والشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة أو الإدارة العمومية التي يعمل بها، والحفاظ على مبدأ حياد الإدارة، باعتبار أن الموظف هو عون من أعوان الدولة، وممثل للإدارة يعمل باسمها ولمصلحتها، تنشأ بينه وبين الغير ارتباطات وعلاقات قد تدفعه إلى الانحراف بالسلطة، وتؤثر على استقلالية الموظف العام².

حالات وضعية القيام بالخدمة.

عمل كل من الأمر 20-20 والمرسوم التنفيذي 02-070 على تحديد الحالات التي يعتبر فيها الموظف العام في وضعية القيام بالخدمة، ومن خلال الاطلاع على النصوص القانونية المنظمة لهذه الحالات في كلا النصين القانونين يتضح لنا أن هناك حالات عادية وأخرى استثنائية لهذه الوضعية.

¹ مباركة بدري، محاضرات في الوظيفة العمومية، أقيمت على طلبة السنة الثالثة حقوق تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2014-2015 ص 76.

أولاً: الحالات العادية لوضعية القيام بالخدمة: إن الحالات العادية لوضعية القيام بالخدمة يمكن

تقسيمها إلى حالتين، الأولى متعلقة بحالة ممارسة الموظف العام لمهامه فعلياً في إدارته المستخدمة، أما الثانية فخاصة بحالات الانقطاع المؤقت عن العمل المعتبرة وضعية قيام بالخدمة.

❖ حالات ممارسة الموظف العام لمهامه فعلياً داخل إدارته المستخدمة:

نصت على هذه الحالات كل من المادة 128 من الأمر، 03-06 والمادة 1/3 من المرسوم التنفيذي 20-373، حيث يعتبر في هذه الوضعية كل من:

- ممارسة الموظف لمهامه فعلياً في المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها.
- ممارسة الموظف لمهام منصب عال أو وظيفة عليا في المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها، أما إذا كانت تلك المهام في إدارة أو مؤسسة أخرى فيكون في هذه الحالة في وضعية انتداب.

❖ حالات الانقطاع المؤقت عن العمل التي يعتبر الموظف فيها في وضعية القيام بالخدمة :

بالعودة إلى كل من نص المادة 129 من الأمر 03-06 والمادة 2/3 من المرسوم التنفيذي 20-373 فإن الموظف العام يعتبر في وضعية القيام بالخدمة بالرغم من عدم تأديته لمهامه واقعيًا، حيث يعتبر في حالة انقطاع مؤقت عن العمل، ومع ذلك يعتبر في وضعية قيام بالخدمة.

ثانياً: الحالات الاستثنائية لوضعية القيام بالخدمة: إن لوضعية القيام بالخدمة حالات استثنائية يعتبر فيها الموظف العام في وضعية القيام بالخدمة، بالرغم من عدم ممارسته لمهامه على مستوى إدارته الأصلية، أي أن الموظف العام في هذه الحالة يمارس مهامه لكن خارج إدارته الأصلية، ويمكن التمييز بين نوعين من هذه الحالات.

❖ حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى: نصت على هذه الحالة المادة 130

من الأمر 03-06 والمادة 5 من المرسوم التنفيذي 20-373 حيث يمكن وفقاً لنص هاتين المادتين وضع الموظفين المنتمين لبعض الأسلاك والرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

عمومية أخرى غير تلك التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، وذلك بموجب قرار مشترك بين الوزراء المعنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

❖ **حالة وضعية تحت التصرف:** أشارت إلى هذه الحالة المادة 505 من الأمر 20-20 عندما نصت على أنه يمكن وضع الموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات لها علاقة بموضوع الجمعيات الوطنية المعترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية تحت تصرفها، وذلك لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة. يمارس خلالها هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها، ويتم دفع رواتبهم من قبل إدارتهم الأصلية.

الشكل 1: يوضح وضعية القيام بالخدمة



المصدر: الأمر 03/06 المواد 131-130-129-128

الشكل 2: يوضح الوضعيات القانونية للموظف العمومي



المصدر: الأمر 03/06 المادة 127

الوضعيات القانونية الأساسية الاستثنائية التي لا تؤدي إلى تعليق العلاقة الوظيفية:

تمثل الوضعيات القانونية الأساسية الاستثنائية للموظف العام التي يؤدي إعمالها ووضع الموظف العام فيها إلى عدم تعليق العلاقة الوظيفية بينه وبين إدارته الأصلية، في كل من وضعية الانتداب والوضعية خارج الإطار، وهي الوضعيتين التي يمارس فيهما الموظف العام مهامه خارج إدارته الأصلية. من أجل التعرف على كلا هاتين الوضعيتين، سأعرض أولا إلى وضعية الانتداب، ثم التطرق إلى الوضعية خارج الإطار ثانيا.

أولا: وضعية الانتداب: إن لوضعية الانتداب أهمية جد بالغة، وذلك لدورها في إكساب الموارد البشرية تجربة جديدة خارج السلك الأصلي المنتمي إليه، كما تسمح للإدارة باستعمال سياسة التنقل والحركية¹.

ثانيا: وضعية خارج الإطار: تعد وضعية خارج الإطار من الوضعيات المستحدثة التي جاء بها الأمر 03-06، وأكد عليها المرسوم التنفيذي 20-373 إلا أنه سبق للمشرع الجزائري أن عرف مثل هذه الوضعية في حالة وحيدة، وهي التي يوضع فيها الوالي خارج الإطار وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25 جوان 1990 المحدد لأحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، حيث نصت في هذا الخصوص المادة 16 منه على: "يمكن أن يوضع الوالي في وضعية خارج الإطار زيادة على الوضعيات الأخرى المنصوص عليها في التنظيم المعمول به لفائدة المصلحة، من أجل أن يضطلع بمهمة لدى المصالح أو لدى أية مؤسسة أو هيئة عمومية أخرى"².

¹ نورالدين الحامدي، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة، المجلد 03، 7 العدد، ديسمبر، 2014، ص 79.

² المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25 جوان 1990 المحدد لأحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة بتاريخ 28 جوان 1998.

الوضعيات القانونية الأساسية الاستثنائية التي تؤدي إلى تعليق مؤقت للعلاقة الوظيفية:

عمل كل من الأمر 03-06 والمرسوم التنفيذي 20-373 على بيان الوضعيات القانونية الأساسية الاستثنائية التي تؤدي تعليق أو إيقاف مؤقت للعلاقة الوظيفية، وهي المتمثلة في وضعيتي الإحالة على الاستيداع والخدمة الوطنية.

وضعية الإحالة على الاستيداع: تعد وضعية الإحالة على الاستيداع من الوضعيات التي تؤدي إلى تعليق العلاقة الوظيفية بصفة مؤقتة، وذلك لظروف قد تصادف الموظف تجبره على ترك منصبه الوظيفي بصفة مؤقتة، وهذا من أجل التفرغ لتلك الظروف، والعمل على إيجاد حلول لها، ولهذا على حالة على الاستيداع، ثم التطرق في الفرع الثاني إلى وضعية الخدمة الوطنية الموظف أن يسلك الطريق أو المسار الذي حدده المشرع من أجل التوقيف المؤقت للعلاقة الوظيفية دون قطعها بصفة نهائية، مما يستوجب عليه إحالته على وضعية الاستيداع¹.

ثانيا: وضعية الخدمة الوطنية: تعتبر الخدمة الوطنية كوضعية مستقلة بذاتها، ومن الوضعيات الجديدة التي أتى بها الأمر 03-06 وتم تأكيدها بموجب المرسوم التنفيذي 20-373. فالملاحظ أن الأمر 66-133 أغفلها، والمرسوم 85-59 جعلها حالة من حالات الانتداب².

المطلب الثالث: الأهمية الإدارية والاستراتيجية للوضعيات الإدارية

تتمركز أهمية الوضعيات القانونية للموظف العام (كالقيام بالخدمة، الانتداب، خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع، والإحالة على الخدمة الوطنية) حول نقاط مركزية تمس فعالية الأداء المؤسسي وضمان حقوق الموظف:

ضبط العلاقة الوظيفية وتحديد حقوق وواجبات الموظف

¹ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 145.

² بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، مرجع سابق، ص 541.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

يمثل كل وضع قانوني إطارًا تنظيميًا واضحًا يُحكم فيه ترتيب العلاقة بين الموظف والإدارة. مثلاً، الانتداب يسمح بالإلحاق بإدارة أخرى دون فقدان الحقوق المكتسبة، في حين تحدد وضعية الاستيداع الخصائص القانونية المرتبطة بترك الوظيفة مؤقتًا لكن مع إبقاء الأقدمية والتعويضات محفوظة.

تعزيز التوازن بين مصلحة الإدارة ومصلحة الموظف

تمنح هذه الوضعيات الإدارة مرونة لتلبية احتياجاتها، مثل سد نقص الموارد أو توزيع المهام، دون المساس بثبات المسار المهني للموظف، ما يسهم في الحفاظ على الاستقرار الوظيفي وتحفيز الموظف.

ضمان النزاهة والحوكمة في المسار المهني

تكفل الأطر القانونية الشفافة والموثقة للوضعيات التنفيذ العادل وتطبيق مبادئ تكافؤ الفرص داخل الوظيفة العمومية، وهو ما يعزز من ثقة الموظفين في النظام الإداري ويحد من مظاهر المحسوبية والتعسف الإداري.

تحسين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير

يتيح تصنيف الوضعيات وتوقيتها بشكل مدروس للإدارة الاستفادة من بيانات دقيقة في إعداد مخططات سنوية للمسار المهني، كعدد المتدربين، المعارين، وأوقات الخدمة الوطنية، مما يسهم بكفاءة في ضبط التكاليف وتوجيه المسار المهني للموظف¹.

المبحث الثاني: استراتيجيات العمل في المنظمات العامة

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات العمل وأبعادها التنظيمية

تمثل استراتيجيات العمل أحد المفاهيم المركزية في علوم الإدارة الحديثة، وتُعد من بين الركائز الأساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية في مختلف القطاعات. وتُبنى هذه الاستراتيجيات على فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتتطلب تنسيقًا عاليًا بين جميع الموارد المتاحة، لا سيما المورد البشري.

¹ كمال، رزيق، حيدر أحمد عباس. (2013). مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية. مجلة الإقتصاد الجديد، ص5-16

أولاً: مفهوم استراتيجية العمل

تُعرف استراتيجية العمل بأنها «مجموعة القرارات والتوجهات طويلة المدى التي تتخذها المنظمة لتأمين بقائها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية»¹ [1]. كما تُعرّف بأنها «خطة شاملة تحدد كيفية تخصيص الموارد وتنظيم الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة»² [2].

ويُنظر إلى استراتيجية العمل كعملية ديناميكية تتضمن تحليل الواقع، وتحديد التوجهات الكبرى، وصياغة الأهداف وتوزيع المسؤوليات، ثم مراقبة النتائج وتقييم الأداء³ [3].

ثانياً: الخصائص العامة لاستراتيجية العمل

من أبرز خصائص استراتيجية العمل أنها⁴ [4]:

➤ طويلة المدى: إذ تُخطط لعدة سنوات مستقبلية.

➤ كلية وشاملة: تشمل جميع أقسام المنظمة ووظائفها.

➤ قابلة للتكيف: تتغير بتغير الظروف البيئية.

➤ مرتبطة بالأداء: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الكفاءة والفعالية.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية العمل التنظيمية

تتعدد الأبعاد التي تتضمنها استراتيجية العمل داخل التنظيم، وأهمها:

البعد التوجيهي: ويتمثل في تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للمنظمة، بما يضمن وحدة التوجه الاستراتيجي⁵ [5].

البعد الهيكلي: يُعنى بكيفية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام، والعلاقة بين القيادة والإدارة التنفيذية⁶ [6].

¹ الخضيرى، عبد العزيز. الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وتطبيقات، دار الزهراء للنشر، 2011.

² الصيرفي، محمد، الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية 2019.

³ Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases. Cengage Learning

⁴ Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy. Pearson.

⁵ Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.

⁶ النوري، صادق الإدارة الإستراتيجية - مدخل تحليلي. دار المسيرة، الأردن، 2008.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

البعد البشري: يُركّز على تنمية المهارات وتحفيز العاملين، ويعدّ من أكثر الأبعاد تأثيراً على نجاح الاستراتيجية.¹
[.7]

البعد المالي: يتعلق بكيفية تمويل الأنشطة الاستراتيجية وتحديد التكاليف والعائدات المتوقعة.² [8.]

البعد التشغيلي: يشمل الأساليب والإجراءات التي تضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة، مع التركيز على الجودة وتحسين الأداء.

رابعاً: أهمية البعد البشري في استراتيجية العمل

يُعدّ البعد البشري من أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح أو فشل أي استراتيجية تنظيمية، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف المرسومة دون إشراك المورد البشري في التخطيط والتنفيذ والتقييم. وتؤكد الدراسات أن مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجية يعزز من مستوى التزامهم ويقلل من مقاومة التغيير.³

المطلب الثاني: تصنيف استراتيجيات العمل

تُبنى استراتيجيات العمل في المنظمات وفق خصائص البيئة التي تنشط فيها، إذ تختلف الاستراتيجية الملائمة بحسب ما إذا كانت المنظمة تنتمي إلى القطاع العام أو القطاع الخاص. ويعود ذلك إلى تباين الأهداف، والهيكلية، والقيود القانونية والتنظيمية، ومستوى المرونة المتاح في اتخاذ القرارات. ويمكن تصنيف استراتيجيات العمل على هذا الأساس إلى مجموعات تعكس تكيف التنظيم مع متطلبات بيئته المؤسسية.

أولاً: البيئة المؤسسية وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي

تشير البيئة المؤسسية إلى السياق القانوني، والسياسي، والاجتماعي، والاقتصادي، الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل العوامل التنظيمية الداخلية، وكذلك القيود والفرص الخارجية. تؤثر هذه البيئة في طبيعة القرارات الاستراتيجية، إذ تختلف الحوافز والقيود التي تواجهها المؤسسات العمومية عنها في المؤسسات الخاصة.⁴

¹ الطرابلسي، حسام. إدارة الموارد البشرية الحديثة. دار الكتاب الحديث، 2020.

² David, F.R. (2015). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson Education.

³ العنزري، بدر، أثر إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، 2021.

⁴ عبيدات، ذياب، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

فالقِطاع العام يتميز غالبًا بتركيزه على تقديم الخدمات العامة وتحقيق الصالح العام، تحت رقابة تنظيمية صارمة. في حين يسعى القطاع الخاص إلى تعظيم الربحية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتمتع بهامش أكبر من المرونة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات¹

ثانيًا: تصنيف استراتيجيات العمل في المؤسسات العمومية

تركز المؤسسات العمومية على استراتيجيات ترتبط بتحقيق الكفاءة الإدارية، والشفافية، وضمان الاستدامة الاجتماعية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات²

✚ استراتيجيَّة الكفاءة التشغيلية: تهدف إلى تحسين استخدام الموارد العامة وتقليل الهدر وتحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

✚ استراتيجيَّة المشاركة المجتمعية: تقوم على إشراك المواطنين والمجتمع المدني في وضع السياسات وتحقيق الرقابة المجتمعية.

✚ استراتيجيَّة الحوكمة الرشيدة: تركز على الالتزام بالقوانين، والنزاهة، والمساءلة، والاستجابة لاحتياجات المواطنين.

✚ استراتيجيَّة التحول الرقمي في الإدارة: تسعى إلى رقمنة الخدمات العمومية لتسهيل وصول المواطنين إليها وتحسين الأداء الوظيفي³

ثالثًا: تصنيف استراتيجيات العمل في المؤسسات الخاصة

أما المؤسسات الخاصة، فتركز على التكيف مع السوق وتعزيز التنافسية، وتشمل استراتيجياتها ما يلي⁴

✚ استراتيجيَّة القيادة بالتكلفة: تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين، من خلال تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.

¹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.

² Alford, J. & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. Public Management Review.

³ خلف، حسنين، الإدارة العامة والتحول الرقمي. دار الفكر الجامعي، 2020.

⁴ Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

➤ استراتيجية التميز: تعتمد على تقديم قيمة فريدة للعميل عبر الابتكار أو الجودة العالية أو خدمة العملاء المتفوقة.

➤ استراتيجية التركيز: تركز على شريحة محددة من الزبائن أو سوق معين، لتحقيق تخصص دقيق وميزة تنافسية.

➤ استراتيجية النمو والتوسع: تشمل دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة لتعظيم الحصة السوقية والربح¹.

رابعاً: أهمية التكيف الاستراتيجي مع البيئة المؤسسية

يتطلب نجاح الاستراتيجيات أن تكون متكيفة مع خصوصيات القطاع، فالإدارة الاستراتيجية ليست نموذجاً موحداً يمكن تطبيقه في كل السياقات، بل عملية قابلة للتعديل بحسب طبيعة الموارد، والأهداف، والتحديات المؤسسية. ويؤدي تجاهل هذا التمايز إلى ضعف الأداء، وغياب الفعالية في تحقيق النتائج المرجوة².

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة

تعد إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، حيث تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة وتطوير العنصر البشري بفعالية³.

أولاً: دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في مرحلة صياغة الاستراتيجية من خلال:

تحليل البيئة الداخلية: تقييم القدرات والمهارات المتاحة داخل المنظمة لتحديد مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية.

¹ عمر، أحمد، إستراتيجيات الأعمال: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.

² النعيمي، خالد،. استراتيجيات الإدارة في القطاع العام والخاص: دراسة مقارنة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، 2022.

³ مصنوعة، أحمد، "إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، المجلد 6، العدد 8، 2018، ص 45-60.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

المشاركة في تحديد الأهداف: المساهمة في وضع أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق بناءً على الإمكانيات البشرية المتوفرة.

تخطيط الموارد البشرية: وضع خطط لتوفير وتطوير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

تشير الدراسات إلى أن إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية يعزز من فعالية التنفيذ ويقلل من مقاومة التغيير بين الموظفين.

ثانيًا: دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

تتجلى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية من خلال:

➤ تطوير الكفاءات: تنظيم برامج تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

➤ إدارة الأداء: وضع نظم تقييم أداء تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتحفز الموظفين على تحقيقها.

➤ تحفيز الموظفين: تصميم حوافز ومكافآت مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتعزيز الالتزام

والتحفيز.

➤ إدارة التغيير: قيادة جهود التغيير داخل المنظمة وتسهيل عملية التكيف مع الاستراتيجية الجديدة.

تؤكد الأبحاث أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية في هذه المجالات.

ثالثًا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في السياق الاستراتيجي

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات في سياقها الاستراتيجي، منها:

➤ مقاومة التغيير: صعوبة إقناع الموظفين بتبني استراتيجيات جديدة.

➤ نقص المهارات: الحاجة المستمرة لتطوير مهارات الموظفين لتلبية متطلبات الاستراتيجية.

➤ التنسيق بين الإدارات: ضرورة التنسيق الفعال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات لضمان تنفيذ

الاستراتيجية بسلاسة.

➤ القيود التنظيمية: التعامل مع السياسات والأنظمة التي قد تعيق تنفيذ بعض المبادرات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة لتخطيط استراتيجيات العمل

يُعد تخطيط استراتيجيات العمل من العمليات الحيوية التي تعتمد على مجموعة من النظريات والمداخل الفكرية التي تفسر كيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمات. تتنوع هذه النظريات بين الكلاسيكية والمعاصرة، وتختلف في تركيزها على العوامل الداخلية أو الخارجية، أو على التفاعل بينهما.

أولاً: النظرية الكلاسيكية (Classical Approach)

تُركز النظرية الكلاسيكية على التخطيط العقلاني والمنهجي، حيث تُعتبر الاستراتيجية عملية تحليلية تبدأ بتحديد الأهداف طويلة المدى، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف. تُفترض في هذه النظرية بيئة مستقرة نسبياً، مما يسمح بوضع خطط استراتيجية طويلة الأجل¹.

تميز هذه النظرية بالتخطيط من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجية وتوجيه تنفيذها عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

ثانياً: النظرية التطورية (Evolutionary Perspective)

تُشير النظرية التطورية إلى أن البيئة الخارجية تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي عملية تفاعلية تعتمد على التجربة والخطأ. تُركز هذه النظرية على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تحسينات تدريجية واختيارات استراتيجية تتناسب مع الظروف المتغيرة².

تُعتبر هذه النظرية مناسبة للبيئات الديناميكية التي تتطلب مرونة وقدرة على التكيف السريع مع التغيرات.

ثالثاً: النظرية الإجرائية (Processual Approach)

تُركز النظرية الإجرائية على العمليات الداخلية داخل المنظمة، وتعتبر أن الاستراتيجية تنشأ من التفاعلات اليومية والقرارات المتخذة على مختلف المستويات التنظيمية. تُعطي هذه النظرية أهمية للثقافة التنظيمية، والتواصل، وتمكين الموظفين في عملية صياغة الاستراتيجية.

تُبرز هذه النظرية أن الاستراتيجية ليست نتيجة لعملية تخطيط رسمية فقط، بل هي نتاج لتفاعلات معقدة داخل المنظمة¹.

¹ جامعة دمشق، نظرية المنظمة، مقرر BMN503، ص. 25، 39.

² Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.p12-38.

رابعًا: النظرية النظامية (Systemic Perspective)

تُعطي النظرية النظامية أهمية للسياق الاجتماعي والثقافي والسياسي الذي تعمل فيه المنظمة. تُشير إلى أن الاستراتيجية تتأثر بالعوامل الخارجية مثل القيم المجتمعية، والتشريعات، والتقاليد، مما يتطلب من المنظمة تكيف استراتيجياتها لتناسب مع هذا السياق.

تُعتبر هذه النظرية مفيدة للمنظمات التي تعمل في بيئات متعددة الثقافات أو تخضع لتأثيرات سياسية واجتماعية قوية².

خامسًا: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

تُركز هذه النظرية على أن المنظمات تعتمد على الموارد التي تتحكم بها جهات خارجية، مما يجعلها تسعى لتقليل هذا الاعتماد من خلال استراتيجيات مثل التنوع، أو إقامة تحالفات، أو الاندماج. تُبرز هذه النظرية أهمية العلاقات الخارجية في صياغة الاستراتيجية.

تُعتبر هذه النظرية ذات أهمية خاصة للمنظمات التي تعتمد بشكل كبير على مورد أو شريك خارجي معين³.

سادسًا: نظرية التغيير المخطط (Theory of Change)

تُستخدم هذه النظرية لتحديد الأهداف طويلة المدى، ثم العمل بشكل عكسي لتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تُعتبر أداة فعالة في التخطيط الاستراتيجي، خاصة في المنظمات غير الربحية أو البرامج الاجتماعية.

تُساعد هذه النظرية في توضيح العلاقة بين الأنشطة والنتائج المتوقعة، مما يسهل عملية التقييم والتعديل.

¹ Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, Pearson, p. 83.

² Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row. p42

³ The Wallace Foundation (2011). Theory of Change as a Tool for Strategic Planning, p. 8.

المبحث الثالث: العلاقة بين الوضعيات الإدارية واستراتيجيات العمل

وسنبدأ بـ:

المطلب الأول: تأثير استقرار الوضعية الإدارية على كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية

يُعد استقرار الوضعية الإدارية أحد العوامل الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان فعالية تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. فالإدارات المستقرة تميل إلى العمل ضمن بيئة واضحة المعالم، مما يسهل عمليات التخطيط، والمتابعة، واتخاذ القرار، ويسهم في تعزيز الثقة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

أولاً، تشير الدراسات إلى أن الاستقرار الإداري يتيح للإدارة العليا والمستويات التنفيذية مجالاً أوسع لتطبيق استراتيجيات طويلة المدى دون انقطاعات أو تغييرات متكررة في المسؤوليات أو الأشخاص، مما يرفع من فعالية التنفيذ ويقلل من نسب الفشل الاستراتيجي¹. فكلما كانت الوضعية الإدارية للعاملين مستقرة من حيث الرتبة والوظيفة والموقع التنظيمي، كانت قدرتهم على التفاعل مع الاستراتيجية أكبر، بحكم الفهم التراكمي للسياق التنظيمي.

ثانياً، يُسهم الاستقرار الإداري في الحد من ظاهرة "الارتباك المؤسسي" الناجم عن التغييرات المتكررة في المهام أو القيادات، وهي حالة تؤدي إلى تراجع الانسجام التنظيمي، وإضعاف الالتزام الجماعي بأهداف المؤسسة². كما أن التغيير المستمر في مواقع المسؤولية يخلق صعوبات في بناء فرق عمل فعالة، ويؤدي إلى تذبذب السياسات الداخلية.

ثالثاً، يُعتبر الاستقرار عاملاً مساعداً في تحقيق ما يُعرف بـ"الذاكرة التنظيمية"، أي تراكم الخبرة والتجارب داخل المؤسسة، وهو ما يدعم تحسين أداء الوحدات المختلفة وتسهيل عمليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي³. فالعاملون الذين يستقرون في مواقعهم يطورون كفاءة أعلى في إدارة الموارد وتنفيذ البرامج وفق الأولويات التنظيمية.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن عدم الاستقرار في الوضعيات الإدارية - سواء كان سببه التحولات العشوائية، أو الترقية غير المدروسة، أو نقص المسارات المهنية الواضحة - يخلق بيئة تنظيمية مشوشة ويعيق تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، ويؤدي إلى خسارة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية¹.

¹ عبيدات، ذوقان وآخرون، أسس البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، عمان، 7، 2010، ص. 71.

² حسن، علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص. 134.

³ الصباغ، كمال، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2005، ص. 109.

المطلب الثاني: تأثير الوضعيات الإدارية على الأداء الفردي والجماعي

تُعدّ التغييرات في الوضعيات الإدارية من أبرز العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمات، وفي مستوى التناسق والتكامل بين وحداتها. إذ ترتبط الوضعية الإدارية بجملة من المحددات، منها: المنصب الوظيفي، المسؤوليات، الصلاحيات، ودرجة الاستقرار، وكل تغيير فيها ينعكس مباشرة على طبيعة أداء الأفراد وعلى فعالية الفرق الجماعية.

أولاً، تؤدي التغييرات الإدارية المتكررة إلى حالة من اللايقين التنظيمي لدى الموظفين، مما يُضعف من حوافزهم الداخلية، ويؤثر سلباً على التزامهم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالتنقلات غير المخططة أو التعديلات الفجائية في المهام والمسؤوليات تؤدي إلى شعور بعدم الأمان المهني وتراجع مستوى الرضا الوظيفي، ما ينعكس على الأداء الفردي سلباً² (1، ص. 154).

ثانياً، على مستوى الأداء الجماعي، فإن التغييرات المتكررة في المواقع الإدارية – خاصة تلك التي تمس القادة أو منسقي الفرق – تعيق بناء ثقافة تنظيمية مستقرة، وتؤثر على ديناميكية فرق العمل، حيث إن الفريق يحتاج وقتاً للتكيف مع نمط قيادة جديد، أو لإعادة توزيع المهام بما يتماشى مع التعديلات الإدارية³ (2، ص. 112). هذا الاضطراب يُضعف التنسيق، ويؤخر تنفيذ الخطط.

ثالثاً، قد تؤدي هذه التغييرات إلى فقدان التراكم المعرفي التنظيمي، وهو ما يُعرف في أدبيات الإدارة بضعف "الذاكرة المؤسسية"، حيث يضطر الموظفون الجدد أو المنقولون إلى البدء من الصفر، ما يتسبب في إعادة إنتاج الأخطاء السابقة، أو تكرار السياسات دون تقييم موضوعي⁴.

رابعاً، لا يمكن إنكار أن بعض التغييرات قد تكون إيجابية عندما تُخطط بطريقة مدروسة، فتساعد على تحديد الأفكار، وضخّ دماء جديدة، وتحفيز روح المنافسة. إلا أن هذا الأثر الإيجابي مشروط بوجود نظام إداري قائم على الكفاءة، والتدرج الوظيفي، والتقييم المستمر للأداء⁵.

¹ الرفاعي، سامي، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف، دار الحامد للنشر، عمان، 2012، ص. 41.

² قنديل، خليل، سلوك الأفراد في المنظمات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص. 154.

³ العنزي، عبد الله بن علي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2010، ص. 112.

⁴ شفيق، حسن، الذاكرة المؤسسية وأثرها في صنع القرار الإداري، دار الرضا للنشر، القاهرة، 2015، ص. 165.

⁵ أبو قحف، عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص. 201.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

من هذا المنظور، تصبح إدارة التغيير في الوضعيات الإدارية ضرورة استراتيجية، وليس فقط إجراءً تنظيمياً، لضمان ألا تؤدي تلك التغييرات إلى ارتباك داخل المؤسسة أو تراجع في الأداء.

المطلب الثالث: تحديات الموازنة بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية وتغيرات الوضعيات الوظيفية

تفرض الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات - خاصة في القطاع العام - التخطيط طويل المدى، والبحث عن الكفاءة في استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. غير أن تغيرات الوضعيات الوظيفية داخل المؤسسة تمثل أحد التحديات الكبرى التي تعيق هذه المساعي، سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية.

أولاً، إن أبرز تحدّي يواجهه الموازنة بين متطلبات الاستراتيجية والتغيرات الوظيفية هو غياب الاستقرار المهني، خاصة في الإدارات التي تعرف كثافة في التنقلات أو الترقيات غير المبنية على الكفاءة. إذ تؤدي هذه التغيرات إلى غياب الاستمرارية في تنفيذ السياسات والخطط، وتُفقد المؤسسة القدرة على الالتزام برؤية استراتيجية موحدة¹

ثانياً، يُلاحظ أن عدم وجود نظام وظيفي مرن يُواكب التحولات الاستراتيجية يخلق فجوة بين التخطيط والتنفيذ. ففي كثير من المؤسسات، تُصاغ استراتيجيات متطورة، ولكن تُسند مهام تنفيذها إلى موارد بشرية لا تملك الكفاءة أو لا تتلاءم وضعياتهم الإدارية مع متطلبات المهام، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء العام²

ثالثاً، تعاني العديد من المؤسسات من ضعف في آليات إدارة التغيير، خاصة في الجوانب المرتبطة بتطوير الوضعيات الوظيفية لتنسجم مع التطورات الاستراتيجية. فالعديد من المشاريع تتعطل بسبب مقاومة داخلية للتغيير، ناتجة عن غموض التوجهات أو انعدام الشفافية في قرارات التعيين والتحويل³

رابعاً، يتطلب التناغم بين الاستراتيجية والوضعيات الوظيفية تطبيق مبادئ الملاءمة الوظيفية (Job Fit)، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا لا يتحقق إلا بوجود أنظمة تقييم دقيقة ومؤشرات أداء واضحة ومهنية. لكن في الكثير من المؤسسات، يغيب هذا الشرط، مما يؤدي إلى فجوات بين التصور الاستراتيجي والتطبيق العملي⁴

¹ الشبيخة، محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة، دار الحامد للنشر، عمان، 2016، ص 89.

² الحموري، نضال عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2014، ص. 132.

³ الرفاعي، سامي، إدارة التغيير: المفهوم والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2012، ص. 147.

⁴ قنديل، خليل، السلوك الوظيفي وأثره في الأداء المؤسسي، دار اليازوري، عمان، 2008، ص. 201.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

خامساً، هناك تحدٍ إضافي يتمثل في عدم مراعاة الاستشراف الوظيفي ضمن الرؤية الاستراتيجية، أي أن الكثير من الاستراتيجيات لا تتضمن خططاً واضحة للتعامل مع تحولات الموارد البشرية مستقبلاً، سواء تعلق الأمر بالإحالات على التقاعد أو التطورات التكنولوجية أو التخصصات المطلوبة¹.

المطلب الرابع: سبل تعزيز التكامل بين إدارة الوضعيات الإدارية وفعالية الاستراتيجيات التنظيمية

إن تحقيق التكامل بين إدارة الوضعيات الإدارية واستراتيجيات العمل التنظيمية يعد هدفاً حيويًا لضمان فاعلية المؤسسة واستدامة أدائها، خاصة في السياقات المؤسسية التي تتسم بالتغيير المستمر. ولبلوغ هذا الهدف، يمكن تقديم عدد من المقترحات العملية ذات البعد الاستراتيجي والتطبيقي.

تصميم أنظمة وظيفية مرنة تتماشى مع الخطط الاستراتيجية

ينبغي أن تُبنى النظم الإدارية على أساس من المرونة والتكيف، بحيث تسمح بإعادة تشكيل الوضعيات الوظيفية وفق ما تقتضيه الاستراتيجية، مع الحفاظ على الاستقرار المهني. ومن المقترح تبني نظام إدارة مهني ديناميكي يسمح بالحركية الوظيفية المبنية على الكفاءة، لا على المعايير الإدارية التقليدية².

اعتماد منهجية التقييم الاستراتيجي للوضعيات الوظيفية

إن توظيف أدوات تحليل الفجوات الوظيفية (Gap Analysis) يساعد في الكشف عن مدى ملاءمة الوضعيات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يسمح بإعادة توزيع المهام أو تعديلها بما يتماشى مع التوجه العام للمؤسسة³.

تعزيز التنسيق بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية

يتطلب التكامل بين الوضعيات الإدارية والاستراتيجية تفعيل قنوات التعاون بين مصالح الموارد البشرية ودوائر التخطيط الاستراتيجي. لذا يُقترح تشكيل لجان مشتركة دائمة تقوم بتحليل تأثير التغيرات الإدارية على تنفيذ الخطط التنظيمية وتقديم حلول استباقية⁴.

¹ الدمرداش، عبد الباسط، تخطيط الموارد البشرية والاستشراف الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص. 77.

² حميدة، فايزة، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص. 64.

³ العمري، خالد، تحليل الفجوات التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، 2016، ص. 118.

⁴ القحطاني، عبد الله بن فلاح، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات، دار غريب، الرياض، 2014، ص. 99.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أبرز العوامل المؤثرة في المواءمة بين الاستراتيجيات والوضعيات. لذا، فإن نشر ثقافة التغيير وتقبل التحولات الإدارية عبر برامج التكوين والاتصال الداخلي يساهم في تليين المواقف المقاومة ويُمهّد الطريق أمام تكييف الوضعيات مع متطلبات التغيير¹.

إدراج مؤشرات الأداء المرتبطة بالوضعيات الإدارية

ينبغي إدراج مؤشرات أداء وظيفية (KPIs) تقيس مدى فعالية كل وضعية إدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن تقييم مدى مساهمة كل منصب في تنفيذ محاور الخطة الاستراتيجية، وتوظيف نتائج التقييم في تحسين توزيع الموارد البشرية².

تبنى استراتيجيات استشراف وظيفي طويل المدى

من المفيد أن يتم ربط تخطيط الوضعيات الإدارية بمقاربة استشرافية تستند إلى التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن استعداد المؤسسة لمواجهة المتغيرات المستقبلية في سوق العمل أو التحولات التنظيمية³.

¹ عباس، حسن، السلوك التنظيمي وإدارة التغيير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012، ص. 143.

² عفيفي، يوسف، القيادة والتقييم في المؤسسات العامة، مكتبة النهضة المصرية، 2013، ص. 77.

³ مسعود، ناصر الدين، الاستشراف الاستراتيجي وتخطيط القوى العاملة، دار النفائس، عمان، 2017، ص. 159.

خلاصة الفصل:

تم في بداية الفصل توضيح مفهوم الموظف العام بإعتباره كل شخص يعين قانونيا في منصب عمل دائم لدى مرفق عام ويؤدي مهام لصالح الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية وقد تطرق الفصل الأول إلى إختلاف التعاريف القانونية والفقهيّة للموظف مع التركيز على المعايير المعتمدة في التشريع الجزائري

ثم عرض مفهوم الوضعيات الإدارية التي تشكل الإطار القانوني الذي ينظم علاقة الموظف بالإدارة وقد تم التطرق إلى الأثر القانوني والإداري لكل وضعية وأهميتها في تسيير الموارد البشرية

أما بخصوص إستراتيجية العمل فقد تم تعريف شامل لها بإعتبارها خطة عمل طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للإدارة من خلال الإستخدام الفعال للموارد وعلى رأسها المورد البشري

وخلص الفصل إلى أن فهم مدلولات هذه المفاهيم الثلاثة (الموظف العام الوظيفة العامة إستراتيجية العمل) أمر جوهري إذ يمهّد الطريق لتحليل العلاقة التأثيرية المتبادلة بينهما ولاسيما كيف يمكن للوضعية الإدارية للموظف أن تسهم في تعزيز أو إعاقّة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة العمومية.

الفصل الثاني

دراسة حالة

مديرية الضرائب لولاية - تيارت

تمهيد:

في إطار إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مديرية الضرائب لولاية تيارت، بناءً على ذلك، يتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين: يتم في المبحث الأول تقديم شامل لمديرية الضرائب لولاية تيارت، بينما يتناول المبحث الثاني دراسة ميدانية تحليلية تقييمية للوضعيات الإدارية للموظف العام وتأثيرها على استراتيجية العمل من حيث تصميم وتنفيذ المهام .

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية تيارت

في هذا المبحث، سنتطرق إلى التعريف بمديرية الضرائب لولاية تيارت، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي والمهام التي تضطلع بها.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت

تُعد المديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت هيئة عمومية تابعة لوزارة المالية، وتتمثل وظيفتها الرئيسية في ضمان ممارسة السلطة الجبائية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب، شأنها في ذلك شأن باقي المديريات الولائية عبر الوطن. وتتكون المديرية من خمس (05) مديريات فرعية، يشرف كل منها على مجموعة من المكاتب المتخصصة.¹

أولاً: المديريات الفرعية

تضم المديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت خمس (05) مديريات فرعية، وهي كما يلي:

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية (SDOF)

تتكفل هذه المديرية بـ:

- تنشيط المصالح، وإعداد الإحصائيات وتجميعها، وكذا إنجاز أعمال الإصدار؛
- التكفل بطلبات اعتماد حصص الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، ومتابعتها ومراقبتها؛
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.
- وتشرف على التسيير الإداري والتقني للمكاتب التالية:

• مكتب الجداول:

- التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها؛
- إعداد مصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

• مكتب الإحصائيات:

- استلام الإحصائيات من الهياكل الأخرى بالمديرية الولائية؛
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوعاء والتحصيل؛
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وإحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تيارت.

• مكتب التنظيم والعلاقات العامة:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛
- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية؛
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وتوجيهه.

• مكتب التنشيط والمساعدة:

- التواصل مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، وتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها في تحسين مناهج العمل؛
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل (SDR)

تتكفل هذه المديرية ب:¹

- معالجة الجداول وسندات الإيرادات، ومراقبتها ومتابعتها، وتقييم وضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل الإيرادات الأخرى؛
 - متابعة العمليات والقيود المحاسبية، والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل، وتنشيط قباضات الضرائب من أجل تحسين التصفية والتحصيل؛
 - التقييم الدوري لوضعية التحصيل، وتحليل النقائص، واقتراح التدابير الكفيلة بتحسين الأداء الجبائي؛
 - مراقبة القباضات ومساعدتها على تطهير حساباتها وتصفية الحسابات العالقة.
- وتُشرف هذه المديرية على تسيير:
- مكتب مراقبة التحصيل:

- دعم نشاطات التحصيل؛
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة، أو عند إرجاع فائض المدفوعات

3. المديرية الفرعية للمنازعات (SDCX)

تتكفل هذه المديرية ب:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة ضمن المرحلتين الإداريتين للطعن (النزاعي أو الإعفائي)، وتبليغ القرارات المتخذة، وإصدار أوامر صرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تيارت.

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
- تشكيل ملفات التظلمات وطعون الاستئناف، والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة نيابة عن مصالح الإدارة الجبائية.
- وتشرف على تسيير المكاتب التالية:
- **مكتب الاحتجاجات:**
 - استقبال ودراسة الطعون الرامية إلى استرجاع الحقوق أو إلغاء القرارات الضريبية أو المطالبة بأشياء محجوزة؛
 - استقبال ودراسة طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- **مكتب لجان الطعن:**
 - دراسة الاحتجاجات والطلبات المقدمة من المكلفين بالضريبة وتقديمها إلى لجان المصالحة والطعن المختصة؛
 - تلقي طلبات قباض الضرائب بشأن التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو طلبات الإعفاء أو تأجيل الأقساط الضريبية، وعرضها على لجنة الطعن المختصة.
- **مكتب المنازعات القضائية:**
 - إعداد وتكوين ملفات الشكاوى القضائية أمام الجهات القضائية الجزائية المختصة؛
 - الدفاع عن مصالح الإدارة الجبائية في حالات الطعن أو الاعتراض على فرض الضرائب.
- **مكتب التبليغ والأمر بالصرف:**
 - تبليغ المكلفين بالضريبة والجهات المعنية بالقرارات المتخذة بخصوص مختلف أنواع الطعون؛
 - إصدار أوامر صرف الإلغاءات والتخفيضات، مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4. المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية (SDCF)

تُعنى هذه المديرية بـ:

- إعداد برامج البحث والمراجعة ومراقبة التقييمات الجبائية، ومتابعة تنفيذها؛
 - التنسيق مع مختلف الهياكل من أجل ضمان فعالية التحقيقات الجبائية.
- وتُشرف على المكاتب التالية:

• مكتب البحث عن المعلومة الجبائية:

- يعمل هذا المكتب ضمن فرق عمل متخصصة، ويقوم بتشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تساهم في تحديد الوعاء الضريبي ومراقبته وتحصيله.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب - ولاية تيارت

الشكل ... الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية

المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت

تضطلع المديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت بعدة مهام جوهرية تدخل ضمن اختصاصها في الإشراف والتسيير الجبائي، ويمكن تلخيص أبرز هذه المهام فيما يلي:¹

- ضمان ممارسة السلطة السلمية على مراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح لتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جميع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- إصدار الجداول وقوائم المنتجات، وشهادات الإلغاء أو التخفيض، ومعاينتها والمصادقة عليها، مع تقييم النتائج وإعداد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقويم دوري لعمل المصالح التابعة لاختصاصها، مع إعداد تقارير ملخصة واقتراح إجراءات لتحسين الأداء؛
- الإشراف على الجداول وسندات الإيرادات، ومتابعة تحصيل الضرائب والرسوم؛
- مراقبة التكفل والتصفية التي يقوم بها كل مكتب قبضة، ومتابعة تسوية الوضعيات المالية؛
- متابعة تطور الدعاوى القضائية في مجال منازعات التحصيل؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- تنظيم واستغلال المعلومات الجبائية بشكل فعال؛
- إعداد برامج التدخل الجبائي تجاه المكلفين بالضريبة، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها؛
- وضع آليات الرقابة المقررة بشأن القيم والأسعار، والتدخل بقرارات التقدير الإداري عند الاقتضاء

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية تيارت.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

للوصول الى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لا بد من وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا احصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة المتعلقة بدراستنا أثر الوضعيات الإدارية للموظف العام وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

تحديد مجتمع الدراسة: اقتصرنا هذه الدراسة على عينة من موظفي مديرية الضرائب ولاية تيارت.

المدة الزمنية: امتدت من 2025/04/11 الى غاية 2025/05/20.

اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شمل مجتمع الدراسة (90) موظف من مديرية الضرائب ولاية تيارت. تم تقسيمها الى:

أ. عينة استطلاعية من (30) موظف بمديرية الضرائب ولاية تيارت تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من اجل التحقق من صدق مقاييس الدراسة.

ب. عينة أساسية من (60) موظف بمديرية الضرائب ولاية تيارت تم اختيارهم بطريقة عشوائية من اجل التحقق من فرضيات الدراسة.

منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والعلاقة الواقع بينهما.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة على:

الجزء الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 04 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة.

الجزء الثاني: يتكون من:

أ. المحور الأول: يتعلق بمقياس عناصر الوضعيات الإدارية للموظف العام ويتكون من 05 ابعاد هم كالتالي:

البعد الأول: وضعية القيام بالخدمة ويتكون من 03 فقرات من رقم 01 الى 03.

البعد الثاني: وضعية خارج الإطار ويتكون من 03 فقرات من رقم 04 الى 06.

البعد الثالث: وضعية الانتداب ويتكون من 03 فقرات من رقم 07 الى 09.

البعد الرابع: وضعية الاستيداع ويتكون من 03 فقرات من رقم 10 الى 12.

البعد الخامس: وضعية الخدمة الوطنية ويتكون من 03 فقرات من رقم 13 الى 15.

ب. المحور الثاني: يتعلق باستبيان استراتيجية العمل ويتكون من 10 فقرات من رقم 01 الى 10.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (01): استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي).

الدرجة الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
درجة +	05	04	03	02	01

من اعداد الطالب

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.

لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) / عدد الفئات (5) = 0.8

ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي $1.8 = 0.8 + 1$

طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي $2.6 = 0.8 + 1.8$

طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي $3.4 = 0.8 + 2.6$

طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي $4.2 = 0.8 + 3.4$

طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي $5 = 0.8 + 4.2$

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

حتى يمكن للباحث أن يثق بالأداة التي استعملها من أجل جمع البيانات يجب عليه أن يتحقق من

صلاحية الأداة ومدى ملائمتها لقياس الظاهرة التي أعدت لها، ويلجأ إلى قياس صدق وثبات هذه الأداة وهذا

لكي تصبح الأداة مقننة وصالحة للبحث العلمي.

صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الوضعيات الإدارية للموظف العام:

الجدول رقم (02): يمثل الاتساق الداخلي للمقياس.

الرقم	العبارات	علاقة العبارة مع المقياس	علاقة البعد مع المقياس
وضعية القيام بالخدمة			
1.	أمارس مهامى الوظيفة بشكل فعلى ومنتظم فى إطار وضعى الإدارى.	,927**	,929**
2.	وضعى كموظف مباشر للخدمة تتيح لى تطوير أدائى وتنفيذ الاستراتيجيات المقررة.	,927**	
3.	وضعى الوظيفة الحالية تمنحنى الاستقرار المطلوب لأداء عملى بكفاءة.	,927**	
وضعية خارج الإطار			
4.	أرى أن وضعى خارج الإطار تحد من قدرتى على التأثير فى العمل الاستراتيجى.	,927**	,919**
5.	أفتقد للمشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار بسبب وضعى الإدارى خارج الإطار.	,932**	
6.	وضعى خارج الإطار تؤثر على انتمائى الوظيفى وتفاعلى مع محيط العمل.	,922**	
وضعية الانتداب			
7.	وضعى فى حالة الانتداب تتيح لى اكتساب خبرات جديدة تخدم عملى الأصلى.	,927**	,935**
8.	الانتداب يسهم فى تعزيز التنسيق بين المؤسسات.	,927**	

	,922**	أواجه تحديات في التوفيق بين متطلبات عملي الأصلي والمؤسسة المنتدب إليها.	.9
وضعية الاستيداع			
	,922**	أرى أن الاستيداع يؤثر سلبًا على استمرارية تنفيذ استراتيجيات العمل داخل المؤسسة.	.10
,945**	,933**	العودة من الاستيداع تتطلب جهدًا إضافيًا لإعادة الاندماج المهني.	.11
	,932**	وضعتي السابقة في الاستيداع أثرت على مساري المهني وتقدمي الوظيفي.	.12
وضعية الخدمة الوطنية			
	,927**	أدت وضعيتي السابقة في الخدمة الوطنية إلى انقطاع في مساري المهني.	.13
,933**	,927**	يتم احتساب فترة الخدمة الوطنية عند تقييم وضعيتي الوظيفية.	.14
	,932**	أعتقد أن أداء الخدمة الوطنية يُكسب الموظف مهارات انضباط تعزز من قدراته المهنية لاحقًا.	.15

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات مقياس الوضعيات الإدارية للموظف العام صادقة ودالة احصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

الاستبيان الثاني: استراتيجية العمل

تم الاعتماد على استبيان خاص استراتيجية العمل ، ويتكون من 10 عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لمقياس استراتيجية العمل:

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان استراتيجية العمل

الرقم	العبارات	علاقة العبارة مع المقياس	علاقة البعد مع المقياس
1.	أشارك بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	,737**	*,928
2.	يتم إعلامي باستراتيجية العمل وخطط التنفيذ بوضوح.	,724**	
3.	أضع خطة عمل يومية أو أسبوعية تتماشى مع استراتيجية المؤسسة.	,734**	
4.	أقيم بناءً على نتائج مرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.	,737**	
5.	لدي حرية في تنفيذ المهام بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.	,724**	
6.	أستفيد من دورات تدريبية تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	,734**	
7.	توجد متابعة دورية لمدى تقدمنا في تنفيذ استراتيجية العمل.	,737**	
8.	أحرص على التنسيق مع الزملاء لتكامل الجهود وتحقيق أهداف العمل.	,829**	
9.	أشعر أن هناك انسجامًا بين مهامى اليومية والأهداف العامة للمؤسسة.	,734**	
10.	أساهم في اقتراح أفكار جديدة تدعم تطوير استراتيجية العمل.	,737**	

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (03) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات استبيان استراتيجية العمل صادقة ودالة احصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها. ثبات الأداة:

جدول رقم (04): يوضح معاملات ثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الوضعيات الإدارية للموظف العام

مقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الوضعيات الإدارية للموظف العام	15	0.998

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنه لمقياس الوضعيات الإدارية للموظف العام لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للمقياس.

جدول رقم (05) : يوضح معاملات ثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الوضعيات الإدارية للموظف العام

مقياس	غوتمان
الوضعيات الإدارية للموظف العام	0.984

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان مقياس الوضعيات الإدارية للموظف العام يتمتع بدرجة اعلى من المتوسط من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

الجدول رقم (06): نتائج حساب ألفا كرو نباخ لاستبيان استراتيجية العمل

مقياس	قيمة ألفا
استراتيجية العمل	0.834

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن استبيان استراتيجية العمل له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.

الجدول رقم (07): الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان استراتيجية العمل:

مقياس	غوتمان
استراتيجية العمل	0.837

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ان استبيان استراتيجية العمل يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

وصف خصائص مجتمع الدراسة:

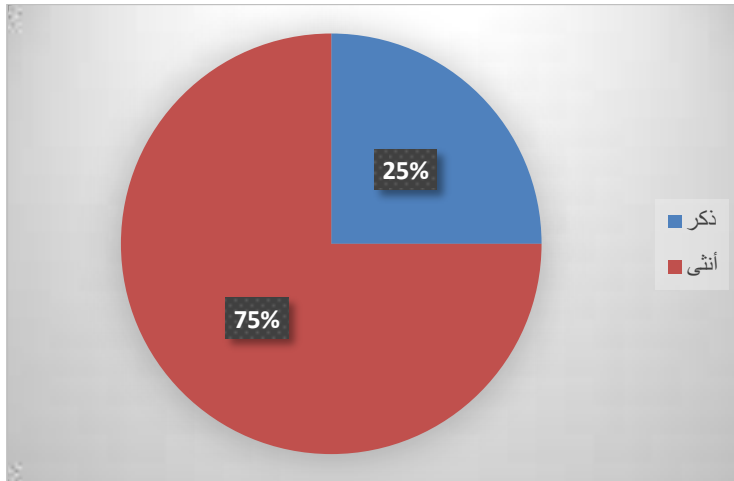
قمنا بتحديد 04 متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
25%	15	ذكر
75%	45	أنثى
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أن عينة الدراسة تتكون من 60 موظفًا يعملون على مستوى مديرية الضرائب لولاية تيارت، وقد تم توزيعهم حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الإناث 75% بعدد قدره 45 موظفة، في حين بلغت نسبة الذكور 25% بعدد قدره 15 موظفًا.

ويشير هذا التوزيع إلى هيمنة العنصر النسوي في عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس واقع التركيبة الديمغرافية للعمالة داخل المديرية، التي قد تشهد تمثيلًا أكبر للنساء في مختلف المناصب الوظيفية..

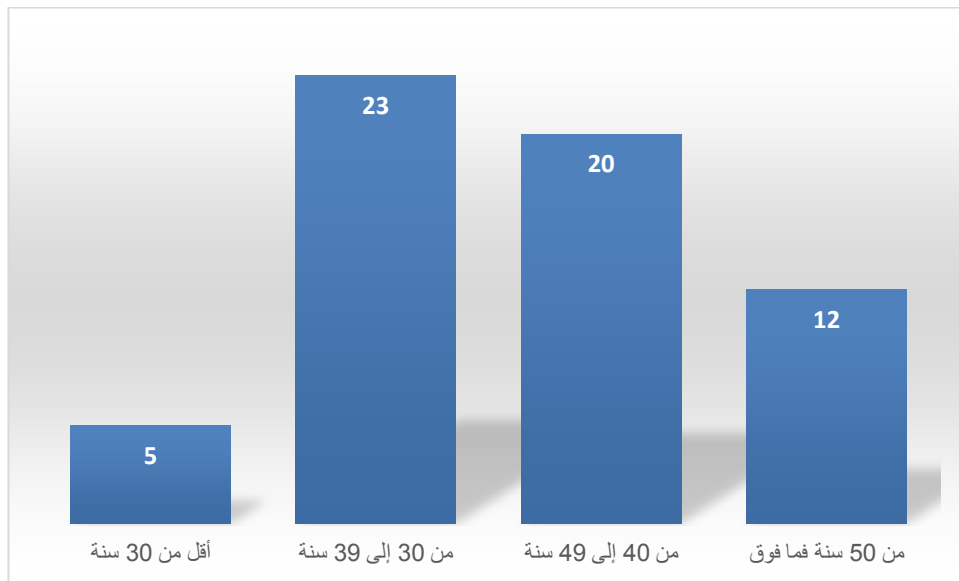


الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8,3	05	أقل من 30 سنة
38,3	23	من 30 إلى 39 سنة
33,3	20	من 40 إلى 49 سنة
20,0	12	من 50 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن لموظفي مديرية الضرائب ولاية تيارت ، حيث تبين أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 38.3%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 33.3%. في حين تمثل الفئة الأقل من 30 سنة 8.3%، والفئة من 50 سنة فما فوق 20%. هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب العاملين ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى، ما يعكس وجود خبرة عملية متوسطة ومستوى نضج مهني ملائم، وهو ما يمكن أن يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي ومستوى التكيف مع متطلبات العمل في المؤسسة.

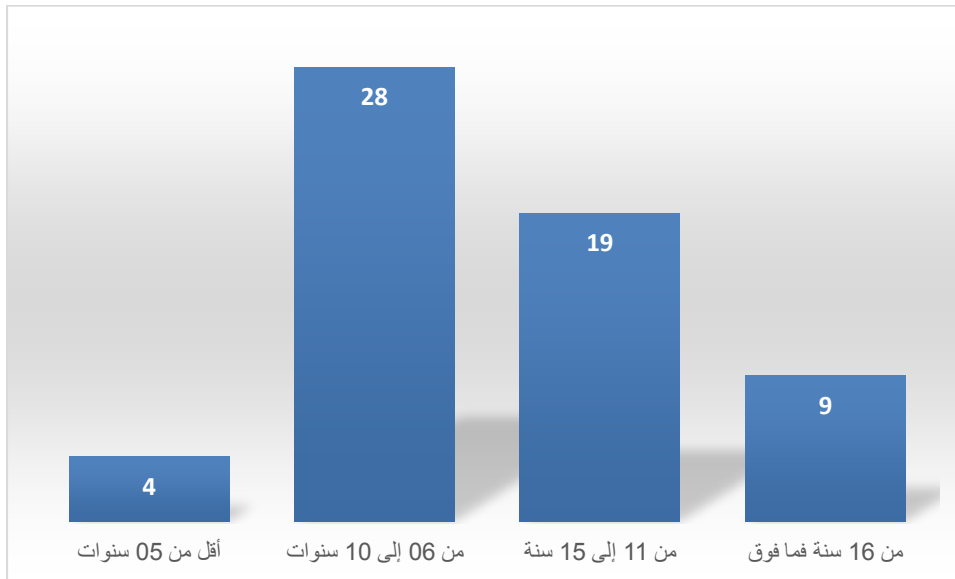


الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
6,7	04	أقل من 05 سنوات
46,7	28	من 06 إلى 10 سنوات
31,7	19	من 11 إلى 15 سنة
15,0	09	من 16 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية لموظفي مديرية الضرائب ولاية تيارت. حيث تبين أن أغلب الموظفين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، بنسبة 46.7%، تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 31.7%. وتشكل الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة صغيرة بلغت 6.7%، في حين تبلغ نسبة الموظفين ذوي الخبرة التي تزيد عن 16 سنة حوالي 15%. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العاملين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، مما يعزز من قدراتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، ويدعم الاستقرار المهني والتكيف مع متطلبات العمل.



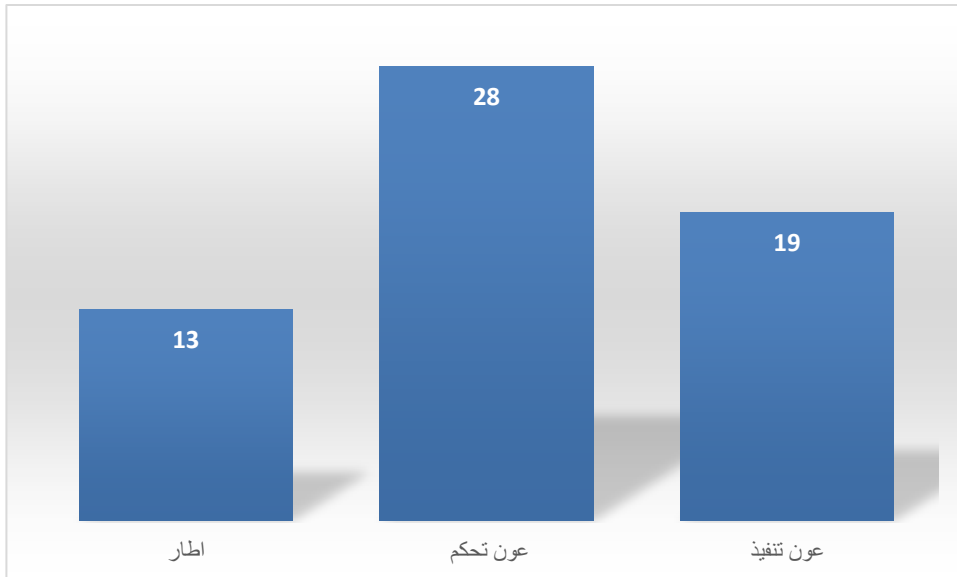
الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
46,7	13	اطار
31,7	28	عون تحكم
21,7	19	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث تبين أن أكبر فئة ضمن العينة تمثلت في أعوان التحكم بنسبة 46.7%، يليهم أعوان التنفيذ بنسبة 31.7%، ثم الإطارات بنسبة 21.7% من إجمالي العينة المكونة من 60 موظفًا.

ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الرتب الوسطى والدنيا في السلم الإداري، وهو ما يُعزز من تنوع تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة، ويُتيح إمكانية تحليل العلاقة بين المستوى الوظيفي ومتغيرات الدراسة. كما يمكن أن يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي داخل مديرية الضرائب، والذي قد يتسم بتكثف العاملين في الوظائف التنفيذية والتقنية مقارنةً بالإطارات العليا.



الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الأساليب الإحصائية المستعملة :

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخامة إلى نتائج ذات معنى، والتي تساعد في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل غوتمان .
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون .
- برنامج SPSS هو أسلوب من الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها.

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة وبعيننة قوامها 60 موظف الدراسة الميدانية ب مديرية الضرائب ولاية تيارت، حيث طبق عليهم استبيان الوضعيات الإدارية للموظف العام وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت تم التأكد من صلاحيتها السيكو مترية (الصدق والثبات) والنتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في المطلب الموالي

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

عرض نتائج الفرضية العامة :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوضعيات الإدارية للموظف العام وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الوضعيات الإدارية للموظف العام وعلاقتها باستراتيجية

العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الوضعيات الإدارية للموظف العام	**0.545	0.001
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة بين الوضعيات الإدارية للموظف العام واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.545)، وهو معامل يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين معتدلة الاتجاه وإيجابية، بمعنى أنه كلما كانت الوضعيات الإدارية مستقرة وواضحة للموظف، انعكس ذلك بشكل إيجابي على تطبيقه واستيعابه لاستراتيجية العمل داخل المؤسسة.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001) أقل من مستوى الدلالة، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي تشير النتائج المتحصل عليها إلى أنه تُعدّ الوضعية الإدارية متغيراً ذا تأثير مباشر في مدى تفاعل الموظف مع استراتيجية العمل وتنفيذها. إذ يتبين أن الموظفين الذين يتمتعون بوضعيات إدارية مستقرة، كحالة القيام بالخدمة، يمتلكون قدرة أعلى على التفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل الاستراتيجي، مقارنةً بزملائهم الذين يعيشون حالات من عدم الاستقرار الوظيفي مثل الاستبداد أو الانتداب. ويؤكد هذا المعطى على أهمية تسيير الموارد البشرية تسييراً محكماً ومرناً، لا سيما فيما يتعلق بضبط الوضعيات القانونية للموظفين، بما يضمن وضوح المهام واستمرارية الأداء. كما تُبرز النتائج البعد النفسي والتنظيمي لهذا التسيير، إذ أن الاستقرار الإداري يعزز شعور الموظف بالانتماء والثقة في المؤسسة، مما يُسهم في رفع مستوى التزامه وتناغمه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويدعم بذلك فعالية العمل المؤسسي واستدامته

بناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الوضعيات الإدارية للموظف العام واستراتيجية العمل. كما تدعم النتائج أهمية الاهتمام بتسيير الوضعيات القانونية للموظفين كأداة لتعزيز التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسات العمومية، خاصة في قطاع حساس كقطاع الضرائب.

مما يستدعي من صانعي القرار الإداري تعزيز الاستقرار الوظيفي لضمان انسجام الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين وضعية القيام بالخدمة وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت .

الجدول رقم (...): يوضح العلاقة بين وضعية القيام بالخدمة وعلاقتها باستراتيجية العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
وضعية القيام بالخدمة	*0.283	0.042
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة إلى متوسطة القوة بين وضعية القيام بالخدمة واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.283)، وهو معامل يدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة الاتجاه، بمعنى أن استقرار الموظف في وضعية الخدمة الفعلية ينعكس بشكل إيجابي على مدى تفاعله مع استراتيجية العمل داخل المؤسسة.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.042) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يُشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير سلوك الموظفين من منظور إداري وتنظيمي.

وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي، تشير النتائج إلى أن وضعية القيام بالخدمة تُعد من بين العوامل المؤثرة في مدى التزام الموظف باستراتيجية العمل وتنفيذها على أرض الواقع. إذ يُلاحظ أن الموظفين الذين يمارسون مهامهم فعليًا داخل المؤسسة يظهرون قدرة أكبر على استيعاب الأهداف التنظيمية والمساهمة في تحقيقها، مقارنة بمن هم في وضعيات أخرى مثل الاستيداع أو الانتداب، والذين قد يكون تفاعلهم مع التوجهات الاستراتيجية محدودًا بفعل انقطاعهم عن الممارسة المباشرة.

ويُبرز هذا المعطى أهمية توفير بيئة عمل مستقرة من خلال إدارة رشيدة للوضعيات الإدارية، حيث أن ممارسة الموظف لمهامه ضمن هيكل وظيفي واضح يُعزز من ارتباطه الوظيفي، ويقوي شعوره بالانتماء، مما ينعكس بدوره على فعالية تنفيذ استراتيجية العمل ونجاحها. كما يُظهر التحليل البعد النفسي والتشاركي للاستقرار الوظيفي، الذي يُعد ركيزة أساسية في تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين وضعية القيام بالخدمة واستراتيجية العمل. كما تؤكد هذه النتائج ضرورة إيلاء عناية خاصة لتدبير هذه الوضعية

ضمن سياسات الموارد البشرية، من أجل تعزيز التكامل بين الاستقرار الإداري والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات داخل المؤسسات العمومية، خاصة تلك التي تتسم بحساسية الوظيفة كمديريات الضرائب.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين وضعية خارج الإطار وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت.

الجدول رقم (....): يوضح العلاقة بين وضعية خارج الإطار وعلاقتها باستراتيجية العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
وضعية خارج الإطار	*0.303	0.000
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة إلى متوسطة القوة بين وضعية خارج الإطار واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.303)، وهو معامل يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن تزايد وضوح وضبط وضعية "خارج الإطار" يرافقه تحسن نسبي في مستوى التفاعل مع استراتيجية العمل داخل المؤسسة.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي، تشير النتائج إلى أن الموظف الذي يُلحق للعمل مؤقتًا في مؤسسة أخرى غير مؤسسته الأصلية - أي في وضعية خارج الإطار - يمكن أن يتأثر بشكل مباشر في درجة تفاعله مع استراتيجية العمل للمؤسسة الأم. فقد يؤدي هذا النوع من الوضعيات إلى ضعف الارتباط الإداري والمعرفي بالهيكل الأصلي، خاصة إذا لم تكن هناك متابعة واضحة أو تواصل مستمر بين الإدارة الأصلية والموظف الملحق.

وتُبرز هذه النتائج أهمية وجود آليات تنظيمية واضحة لإدارة وضعيات الإلحاق أو العمل خارج الإطار، بما يضمن استمرار انخراط الموظف في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الأصلية، ويحافظ على تماسك الفريق التنظيمي حتى في ظل التنقلات والإلحاقات المؤقتة. كما أن وضوح العلاقة الإدارية بين المؤسستين، وتحديد المسؤوليات

والواجبات، يُعزز من قدرة الموظف على الحفاظ على مستوى من الالتزام والتكيف مع متطلبات الاستراتيجية حتى خارج إطار العمل الفعلي.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين وضعية خارج الإطار واستراتيجية العمل. وتؤكد هذه النتيجة ضرورة تبني سياسة إدارية مرنة وواضحة في تسيير وضعيات الإلحاق، من خلال ضمان الاستمرارية الإدارية والتواصل الاستراتيجي مع الموظف، بما يساهم في الحفاظ على استقرار الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف الظروف التنظيمية.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين وضعية الانتداب وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت.

الجدول رقم (....): يوضح العلاقة بين وضعية الانتداب وعلاقتها باستراتيجية العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
وضعية الانتداب	*0.277	0.032
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة القوة بين وضعية الانتداب واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.277)، وهو معامل يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، ما يعني أن تفعيل وضعية الانتداب وفق ضوابط واضحة ومحددة قد يرافقه تحسن طفيف في مستوى تفاعل الموظف مع استراتيجية العمل داخل المؤسسة.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.032) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، ويمكن الاستناد إليها في تفسير أنماط التفاعل التنظيمي في سياق الدراسة. وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي، تشير النتائج إلى أن وضعية الانتداب، والتي تُعد شكلاً من أشكال التواجد الإداري المؤقت خارج المؤسسة الأصلية، قد تؤثر بشكل متفاوت على مدى التزام الموظف بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. فعلى الرغم من أن الموظف المنتدب يحتفظ بانتمائه الإداري لوظيفته الأصلية، إلا أن غيابَه عن محيطه المهني المباشر قد يُضعف من اطلاعه المستمر على مستجدات العمل الاستراتيجي، ويحد من مشاركته في تنفيذ الخطط أو متابعة الأهداف المرسومة.

ويُبرز هذا المعطى أهمية ضمان التواصل الفعال والمتابعة المستمرة مع الموظفين المنتدبين، وتوفير آليات لاستدماجهم في التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حتى أثناء فترة انتدابهم. كما أن وضوح شروط الانتداب، وتحديد مدته وأهدافه، يساهم في تقليل الأثر السلبي المحتمل على استيعاب الموظف لرؤية المؤسسة وتوجهاتها بعيدة المدى.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين وضعية الانتداب واستراتيجية العمل. كما تُبرز النتائج أهمية تبني سياسات إدارية مرنة وفعالة في تدبير

الانتدابات، تضمن المحافظة على تماسك الرؤية المؤسسية لدى جميع الموظفين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، بما يُسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي واستدامة الأداء الاستراتيجي

عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين وبين وضعية الاستيداع وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت..

الجدول رقم (....): يوضح العلاقة بين وضعية الاستيداع وعلاقتها باستراتيجية العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
وضعية الاستيداع	*0.621	0.000
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين وضعية الاستيداع واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.621)، وهو معامل يشير إلى وجود علاقة ذات اتجاه طردي قوي، ما يعني أن التسيير الفعال والمنظم لوضعية الاستيداع ينعكس بشكل كبير وإيجابي على فهم الموظف لاستراتيجية العمل ومساهمته في تحقيقها، سواء أثناء عودته أو من خلال الأثر المتبقي لانتمائه المؤسسي.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً، ويمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي، تشير النتائج إلى أن وضعية الاستيداع - رغم كونها حالة من التوقف المؤقت عن الخدمة لأسباب شخصية أو مهنية - لا تُضعف بالضرورة من ارتباط الموظف بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. بل على العكس، فإن ضبط هذه الوضعية إدارياً، والاحتفاظ بعلاقة وظيفية قائمة بين الموظف ومؤسسته، يُسهم في بقاء نوع من التواصل الذهني والمؤسسي لدى الموظف، ما يُمكنه من استئناف العمل لاحقاً بكفاءة ووعي تنظيمي متجدد.

كما تؤكد هذه النتائج على أهمية التعامل مع وضعية الاستيداع كإحدى أدوات التسيير الذكي للموارد البشرية، وليس كفترة انقطاع سلبية. فكلما تم تسيير هذه الوضعية وفق معايير واضحة من حيث المدة، الأسباب،

وإجراءات العودة، كان تأثيرها إيجابياً على التفاعل الاستراتيجي للموظف، كما يُسهم ذلك في تعزيز شعوره بالانتماء والثقة في المؤسسة حتى أثناء فترة التوقف.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين وضعية الاستيداع واستراتيجية العمل. وتؤكد هذه النتائج أهمية بناء سياسات موارد بشرية مرنة وذات بُعد إنساني وتنظيمي في تسيير مثل هذه الوضعيات، لما لها من أثر في الحفاظ على رأس المال البشري واستدامة الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات العمومية، خاصة في القطاعات الحساسة كقطاع الضرائب.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين وضعية الخدمة الوطنية وعلاقتها باستراتيجية العمل لدى الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تيارت.

الجدول رقم (....): يوضح العلاقة بين وضعية الخدمة الوطنية وعلاقتها باستراتيجية العمل

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
وضعية الخدمة الوطنية	*0.393	0.032
استراتيجية العمل		

يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة بين وضعية الخدمة الوطنية واستراتيجية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.393)، وهو معامل يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة، ما يعني أن الموظفين الذين سبق لهم أداء الخدمة الوطنية أو المتأثرين بها إداريًا يُظهرون درجة معينة من التفاعل مع استراتيجية العمل داخل المؤسسة، تتزايد كلما كانت هذه الوضعية مضبوطة إداريًا وتؤخذ بعين الاعتبار في تسيير المسار المهني.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.032) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل

على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، ويمكن الاستناد إليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وبالانتقال إلى تفسير هذه العلاقة من منظور تنظيمي، تشير النتائج إلى أن وضعية الخدمة الوطنية - بوصفها فترة إلزامية مؤقتة تنفصل فيها العلاقة الفعلية بين الموظف ومؤسسته - لا تتمتع بالضرورة الموظف من التفاعل مع التوجهات الاستراتيجية بعد عودته . بل إن تنظيم هذه الوضعية بشكل واضح، وتيسير إدماج الموظف بعد انتهائها، يُعزز من شعوره بالانتماء ويُعيد توجيهه نحو الالتزام بمسار العمل الاستراتيجي للمؤسسة.

وتُبرز هذه النتيجة أهمية اعتماد سياسات واضحة فيما يتعلق باحتساب الخدمة الوطنية ضمن الأقدمية المهنية، وضمان استمرارية الحقوق الإدارية للموظف أثناء فترة الغياب، مما يسهل عملية اندماجه مجددًا في بيئة العمل، ويُقلل من الأثر السلبي لانقطاعه المؤقت عن المؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن هذه الوضعية قد تسهم في صقل شخصية الموظف وتدعيم شعوره بالواجب والانضباط، وهي عناصر تُعد داعمة للنجاح في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين وضعية الخدمة الوطنية واستراتيجية العمل. وتدلل هذه النتائج على أهمية تبني مقاربة شاملة في تسيير المسار المهني للموظف، تأخذ بعين الاعتبار جميع الوضعيات القانونية المؤقتة بما فيها الخدمة الوطنية، بما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويحافظ على الانسجام الاستراتيجي داخل المؤسسة العمومية

أولاً: نتائج الدراسة

- أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج المهمة التي تعزز فهم العلاقة بين الوضعيات الإدارية للموظف العام واستراتيجية العمل داخل المؤسسات العمومية، وتحديدًا في قطاع الضرائب. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة:
1. وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة ودالة إحصائيًا بين الوضعيات الإدارية للموظف العام واستراتيجية العمل، مما يدل على أن استقرار الوضع القانوني للموظف يساهم في رفع فعالية تفاعله مع الأهداف والاستراتيجيات المؤسسية.
 2. كشفت نتائج الفرضيات الفرعية عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من: وضعية القيام بالخدمة، وضعية خارج الإطار، وضعية الانتداب، وضعية الاستيداع، ووضعية الخدمة الوطنية، وبين استراتيجية العمل.
 3. تبين أن أقوى علاقة كانت بين وضعية الاستيداع واستراتيجية العمل (معامل الارتباط = 0.621)، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للتسيير الإداري المرن والمستقر حتى في فترات الانقطاع المؤقت.
 4. أبرزت النتائج أن الموظفين الذين يتواجدون في وضعيات مستقرة كـ"القيام بالخدمة" هم الأكثر قدرة على استيعاب وتنفيذ الاستراتيجية مقارنة بمن هم في وضعيات غير مستقرة.
 5. أظهرت البيانات أن وضوح الإجراءات الإدارية ومتابعة الموظف خلال الوضعيات القانونية المختلفة (كالانتداب أو خارج الإطار) يساهم في الحفاظ على ارتباطه بالمنظومة المؤسسية.

ثانيا: مقترحات الدراسة :

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة جملة من المقترحات الهادفة إلى تعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات العمومية من خلال تسيير محكم للوضعيات الإدارية للموظفين، ومن بين هذه المقترحات:

1. ضرورة اعتماد سياسات واضحة ومرنة في تسيير الوضعيات الإدارية، بما يضمن استقرار المسار المهني للموظف، ويعزز التزامه بأهداف المؤسسة.
2. توفير برامج إدماج وتوجيه مهنية للموظفين بعد انتهاء وضعيات مثل الانتداب أو الاستيداع أو الخدمة الوطنية لضمان سرعة التكيف والاستيعاب الاستراتيجي.
3. تقنين وتنظيم آليات التواصل الإداري مع الموظفين في وضعيات غير مباشرة (مثل الانتداب أو خارج الإطار) لضمان استمرار انخراطهم في الرؤية المؤسسية.
4. إدراج تقييم دوري للوضعيات الإدارية وتأثيرها على الأداء، ضمن مؤشرات تسيير الموارد البشرية في القطاع العام.
5. تعزيز الاستثمار في التكوين الإداري لفائدة الإطارات المسؤولة عن تدبير شؤون الموظفين لضمان فهم شامل لانعكاسات هذه الوضعيات على استراتيجية العمل.

ثالثا: آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام عدد من التوسعات البحثية المستقبلية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، نذكر من بينها:

1. إمكانية إجراء دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات العمومية (الصحة، التربية، البلديات...) لمعرفة مدى تأثير الوضعيات الإدارية على فعالية الأداء الاستراتيجي.
2. التوسع في الدراسة ليشمل أبعادًا نفسية وتنظيمية أعمق، مثل الرضا الوظيفي والانتماء المهني كوسيط بين الوضعية الإدارية واستراتيجية العمل.
3. تحليل أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية في تخفيف أو تضخيم آثار الوضعيات القانونية على الأداء.
4. دراسة العلاقة بين التحولات الإدارية (كالرقمنة والحوكمة) وتسيير الوضعيات القانونية للموظف العمومي.
5. اقتراح نموذج وظيفي أو دليل تنظيمي لتسيير الوضعيات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية.

خاتمة

خاتمة

ختامًا، يمكن القول إن موضوع الوضعيات الإدارية للموظف العام يشكل أحد المحاور الجوهرية في المنظومة القانونية والإدارية التي تحكم سير المرفق العام، وتؤثر بشكل مباشر في نجاعة وفعالية العمل الإداري. فقد تبين من خلال هذه الدراسة أن التنقل بين الوضعيات المختلفة للموظف العام - كالوضعيات الأصلية (النشاط)، والإحالة على الاستيداع، والانتداب، والإلحاق، وحالة العزل أو التوقيف المؤقت - لا ينعكس فقط على الوضع القانوني للفرد، بل يمتد ليطلال البنية التنظيمية للمرفق العمومي وفاعلية استراتيجياته. وقد كشفت الدراسة أن غياب التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذه الوضعيات يؤدي في كثير من الأحيان إلى اضطرابات في توزيع الموارد البشرية، مما يؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف المسطرة للإدارة العمومية، سواء من حيث الجودة، أو التغطية، أو الاستمرارية. كما أن عدم وضوح النصوص التنظيمية في بعض الحالات، أو سوء تطبيقها، قد يكرس نوعًا من التباين بين الواقع الإداري والمنطق القانوني، وهو ما يعوق تحقيق الفعالية المنشودة في القطاع العام. لذلك، تبرز الحاجة إلى مراجعة وتحديد الإطار القانوني المنظم لهذه الوضعيات بما يتلاءم مع تطورات المرفق العام وتوجهات الدولة نحو الحوكمة الرشيدة، من خلال تبني مقاربة أكثر مرونة وتخطيطًا، تسمح بالتكيف مع متطلبات العمل الإداري الحديث، وتعزز من أداء الموظف العام، دون الإخلال بحقوقه وضمائنه.

وفي ضوء ما سبق، نوصي بضرورة:

1. تفعيل آليات الرقابة والمتابعة لتطبيق الوضعيات الإدارية وفقًا للضوابط القانونية

2. إدراج البعد الاستراتيجي في تنظيم وتوزيع الموظفين وفق وضعياتهم الإدارية

3. تنظيم دورات تكوينية مستمرة للمسيرين الإداريين بشأن كيفية التعامل مع هذه الوضعيات بما يخدم حسن

سير العمل

4. مراجعة بعض الأحكام القانونية التي ثبت غموضها أو قصورها في الممارسة العملية. وعليه، تبقى معالجة

الوضعيات الإدارية للموظف العام بشكل متكامل ومدروس ركيزة أساسية لأي إصلاح إداري ناجح، وجزءًا لا

يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة لتحسين أداء المرفق العام وخدمة المواطن

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان :

تحية طيبة وبعد

في اطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج للنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: الوضعيات الإدارية للموظف العام وتأثيرها على استراتيجية العمل

دراسة حالة - مديرية الضرائب لولاية تيارت

يشرفنا ان نتقدم لكم بهذه الاستبيان الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي لذا نرجو منكم ابداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي

نشكركم على مساهمتكم الجادة في ابداء آرائكم حول هذا الاستبان

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير .

تحت إشراف :

- أ.د. زحاف جمعة

من إعداد الطالب:

- طالب مصطفى

. السنة الجامعية: 2024 - 2025

1 المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 الى 10

من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

4- الوظيفة:

اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الاول: الوضعيات الإدارية للموظف العام.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
وضعية القيام بالخدمة						
11	أمارس مهامى الوظيفية بشكل فعلي ومنتظم في إطار وضعيتي الإدارية.					
12	وضعيتي كموظف مباشر للخدمة تتيح لي تطوير أدائي وتنفيذ الاستراتيجيات المقررة.					
13	وضعيتي الوظيفية الحالية تمنحني الاستقرار المطلوب لأداء عملي بكفاءة.					
وضعية خارج الإطار						
14	أرى أن وضعيتي خارج الإطار تحد من قدرتي على التأثير في العمل الاستراتيجي.					
15	أفتقد للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بسبب وضعيتي الإدارية خارج الإطار.					
16	وضعيتي خارج الإطار تؤثر على انتمائي الوظيفي وتفاعلي مع محيط العمل.					
وضعية الانتداب						
17	وضعيتي في حالة الانتداب تتيح لي اكتساب خبرات جديدة تخدم عملي الأصلي.					
18	الانتداب يساهم في تعزيز التنسيق بين المؤسسات.					
19	أواجه تحديات في التوفيق بين متطلبات					

					عملي الأصلي والمؤسسة المنتدب إليها.
وضعية الاستيداع					
					أرى أن الاستيداع يؤثر سلبيًا على استمرارية تنفيذ استراتيجيات العمل داخل المؤسسة.
					العودة من الاستيداع تتطلب جهدًا إضافيًا لإعادة الاندماج المهني.
					وضعتي السابقة في الاستيداع أثرت على مساري المهني وتقدمي الوظيفي.
وضعية الخدمة الوطنية					
					أدت وضعيتي السابقة في الخدمة الوطنية إلى انقطاع في مساري المهني.
					يتم احتساب فترة الخدمة الوطنية عند تقييم وضعيتي الوظيفية.
					أعتقد أن أداء الخدمة الوطنية يُكسب الموظف مهارات انضباط تعزز من قدراته المهنية لاحقًا.

المحور الثاني: استراتيجية العمل.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
26	أشارك بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
27	يتم إعلامي باستراتيجية العمل وخطط التنفيذ بوضوح.					
28	أضع خطة عمل يومية أو أسبوعية تتماشى مع استراتيجية المؤسسة.					
29	أقيم بناءً على نتائج مرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.					
30	لدي حرية في تنفيذ المهام بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.					
31	أستفيد من دورات تدريبية تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
32	توجد متابعة دورية لمدى تقدمنا في تنفيذ استراتيجية العمل.					
33	أحرص على التنسيق مع الزملاء لتكامل الجهود وتحقيق أهداف العمل.					
34	أشعر أن هناك انسجامًا بين مهامى اليومية والأهداف العامة للمؤسسة.					
35	أساهم في اقتراح أفكار جديدة تدعم تطوير استراتيجية العمل.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
انتداب لدى إدارة مؤسسة عمومية أو هيئة عمومية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- وبمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم رقم....المؤرخ في....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم....المؤرخ في...المتضمن القانون الأساسي الخاص ب... (سلك الانتماء)،
- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن ترسيم... (بيان الاسم واللقب) في رتبة.....،
- وبناء على طلب الانتداب المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....،
- وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ.....،
- وبناء على موافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ.....،
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى: ينتدب..... (بيان الاسم واللقب) لمدة.....لدى.....ابتداء من.....لشغل مهام.....،

المادة 02: يكلف..... (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بـ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

**قرار أو مقرر
إعادة إدماج بعد انتداب**

- إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)
- ومقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- ومقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- ومقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- ومقتضى المرسوم رقم....المؤرخ في....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،
- ومقتضى المرسوم التنفيذي رقم.....المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء)،
- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن انتداب..... (بيان الاسم واللقب) ابتداء من.....،
- وبناء على طلب إعادة الإدماج المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....،
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى: يعاد إدماج..... (بيان الاسم واللقب) بعد انتهاء فترة انتدابه، إلى رتبته الأصلية ابتداء من.....،

المادة 02: يكلف (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بـ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
الإحالة على الاستبعاد لأغراض شخصية

- إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)
- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادة 148 منه،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
 - وبمقتضى المرسوم رقم...المؤرخ في...المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم.....المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء)،
 - وبناءا على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن تعيين..... (بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،
 - وبناءا على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن ترسيم المعني (ة) في رتبة.....ابتداء من.....،
 - وبناءا على مستخرج القرار رقم...المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي.....للصنف.....ابتداء من.....،
 - وبناءا على طلب الإحالة على الاستبعاد المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....،
 - وبناءا على المحضر رقم.....المؤرخ في.....للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء،
 - وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى: بحال..... (بيان الاسم واللقب) على الاستبعاد لأغراض شخصية لفترة..... ابتداء من.....،

المادة 02: يكلف (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر

**الإحالة على الاستيداع من أجل تربية طفل يقتل عمره عن 5 سنوات - مواثيق الزوج - عرض خطير
تعرض له أحد الأصول أو الزوج أو أحد الأبناء المتكفل بهم - ممارسة عملاء محضو عمير لحرية سياسي**

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- وتمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المادة 146 منه،
- وتمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- وتمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وتمقتضى المرسوم رقم....المؤرخ في....المتضمن لإنشاء..... (تحديد مراح النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،
- وتمقتضى المرسوم التنفيذي رقم.....المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء)،
- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن تعيين..... (بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في...المتضمن ترسيم المعني (ة) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على مستخرج القرار رقم...المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي.....للصنف.....ابتداء من.....،
- وبناء على طلب الإحالة على الاستيداع المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....،
- وبناء على الوثائق الثبوتية ذات الصلة بسبب الإحالة على الاستيداع، المقدمة من طرف المعني(ة)،
- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى: يحال..... (بيان الاسم واللقب) على الاستيداع من أجل.....(بيان سبب الإحالة على الاستيداع) لفترة..... ابتداء من.....،

المادة 02: يكلف (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بـ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
إمالة إحالة على الامتياز

- إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)
- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراحع النص التنظيمي للتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والفني)، عند الاقتضاء،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم.....المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء)،
- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين..... (بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترسيم المعني (ة) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي.....للصنف.....ابتداء من.....،
- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إحالة المعني(ة) على الاستيداع ابتداء من.....،
- وبناء على طلب إعادة الإدماج المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....،
- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى: يعاد إدماج..... (بيان الاسم واللقب) بعد انتهاء فترة إحالته على الاستيداع، في رتبته الأصلية ابتداء

من.....،

المادة 02: يكلف..... (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب..... في.....

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القران الكريم

المراسيم والقوانين:

1. المرسوم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 الصادرة بتاريخ 24 مارس، 1985.
2. المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25 جوان 1990 المحدد لأحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، الجريدة الرسمية، العدد 31، الصادرة بتاريخ 28 جوان 1998.
3. المرسوم التنفيذي رقم 20-373 المؤرخ في 12 ديسمبر 2020 المتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة بتاريخ 20 ديسمبر 2020.
4. القانون رقم 12-78 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 الصادرة بتاريخ 8 أوت، 1978.
5. الأمر 133-66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادرة بتاريخ 8 جوان، 1966.
6. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

الكتب:

1. بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
2. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
3. عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
4. مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
5. واف كنعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 28.
6. قاسم محمد أنس، مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1989

المجلات والمقالات

1. جمال قرناش، "الوضعيات القانونية الأساسية للموظف -قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم-373-20 مجلة الدراسات القانونية المقارنة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 7، العدد2، ديسمبر، 2021 .
2. كمال رزيق، حيدر أحمد، عباس.. مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية. مجلة الإقتصاد الجديد، 2013.
- نورالدين الحامدي، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة، المجلد03، العدد، ديسمبر، 2014.

4-عبدو علي طاهر، مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة اليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01 (2022)، ص 579-592

الرسائل والأطروحات:

3. بعلي عائشة، الوضعيات القانونية للموظف العام في الإدارة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

4. رجيمي مسعودة، "الوضعيات القانونية الأساسية للموظف العام وحركة نقله" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر - بسكرة-

5. خير الدين زروق-طارق مهيرة، الوضعيات القانونية للموظف العام في ضل المرسوم التنفيذي 373/20، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

المحاضرات:

01-أسرار عبد الزهرة، الوظيفة العامة والموظف العام، المحاضرة الرابعة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية.

02-غانس حبيب الرحمان، محاضرات في الوظيفة العامة والموارد البشرية، موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر قانون الجماعات المحلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2020، 2021 .

03- مباركة بدري، محاضرات في الوظيفة العمومية، ألقيت على طلبة السنة الثالثة حقوق تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2014-2015 .

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Alford, J. & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. Public Management Review.
2. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases. Cengage Learning
3. Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.
6. Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row.
7. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press
8. The Wallace Foundation (2011). Theory of Change as a Tool for Strategic Planning,
9. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy. Pearson.
10. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, Pearson,

فهرس المحتويات

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

أ-ه مقدمة

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لمدلولي الوضعيات الإدارية واستراتيجية العمل..

07 تمهيد

08.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموظف العام والوضعيات الإدارية.

08المطلب الأول:: مفهوم الموظف العام ودوره في الإدارة العامة.

11المطلب الثاني: الوضعيات الإدارية للموظف العام

20المطلب الثالث: الأهمية الإدارية والاستراتيجية للوضعيات الإدارية .

21المبحث الثاني: استراتيجيات العمل في المنظمات العامة.

21المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لاستراتيجية العمل وأبعادها التنظيمية.

23المطلب الثاني: تصنيف استراتيجيات العمل .

25المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

27المطلب الرابع: النظريات المفسرة لتخطيط استراتيجيات العمل.

29المبحث الثالث: العلاقة بين الوضعيات الإدارية واستراتيجيات العمل.

29المطلب الأول: تأثير استقرار الوضعية الإدارية على كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

30المطلب الثاني: تأثير الوضعيات الإدارية على الأداء الفردي والجماعي

المطلب الثالث: تحديات الموامة بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية و تغيرات الوضعيات الوظيفية

31.....

المطلب الرابع: سبل تعزيز التكامل بين إدارة الوضعيات الإدارية وفعالية الإستراتيجيات التنظيمية .. 32

الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تيارت

36 تمهيد:

37 المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية تيارت

37 المطلب الأول: التعريف بالمديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت

41 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب – لولاية تيارت

42 المطلب الثالث: مهام المديرية الولائية للضرائب لولاية تيارت

43 المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

43 المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

45 المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

56 المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

69 الخاتمة

71 الملاحق

82 قائمة المصادر والمراجع

87 فهرس المحتويات

ملخص

ملخص :

تبحث هذه الدراسة في الوضعيات الإدارية للموظف العام وفقاً للتشريع الجزائري ، من حيث تنظيمها القانوني وآثارها على تسيير الموارد البشرية. وتخلص إلى أن حسن إدارة هذه الوضعيات (القيام بالخدمة، خارج الإطار، الانتداب، والاستيداع، الخدمة الوطنية) يعد عنصراً أساسياً في دعم إستراتيجية العمل داخل المرفق العام، بينما يؤدي سوء تنظيمها إلى ضعف الأداء الإداري واختلالات وظيفية. كما توصي هذه الدراسة بضرورة تحديث التشريعات، تعزيز اليات المتابعة والتخطيط البشري، وربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية لضمان فاعلية الإدارة.

Abstract :

This study examines the administrative situations of public employees under Algerian legislation, in terms of their legal organization and impact on human resource management. It concludes that proper management of these situations (service performance, outside the framework, secondment, placement, national service) is an essential element in supporting the work strategy within the public service, while poor organization leads to weak administrative performance and functional dysfunctions. This study also recommends updating legislation, strengthening monitoring and human resource planning mechanisms, and linking human resource management to strategic objectives to ensure administrative effectiveness.