



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



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

بعنوان:

متابعة المسار المهني للموظف دراسة مقارنة بين مؤسسات الإدارية
والاقتصادية دراسة ميدانية بين مؤسسة الولاية و مؤسسة نفضال

تحت إشراف:

د. داسي سفيان.

إعداد الطالبة:

قاسيمي سميرة .

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د. دلباز كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. داسي سفيان
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. خليفة نصير
عضوا مدعوا	أستاذ التعليم العالي	أ. د. ساعد رشيد

السنة الجامعية: 1445-1446 هـ الموافق لـ 2024-2025



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



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

بعنوان:

متابعة المسار المهني للموظف دراسة مقارنة بين مؤسسات الإدارية
والاقتصادية دراسة ميدانية بين مؤسسة الولاية و مؤسسة نفضال

تحت إشراف:

د. داسي سفيان.

إعداد الطالبة:

قاسيمي سمية .

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د. دلبار كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. داسي سفيان
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. خلفه نصير
عضوا مدعوا	أستاذ التعليم العالي	أ. د. ساعد رشيد

السنة الجامعية: 1445-1446 هـ الموافق لـ 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ”
المجادلة "11"

الإهداء

مههما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى : " يرفع الله الذين امنوا منكم
و الذين اوتوا العلم درجات ".

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد و
الإجتهداد .

إلى نفسي التي قالت أنا لها سأناها و أخيرا ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبي و
أرفع قبعتي بكل فخر .

إلى من شق لي بحر العلم و التعلم ، إلى من احترقت شموعه ليعلم ، لنا دروب النجاح ، ركيزة عمري ،
كبريائي و كرامتي أبي أطال الله في عمره .

إلى من جعلك الله سببا في وجودي ، و سندا في حياتي دعائك كان حصني و رضاك كان طريقي ،
إلى من أرشدني و رافقني في كل مشاوير حياتي ولا تزال ، أمي حفظها الله و رعاها .

إلى سندي و قوتي ، أحبتي إخوتي خاصة دعاء أدامكم الله سندا لا يميل .

إلى أحسن من عرفني بها القدر، إلى من تحلت بالإخاء ، و تميزوا بالوفاء : صديقة فيروزة .

الشكر موصول إلى أستاذي الفاضل داسي سفيان لدعمه و توجيهه لي.

تقدير و شكر

مههما تقدمنا وفتحت اماننا طرق النجاح، ووصلنا لكل ما نلهم به، علينا أن نتذكر من كان سبباً في نجاحنا من ساندنا، وأمسك بيدنا للاستمرار في طريقنا للنجاح والتقدم، هم الذين من وجودهم خلق النجاح، والإبداع، فمههما عبرنا لهم، فالكلمات قليلة بحقهم، فمن واجبنا أن نقدم لهم التقدير، والشكر، والاحترام.

مقدمة



مقدمة :

تخطى إدارة الموارد البشرية بإهتمام بالغ من قبل الكثير من الباحثين و المختصين نظرا لما لهذا المجال من أهمية كبيرة ، حيث يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي في كافة المنظمات أيا كانت طبيعتها ، سواء إنتاجا أو تقديم خدمات ، فهو يؤثر بشكل واضح على مستوى الكفاءة و الفعالية ، فهو محرك الرئيسي لتحقيق الإنتاجية بأنواعها ، وهو المصدر الحقيقي لإنجاز مختلف المهام و الوظائف . و لهذا السبب بات الاهتمام بالعنصر البشري أولوية ما تطلب المرور بعدة مراحل تهدف إلى تسيير الموارد البشرية بفعالية.

وقد أصبح هذا المجال يحظى باهتمام بالغ ، نظرا لما يترتب عليه من نتائج تتعلق بالإبداع و تلبية الحاجات المتغيرة ، و قد أدركت المؤسسات العامة أهمية المورد البشري ، و حرصت على توفير البيئة الملائمة التي تمكنه من أداء دوره ، مما يستوجب إستقطابه ، تكوينه ، الاشراف على تنميته ، و ضمان إستمرارية عطائه ، سعيا لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

ومن أبرز الخصائص التي تتميز الإدارة الجزائرية في هذا الشأن ، أنها تعتمد على نظام قانوني معين يربط الموارد البشرية في بالوظيفة العمومية ، سواء من حيث علاقة العمل أو من حيث تنظيم المسار المهني ، بحيث تخضع لتشريعات قانونية تنظم الحياة الوظيفة للموظف العمومي ، و تحدد حقوقه وواجباته . كما تشمل الوظيفة العامة جميع الموظفين المنتمين إلى هيئات الدولة ، و يخضعون لأنظمة قانونية موحدة أو متجانسة ، يسيرون وفق تنظيم إداري محدد ، يضمن الشفافية و العدالة في التعيين ، الترقية و الأجور ، أما عن الإطار القانوني للوظيفة العامة فإنه يضم جملة من المفاهيم الجوهرية التي تستمد إلى القوانين الأساسية المطبقة على فئات الموظفين ، والقوانين العامة التي تستمد إلى القوانين الأساسية المطبقة على فئات الموظفين ، و القوانين العامة التي تؤطر الحقوق و الواجبات و السلوك المهني إلى جانب فكرة الأسلاك و الرتب ، التي تحدد التدرج المهني حسب المؤهلات و الخبرة و المهارات ، وفق نظام قانوني يهدف إلى إستقرار الموظف و ضمان سير المرفق العام بفعالية . وتكمن أهمية المسار المهني في كونه يمثل طريقا دائما ينظم حياة المهنية للموظف ، و يحدد علاقته بالإدارة و يعكس درجة تطوره من خلال الترقية و التقييم المستمر ، كما يساهم في رفع كفاءته ، و تحقيق طموحاته المهنية و الاجتماعية مما يدفعه إلا الأداء الجيد و الإلتزام الأخلاقي في إطار الشفافية و المساءلة ، و من هذا المنطلق فإن عنصر الزمن الذي يقضيه الموظف في أداء مهامه يشكل معيارا جوهريا لقياس فاعلية الأداء ، و ربطه بمستوى الإنجاز ، لذلك وجب اعتماد قواعد قانونية دقيقة ، مدعومة بنصوص تنظيمية ، تضبط العلاقة المهنية بين الإدارة والموظف بما يحقق التوازن بين حقوقه وواجباته ، و يعزز من فعالية الإدارة العمومية ، و يضمن التكافؤ الفرص بين جميع الموظفين .

ومن بين هذه القوانين نجد القوانين الأساسي العام ، إلى جانب القوانين الأساسية المستقلة ، و القوانين الأساسية الخاصة ، فضلا عن فكرة الإطار و النظام التأديبي و الرتب الوظيفية و جمعيتها مرتبطة بالوظيفية العامة .

يعكس قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية جملة من القواعد القانونية المشتركة المطبقة على كافة الموظفين كما تنظم المؤسسات ذات طابع الإداري أنشطة مستخدميها في إطار مهامهم في الخدمة المرفق العام ، أما القوانين الأساسية الخاصة فتتجلى في نصوص تنظيمية تصدر عن السلطة التنفيذية و تطبق في شكل مراسيم تنفيذية تتماشى مع أحكام القانون الأساسي العام .

أولا - أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية متابعة المسار المهني للموظف في دور محوري الذي يلعبه هذا المسار في تطور الحياة الوظيفية للموظف أو العامل داخل المؤسسات سواء كانت إدارية أو إقتصادية .

إذ أن تتبع تطور الموظف مهنيًا يساهم في رفع الأداء و تحقيق التوازن بين الطموحات الفردية و أهداف المؤسسة.

أ. الأهمية العلمية :

يساهم في إثراء الدراسات الإدارية حول مفهوم المسار المهني و العوامل المؤثرة فيه ، خاصة في ظل إختلاف طبيعة العمل بين المؤسسات الإدارية و الإقتصادية .

ب. الأهمية العملية :

يساعد القائمين على تسيير الموارد البشرية في فهم واقع الموظف داخل المؤسسات المختلفة ، و تحديد نقاط القوة و الإيجابيات و نقاط الضعف و السلبيات و توضيح الاختلافات في اليات متابعة المسار المهني وفق بيئة العمل سواء كانت إدارية أو إقتصادية.

ثانيا -أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على مفهوم المسار المهني للموظف و أنواعه و مكوناته .

تحليل اليات و أساليب متابعة المسار المهني داخل المؤسسات الإقتصادية و الإدارية .

إبراز أوجه التشابه و الإختلاف في تسيير المسار المهني بين مؤسستين مختلفتين ، مؤسسة ذات طابع إقتصادي ومؤسسة ذات طابع إداري .

ثالثا -مبررات إختيار الموضوع :

مبررات علمية : تحديد أوجه التشابه الإختلاف في متابعة المسار المهني للموظف في المؤسسات الإدارية والعامل في المؤسسات الإقتصادية .

مبررات موضوعية : دراسة موضوع متابعة المسار المهني للموظف الذي يندرج ضمن الوظيفة العمومية ، بحيث لا يتم دراسة مثل هذه المواضيع كثيرا .

رابعا -أدبيات الدراسة :

الدراسة الأولى: للدكتورة سعاد جغام ، تحت عنوان إدارة المسار الوظيفي ، هو كتاب تم الإصدار لدار المنتبي للطباعة و النشر .

من النتائج التي توصلت لها الدراسة : المسار الوظيفي عبارة عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال مرحلة حياته في المنظمة بدءً بالالتحاق بالمنظمة إلى غاية مرحلة التقاعد و يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع المعاصرة لاهتمامه بالأفراد و تحقيق أهدافهم ، و تطوير مساهمهم و كذا تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الإنتاجية و تحقيق الاستمرارية و الديمومة ، تناولت المسار الوظيفي من خلال مفهومه بالتطرق إلى المسار الوظيفي من خلال مفهومه بالتطرق إلى المسار الوظيفي التقليدي وصولاً إلى المسار الوظيفي الحديث ، كما تم تناول أهم النظريات التي بحثت في هذا الموضوع خلال عقود مختلفة و ذكرنا أهم المداخل و الأنواع المميزة للمسار الوظيفي مروراً إلى المراحل التي يمر بها الفرد داخل منظمته من بداية مساره إلى نهايته وصولاً إلى أهم النتائج التي تناولته . و تسعى كل منظمة إلى تطبيق إدارة المسار الوظيفي بطريقة حديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الموظفين من أجل الوصول إلى التوافق بين احتياجات كل منهما .

تطرق الكاتب لإدارة المسار الوظيفي بصفة عامة .

الدراسة الثانية : من إعداد الطالب زوقاغ سمير تحت عنوان المسار المهني للموظف، مذكرة نيل شهادة ماستر ، جامعة العقيد اكلي محمد أولحاج . البويرة . سنة 2015 / 2016 .

من النتائج التي توصلت لها الدراسة : ماهية نظام الوظيفة العمومية في حد ذاته ، ذلك أن التطور المؤسساتي الذي أدرج فيه تصوره و العوامل التاريخية التي أحاطت ببروزه بل حاولت دون إكمال مقوماته الأساسية التي تتمثل خاصة في المرتبات و التكوين لم تمكنه من الاندماج الطبيعي في السياسة العامة للدولة و مواكبة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي ميزت العقدين الموليين للاستقلال ، الأمر الذي أدى إلى الاستصغار من مركزه ضمن المؤسسات الوطنية و إضعاف دوره كمحرك للتنمية بمختلف أشكالها و أداة لضمان التوازنات الكبرى للدولة .

كما ركزت هذه الدراسة على آليات تسيير المسار المهني للموظف و تحليله قانونياً لم تتطرق له في مؤسسات ذات طابع مختلف عن اخر .

خامساً - إشكالية الدراسة :

باعتبار أن المؤسسات الادارية تخضع للقانون العام وتتركز على الاستقرار والالتزام باللوائح، وتمول من قبل الدولة مما قد يحذ من مرونة المسار المهني ، نجد في الوقت ذاته أن المؤسسات الاقتصادية تخضع للقانون الخاص وتعتمد على الربحية والابتكار، مما يسمح بمسارات مهنية ديناميكية وقائمة على الاداء ، وعليه نجد على مستوى الأهداف انه يوجد اختلاف بين الخدمة العامة وتحقيق الربح على تصميم مسارات الترقية والتكوين المهني ، أيضا على مستوى الاطار القانوني تباين بين الأنظمة القانونية و أثرها على مرونة إدارة المسار المهني ، فضلا على

مستوى الأدوات حيث تختلف آليات التقييم والحوافز بين النوعين من المؤسسات ، وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية الدراسة للبحث في :

إلى أي حد تختلف آليات متابعة المسار المهني للموظفين بين المؤسسات الإدارية العامة والمؤسسات الاقتصادية، وما تأثير هذه الاختلافات على تحقيق التطور الوظيفي والكفاءة التنظيمية ؟
تتفرع الجوانب الاشكالية إلى أسئلة فرعية مفادها :

- كيف يؤثر إختلاف الاهداف على تصميم المسارات المهنية ؟
- ما أثر التباين في الأنظمة القانونية على مرونة إدارة المسار المهني ؟
- هل تختلف آليات التقييم والحوافز بين النوعين من المؤسسات ؟

سادسا -فرضيات الدراسة :

في إطار دراسة متابعة المسار المهني للموظف دراسة مقارنة بين المؤسسات الادارية والاقتصادية يمكن صياغة الفرضيات التالية بناء على الاشكالية المطروحة :

توجد فروق في آليات متابعة المسار المهني للموظفين بين المؤسسات الإدارية والإقتصادية سواء من حيث الأدوات المستخدمة أو النتائج المترتبة عنها .

تندرج ضمن هذه الفرضية العامة للدراسة مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- توجد من حيث الأهداف إختلاف في تبني إستراتيجيات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أكثر مرونة في متابعة المسار المهني مقارنة بالمؤسسات الإدارية التي تعتمد على أنظمة جامدة .
- تؤثر طبيعة الاهداف التنظيمية بشكل مباشر على تصميم المسارات المهنية .
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية على أدوات ومعايير الاداء والكفاءة في المتابعة، بينما تعتمد المؤسسات الادارية على الاقدمية واللوائح الثابتة .

سابعا -حدود الدراسة :

الحدود الزمنية:تنحصر هذه الدراسة من 2024الى2025 و ذلك من تاريخ اختيار موضوع الدراسة ومكان الدراسة الميدانية .

الحدود المكانية:يقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على الموظفين في ولاية تيارت بإعتبارها مؤسسة إدارية عمومية تخضع للقانون العام ، ومؤسسة نفطال بولاية تيارت بإعتبارها مؤسسة إقتصادية تخضع للقانون الخاص .

الحدود البشرية:تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة من موظفي ولاية تيارت ومؤسسة نفطال، حيث شملت هذه العينة :مجموعة من الموظفين بإختلاف وظائفهم ومناصبهم وطرق إدارة عملياتهم الوظيفية

ثامنا - مناهج و إقترابات الدراسة:

1-المناهج :

أ- المنهج المقارن : باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع حيث يوضح أوجه التشابه و الإختلاف في كيفية متابعة المسار المهني بين المؤسسات الإدارية و الاقتصادية .

ب- المنهج الإحصائي : يستعمل في تحليل البيانات الميدانية من الاستبيان الموجه إلى الموظفين في المؤسسات الإدارية و العمال في الاقتصادية و الوقوف على ابرز الاختلافات في اليات المتابعة .

ج- منهج دراسة الحالة: تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف التعمق في الحالة قيد الدراسة بولاية تيارت ومؤسسة نفضال و أعتمد هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالموضوع .

2- الاقترابات :

أ- الاقتراب القانوني : من خلال دراسة النصوص القانونية و التنظيمية التي تؤطر المسار المهني للموظف في كل من المؤسسات الاقتصادية والإدارية .

ب- الاقتراب المؤسسي : بالتركيز على كيفية تطبيق السياسات و الإجراءات داخل المؤسسات الاقتصادية والإدارية و مدى فعالية اليات المتابعة .

ج- الاقتراب النظمي : يساهم الاقتراب النظمي في متابعة المسار المهني للموظف من خلال تحليل كل مؤسسة على حد الاقتصادية و الإدارية و تبين تقييد الموظف بالنظام الداخلي الذي يحكم المنظمة .

تاسعا: أدوات الدراسة والإطار الإيمولوجي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يترتب على الباحث استخدام مجموعة من الأدوات العلمية لتقييم نتائج الدراسة، وعليه تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- أدوات الدراسة:

أ. الملاحظة: استعين بها لتوفير معلومات تم رصدها على أرض الواقع لمعرفة السلوك الحقيقي للمبحوثين محل الدراسة.

ب. المقابلة: تمت الاستعانة بها من خلال مقابلة المبحوثين في ميدان الدراسة والتحاور معهم وسماع إجاباتهم ورصد انطباعهم عن المؤسسة التي يعملون بها.

ج. الاستبيان: تم الاستعانة به في الدراسة لأنه يعتبر الاستبيان من الطرق السهلة جدا وغير المكلفة التي يلجأ إليها الباحث لجمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة.

د. السجلات والوثائق: تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخدام كل ما يمكن أن تحتويه من بيانات ومعلومات تساعد على إثراء موضوع البحث.

عاشرا - تقسيمات الدراسة :

توافقا مع منهجية البحث ، قسما خطة الدراسة لمعالجة الموضوع إلى مقدمة و ثلاثة فصول و خاتمة : تناولنا في الفصل الأول بالجانب النظري و المفاهيمي للمسار المهني للموظف ، والذي تقسيمه إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المسار المهني للموظف أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى اليات التعيين الترقية و نظام الأجور في الوظيفة العمومية.

أما الفصل الثاني قمنا بدراسة الحالات الاستثنائية للموظف في مساره المهني و الذي تقسيمه إلى مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول الوضعيات القانونية و النظام التأديبي للموظف في ظل الأمر 03.06 أما المبحث الثاني فتضمن إنهاء العلاقة الوظيفية .

والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى دراسة مقارنة للمستمر المهني للموظف بين مؤسسة الإدارية و الاقتصادية حيث قسم إلى مبحثين الأول تضمن نبذة تاريخية حول مؤسسة الولاية و نفعال ، اما المبحث الثاني فتم تحليل فيه الدراسة المقارنة بين المؤسستين .

الحادي عشر - صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل من الصعوبات و يمكن إيجاز الصعوبات التي واجهتها الباحثة فيما يلي :

- مجموعة من التحديات المتعلقة بالمؤسسة ، و الموظف و بيئة العمل المختلفة.
- نقص البيانات أو صعوبة الحصول عليها .
- التفاوت في السياسات الإدارية ، للاختلاف الكبير في منهجية الترقية و التكوين بين مؤسسة و أخرى ما يصعب المقارنة الدقيقة .
- محددات الفردية ، لاختلاف بيئة العمل تختلف طموحات و الدوافع الذاتية بين العمال و الموظفين صعوبة الحصول على المعلومات المضبوطة كعدد الموظفين .

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي والنظري
للمسار المهني للموظف.

الفصل الأول- الإطار المفاهيمي والنظري للمسار المهني للموظف.

المبحث الأول- ماهية المسار المهني للموظف.

خص المشرع الجزائري أهمية كبيرة بصفته الأداة المباشرة لتنفيذ الأوامر داخل الدولة، من أجل تحقيق أهدافها في حسن سير المرفق العام، وذلك باعتبار الدولة شخص معنوي عام لا يمكن له تأدية دورا في الجهاز الإداري إلا عن طريق شخص طبيعي، ينفذ إرادتها وقراراتها، وهو الموظف العمومي الذي يمر في حياته الوظيفية على سلم إداري يحدد مساره من بداية توظيفه إلى تقاعده.

المطلب الأول- مفهوم المسار المهني للموظف.

يعد المسار المهني للموظف استخلاص فعلي للمركز الذي كان يشغله فيعكس بذلك جدارته الوظيفية ومدى تقيده باللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة وكذا الوظيفة العمومية عامة.

يعرف المسار المهني للموظف الخلاصة الفعلية للمسيرة الوظيفية للموظف والمحددة لمستواه في مجاله العلمي.

أولا -المفهوم التقليدي للمسار المهني للموظف:

تناوله العديد من الباحثين، وكانت كل التعاريف تخص تدرج الموظف على مناصب مختلفة خلال مرحلة حياته في المنظمة، وعليه نتطرق إلى التعاريف التالية:
حسب (carlisle 1982): " يمثل المسار الوظيفي مجموعة من الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه، ويمارسها خلال حياته المهنية"¹.

ينطبق هذا التعريف خاصة على المنظمات الإقتصادية.

ويرى كل من (cappellen، ganssens 2005) : المسار الوظيفي " أنه إتجاه غرض يدمج سلسلة مناصب الوظيفية خلال فترة زمنية محددة وهذا ما يتوافق مع المنظمات الإدارية"².
وهذا ما يتوافق مع المنظمات الإدارية.

وقد تطرق كل من (corden 2007) : " إلى أهمية التخطيط والحياة الوظيفية في مراحل مبكرة لتساعد الموظف على التطور مهنيا"³.

¹ Cartisle howard M. Mangement conapts; methods and Application 2^{end} Ed; chicago palo Alto: science research Association (1982 p 624)

² Cappellen tineke et ganssense maddy paths of global mangers: towards future research journal of word business 2005 vol 40 N 4 pp 384-360

³ Garden , Lila Lenoria . **pathways to success for moderately defined Careers : AStudy of Relationships among Prestige \ Autonomy** , Job Satisfaction ,Career Commitment , These de doctorat , Texas A&M University , 2007 , p . 17

وعليه يمكن القول أن المسار المهني للموظف في مفهومه التقليدي حسب التعاريف السابقة الذكر هو مجموعة المناصب والخبرات الوظيفية المتعاقبة والمكتسبة يمارسها الموظف خلال حياته الوظيفية، تتيح له فرص لترقيات، التطور الوظيفي¹.

ثانيا - المفهوم الحديث للمسار المهني:

بعد التغييرات الحاصلة في عالم الإدارة العامة، والموارد البشرية خاصة إختلف مفهوم الوظيفة عن مفهومه التقليدي، وباعتبار أن الموظف هو المورد الأكثر أهمية في المنظمات المعاصرة فمسؤولية إدارة الوظيفة تحولت من القائد إلى الموظف نتيجة لذلك ظهرت عدة مفاهيم جديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. المسار الوظيفي المتقلب:

عرفه هول 1976 "على أنه عملية يديرها الشخص، وليس المنظمة يتألف من الخبرة المتنوعة لشخص بأكمله في التكوين والتدريب والعمل في العديد من المنظمات والتغيرات في مجال المهني".²

2. المسار الوظيفي غير محدد:

يعرفه كل من (Defillippi and Arthur 1994) على أنه "فرص عمل تتجاوز حدود إعدادات التوظيف الفردية".³

3. التعريف الإجرائي للمسار المهني للموظف

هو سلسلة المناصب الوظيفية التي يتقلدها الموظف خلال مسيرته المهنية، وذلك يتضمن فرص لترقيات وإكتساب مؤهلات ومهارات.

ثالثا - مفهوم الوظيفة :

ورد تعاريف للوظيفة من عدة نواحي:

1. المعنى الشكلي: تعني الوظيفة العامة بمعناها الشكلي: "الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة هؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة وبإسمها".

2. المعنى الموضوعي: تعني لنشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين و يرتكز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أكل إليه من مهام وإختصاصات.⁴

3. تعريف الوظيفة إصطلاحا:

² Hall , Douglas T. **The Protean Career : A Quarter – Century Journey** , Journal of Vocational Behavior , 2004 , Vol . 65 , N . 01 , p . 04.

³ Weick, Karl E. **Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we work , The Boundaryless Career : Anew Employment Principle for a New Organizational Era** , 1996 , P. 43.

⁴ عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة ، دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر دون سنة نشر ، ص 05.

"هي مركز قانوني يشغله الموظف وتوجد عادة قبل أن يشغلها أحد لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عنم يشغلها فهي تبقى قائمة، ولا تنتهي بوفاة أو إستقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع".¹

4. التعريف الإجرائي للوظيفة:

"هي مجموعة مهام يطبقها الموظف الذي توفرت فيه شروط لتولي ذلك المنصب".

رابعا- مفهوم الموظف:

لتحديد مفهوم الموظف يجب التطرق له من عدة جوانب:

1. تعريف الفقهي للموظف:

عرفه الأستاذ دويزو والأستاذ ديزو: بأنه "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بإستغلال المباشر من قبل الدولة، ويوضع بصفة دائمة في وظيفة داخلية في نظام كادر إداري منظم".²

2. تعريف القضائي للموظف:

عرفه مجلس الدولة الفرنسي بأنه: "الشخص الذي تناط به وظيفة دائمة في هيئة من الهيئات المرافق العامة".³ أما القضاء الجزائري فلم يحدد تعريف للموظف العمومي.

أ- تعريف التشريعي للموظف:

لم تحدد فرنسا تعريف للموظف، لكن إكتفت بتحديد الموظفين الذين تنطبق عليهم الأحكام هذه التشريعات. أما المشرع المصري فقد حذا حذو المشرع الفرنسي، بحيث لم يعرف الموظف العام، وترك ذلك للفقهاء والقضاء، وإكتفى بتحديد الموظفين الخاضعين للأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة.⁴

ب- موقف المشرع الجزائري من تعريف الموظف العام:

لم يضع تعريف خاص بالموظف حيث تبين المادة الأولى من أمر 06-03 على ما يلي: "يعتبر الموظفين العموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في إدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لها الإدارات المركزية وفي الجماعات المحلية كذلك في المؤسسات والهيئات العامة كصفات تحدد مسير".

3. التمييز بين الموظف العام والعامل العمومي:

عرفت المادة 02 من قانون 90-11 المتعلق بقانون العمل بأنهم: "الأشخاص الذين يادون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب أو في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم".¹

¹ محمد أنس، قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر 1989 ص 06.

² محمد أحمد عبد الله محمد، الوظيفة العامة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2015، ص 20.

³ مرجع نفسه، ص 20.

⁴ مازن لبلو راضي، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 211.

من خلال ما سبق يتضح أنه أعطى تعريف للعمال الأجراء حيث يشمل الأجراء التابعين للقطاع العام والخاص، وعليه فلعامل العمومي هو أحد مستخدمي الدولة حسب ما جاء في نص مادة سالف الذكر وهذا ما نجده في المنظمات الاقتصادية عكس المنظمات الإدارية حيث يكون الموظف فيها كالاتي:

- يلتحق الموظف بالوظيفة بموجب قرار إداري صحيح، أما العامل العمومي الأجير فيلتحق بمنصب عمله بموجب عقد.

- الوظيفة التي يعين فيها الموظف تتسم بالدوام والإستمرار بينما تعيين العامل الأجير يرتبط بالعقد.
- مجال توظيف الموظف هو قطاع الوظيفة العمومية بينما توظيف العامل العمومي يكون في قطاع المؤسسات الاقتصادية أساسا.²

5-التعريف الإجرائي للموظف العمومي:

"هو كل من يشغل منصب ويتدرج في السلم الإداري فيقدم بذلك مجموعة واجبات ويتحصل على حقوقه".

خامسا - أنواع المسار المهني وأهميته:

أ. أنواع المسار المهني: للمسار المهني عدة أنواع تساعد على تحقيق التوافق بين الموظفين والمنظمة وللوصول للأهداف الوظيفية المنشودة، فيمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. المسار التقليدي: هو حركة الإنتقال الموظف العمومي من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الحديثة.³ وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد.
2. المسار الشبكي: يتضمن هذا المسار احتمال حركة إنتقال للموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل تنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة، وهي التي رقى إليها، بل وينتقل بين عدة وظائف في نفس المستوى الإداري وهذا الغاية إكتساب خبرات متنوعة في مجالات متعددة لذلك يوصف المسار الشبكي بالمرونة إذ يعتمد على التخصص على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وخيارات الترقية.⁴

¹ القانون رقم 90-11، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 25 أبريل 1990.

² سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق و العلوم الساسية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، المجلد 15، العدد 02، 2022/06/30، ص 993.

³ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان 2007، ص 430.

⁴ أوس رائد محافظة، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016، ص 18.

3. مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تقليص الموظفين بهدف تقليل حجمها وخفض التكاليف ومما يرافق ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية فمفهوم الجديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى أو ينقل من منصب إلى آخر فقد أكد التواجد الجديد على أن يكون الانتقال والترقية إلى وظيفة أخرى واقعة على المسار معتمدة على النجاحات وإنجازات يحققها الموظف في عمله بغض النظر على الفترة الترقية التي قضاها في الوظيفة.¹
4. المسار المتنقل: يتعلق بالموظفين الذين يشغلون نفس الوظائف على مستوى السلم والوظيفي، لكن يغيرون مكان عملهم إما في منظمة أخرى أو بلد آخر..²
5. المسار ثنائي الوظيفة (المزدوج): يعد البديل الآخر للمسارات الوظيفية هو أن يختار الموظف مسار ثنائي الوظيفة أي ان يحتفظ بوظيفتين إحداهما تكمل الأخرى فقد يختار الطبيب أو أستاذ للطب إلى غير ذلك، أي يمارس الموظف مهنتين مع بعض في نفس الوقت على أن تكمل إحداهما الأخرى وعدم تعارض متطلباتها.³
- ب. أهمية المسار المهني:

1. بالنسبة للفرد: يطمح الفرد في بداية مساره الوظيفي إلى بلوغ أهدافه ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التقدم والتطور باكتساب مهارات و تدارك الأخطاء لهذا فنجاح وتطور المسار الوظيفي للموظف ذو أهمية كبيرة تتجلى في:

- يهدف المسار المهني إلى تعزيز وتغذية القيم الوظيفية لدى الأفراد من خلال مراعاة تنوع إهتماماتهم، ومجالاتهم وقناعاتهم وصولاً إلى مرحلة يتمكن فيها الموظف بالإيمان الكامل بقدراته وميولاته ومجال إبداعه، مع تحقيق مستوى عال من التطور.⁴
- يسعى إلى إشباع القيم الوظيفية لكل موظف حيث يختلف الموظفون فيما يؤمنون به من قيم، وما يؤديه من أنواع الوظائف وفي حياتهم الوظيفية فيما يعطي البعض قيمة أكبر للترقي أو الحرية، في حين يقدر الآخرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم وعليه يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فردهما كنت القيم.⁵
- يعد المسار الوظيفي أداة رئيسية لضمان التطور المهني العادل لكل الجنسين (الرجال والنساء)، حيث تؤمن التشريعات العمل في العديد من البلدان فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.

¹ حسام مجد صديق ، ص 31 .

² Loic Cadan et autre . **Gestion des Ressources Humaines** , Dunod , 3 ed , 2007 , P, 418 .

³ Noe , Roymond A, Hollenbeck , R , Gerhart , **Barry & wright Patric M. Human Resource Mangement :** Gaining a Cpmpetitive advantage , Richard D. Irwin , Inc , U. S.A. 1994 , p. 432.

⁴ سناء عبد القادر حسين أبو صايمة ، أثر تكنولوجيا المعلومات على المسار الوظيفي في المؤسسة العامة للغذاء و الدواء في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، 2017، ص23.

⁵ حسام مجد صديق ، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب و أداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشودة ، في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، جمهورية السودان ، 2018 ، ص 26.

- تتضمن هذه التشريعات توفير برامج تدريبية وتطويرية تعدهم لتحمل المسؤوليات المختلفة، وجود مثل هذه البرامج يساهم في تقليل الصراعات داخل بيئة العمل مما يعزز التوازن الحياة المهنية والشخصية وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.¹

- يساهم المسار الوظيفي في تعزيز رضا الموظف من خلال توفير فرص عمل تتناسب مع أهدافه وخطته الشخصية مما يتيح له تحقيق التوازن بين طموحاته المهنية و إهتماماته الذاتية، عندما تتاح للموظف فرص المناسبة في الوظائف التي تتماشى مع تطلعاته يشعر بالرضا مما يعزز من ولاءه للمنظمة.

- يساعد على بناء مهارات يعد التعلم المستمر أداة أساسية لبناء المهارات حيث يمكن للموظفين من إكتساب مهارات جديدة تعزز أدائهم في مهامهم وتفتح أمامهم خيارات اوسع في المستقبل كما يساهم في تمكين الأفراد من التنمية المستمرة لإستعدادهم، مما يعدهم لمواجهة تحديات بفعالية أكبر.²

2. بالنسبة للمنظمة: لكل منظمة كغيرها لها مجموعة من الأهداف والطموحات تهمها ونجاحها مرهون بإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على فهم حياتهم الوظيفية ومساعدتهم على إدارة مساهمهم الوظيفي بإمتهاد حتى تحقق لهم الرضا والشعور بالانتماء الوظيفي وهذا ما يساعدهم على تحقيق أهدافها وذلك من خلال:³

-مساعدتها في تخطيط التعاقب الوظيفي، أي شغل الوظائف الشاغرة الناتجة عن حركة الدوران، التعاقد أو الإستقالات.

-يساعد المنظمة كذلك على شغل الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات بالسرعة المطلوبة.

-تساعد الإدارة أيضا في التشخيص والتعرف على الموظفين من ذوي المواهب، والخبرات والمهارات.

-إختيار الموارد البشرية، تبدأ إدارة الموارد البشرية بعمليات الإستقطاب والإختيار، مع تركيز على تحديد

مخزون الافراد والمرشحين الموهوبين وإختيار وتعيين الأفضل منهم للعمل، لما لهم من دور كبير في تنمية

المنظمة ومتى تتمكن المنظمة من تحقيق هذه المهام، لابد أن تدرك أهمية المسارات الوظيفية التي توفرها

للعاملين لديها.⁴

- تقييم الأداء: يساهم المسار الموظفين في تنفيذ عمليات التقييم الاداء إستنادا إلى أساليب عادلة، مثل الكفاءة

والمهارة ومدى إستعداد، وليس بناء على معايير غير موضوعية مثل الجنس أو السن، كما يساعد في توضيح

نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.⁵

¹مرجع نفسه ، 26 .

² Bernard Martory , Daniel Crozet . **Gestion des Ressources Humaines** , Nathan , 1998 , P. 65.

³ بن كعكع ليلي و قورين حسينة ، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين - دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس - مجلة المعيار ، العدد 3 ، المجلد 9 ، 2018 ، ص 34 .

⁴ زعل محمود العرينات ، أثرها مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الكمياوية و مستحضرات التجميل ، رسالة ماجستير غير منشودة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الأعمال ، جامعية عمان العربية ، 2017 ، ص 29.

⁵ أحمد ماهر ، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 16

- يساعد المسار المنظمة على إدارة الجمود الوظيفي: حيث تبدأ المنظمة في مواجهة التحديات والصعوبات، وتسعى للحفاظ على كفاءة وفعالية العاملين والموظفين الذين يجدون أنفسهم في موقف صعب للحصول على الترقية ضمن السلم الوظيفي، وذلك بسبب وجود عدد كبير من المرشحين مقابل عدد محدود من المناصب، وهذا ما يؤدي إلى بقاء عدد كبير من العاملين في وظائف توفر فرص محدودة للترقية، ويتوقف نجاح المنظمة في التعامل مع هذا الوضع على مدى فهمها للمبادئ الديناميكية للمسار الوظيفي.¹

المسار المهني أحد العوامل الأساسية في تطوير الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حيث تتنوع الأساليب المستخدمة في متابعة المسار المهني، ويشمل التقييم الدوري وخطط تطوير والتدريب المستمر وغيرها من الآليات التي تهدف إلى تطوير المسار المهني ويتضح ذلك أكثر من خلال:

سادسا - أساليب التقييم الخارجي للمسار المهني للموظف:

كان لازما على تنظيم الوظيفة العمومية ان يوازن بين الاهتمامين المتكاملين أولهما:²

- الحرص على ضمان وحده القيادة في جمال الوظيفة العمومية على المستوى الوظيفي ، باعتبار ان هذه الوظيفة تمثل هذه الوحدة عنصرا اساسيا لتفادي النزعات الاستقلالية التي قد تؤدي الى صراعات مستمرة وتزداد اهمية هذه الوحدة في الدول النامية حيث ان بناء المؤسسات يقتضي تفادي كل ما يمكن ان يحدث خلاف بين السلطة السياسية والإدارية.

- وتمكين الموظفين من جهة اخرى من المشاركة الفعلية في تسيير شؤونهم المهنية والمصالح العمومية التي ينتمون اليها إما يعزز انتمائهم ومسئوليتهم في رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف العلمية للمرفق العمومي وعلى ضوء هذين الاهتمامين يمكن التمييز بين نوعين من الهيئات تشاركه في حدود صلاحيتها في تسيير الوظيفة العمومية .

- هيئات تعد الرابطة الواصلة بين النظام السياسي والنظام الاداري وهي الهيئات المركزية.

- هيئات تتولى تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين والإدارة وهي الهيئات الداخلية لتسيير

الهيئات المركزية للوظيفة العمومية: تعرف بالهيئات المركزية للوظيفة العمومية بالمعنى القانوني والمؤسسات للكلمة

هيئات:

- المديرية العامة للوظيفة العمومية .

- مجلس الاعلى للوظيفة العمومية .³

¹ راني محمد عيد خراغلة ، أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة ال البيت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال و الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة ال بيت ، 2019 ، ص 22.

² سمير زوقاع، المسار المهني للموظف، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون عام كلية الحقوق وع س ، جامعه اكلي محمد اولحاج بويره 2015، 2016 ، ص 3.

³ هاشمي خري : الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة ، الجزائر ، 2010 ، ص 78 .

أ- المديرية العامة للوظيفة العمومية: تعد المديرية العامة للوظيفة العمومية من بين المؤسسات التي نالت اهتماما خاصا من قبل السلطات العمومية عقب الاستقلال، حيث تم انشائها بموجب مرسوم رقم 62-526 الصادر بتاريخ 18 سبتمبر 1962، والحقت برئاسة الحكومة وقد أسست لها تحت اشراف هذه السلطة صلاحيات متكاملة تتمثل من جهة في متابعه جميع الجوانب المتعلقة بسياسه الوظيفة العمومية والجهود على تنفيذها، ومن جهة اخرى في اتخاذ كل المبادرات التي من شأنها الاسهام في تحقيق تنظيم وتسيير المرافق العامة وتعزيز قدراتها الوظيفية.¹ ب- المجلس الاعلى للوظيفة العمومية:

تعتبر هذه الهيئة فضائيه يجمع بين ممثلي الموظفين والممثلي الإدارة، يعني بدراسة المسائل العامة المرتبطة بالوظيفة العمومية بما تتضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة وحقوق الموظفين، ويساهم في تطوير تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي.

لم يتضمن لا القانون رقم 12/78 المؤرخ في غشت (اغسطس) 1978 ولا المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية، ما يشير الى اعاده الاعتبار لهذه الهيئة التي تعد اساسيه في بناء الوظيفة العمومية. و ان الامر رقم 03/06 نص على انشاء المجلس الاعلى للوظيفة العمومية الا ان تشكيله وتنظيمه والسير عمله لم تحدد بعد في ظل غياب المرسوم التطبيقي المنتظر صدوره.

وبمارس المجلس صلاحيات ذات طابع استشاري حيث يستشار في كافة المسائل العامة التي تخص الموظفين. ويتعلق الامر على وجه الخصوص بالقضايا المرتبطة بالسياسة الوظيفة العمومية، نظام الأجور ونظام الحماية الاجتماعية و سياسه التكوين، بالإضافة الى بعض القوانين وتعد هذه الاستشارة اختياريه باستثناء بعض الحالات المتعلقة بالقوانين الأساسية الخاصة حيث تصنف المادة بمقتضى الامر 33 الى 2 جوان 256: على ان المجلس يستشار وجوبا لإبداء رايه كلما تعلق الامر بمخالفة احكام القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية والحماية المدنية والسلك الدبلوماسي والجماعات المحلية .

وربما كان طابع الاختياري للاستشارة من اهم العوامل التي يروق نشاط المجلس مباشره اثر دراسته للقوانين الأساسية المتعلقة بالأسلاك السابقة الذكر.²

- المراقبة المالية: ونخص بالذكر في هذا المجال المراقب المالي والمحاسب العمومي:

1. المراقب المالي: يستشار المراقب المالي في جميع القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والتي لها اثر مالي على المؤسسة، باستثناء ما يتعلق بالترقية في الدرجات .
2. المحاسب العمومي: لا يتدخل المحاسب العمومي بشكل كبير في تسيير الحياه المهنية للموظف، الا فيما يتعلق برفع المستحقات المالية الخاصة بالوظيفة.³

¹ مرجع سابق ، ص 4.

² مرجع سابق ، ص، ص8279 .

³ قانون رقم ، 90 - 21 مؤرخ في 15 غشت 1990 متعلق بالمحاسبة العمومية .

ت. الاليات الداخلية لتسيير المسار المهني للموظف:

بغض النظر عن المصالح المكلفة بتسيير شؤون المستخدمين فان الهيئات المعنية تتمثل اساسا في اللجان المتساوية الاعضاء ولجان الطعن وتخضع هذه اللجان للأحكام المنصوص عليها في الامر رقم 66-133 المؤرخ في 20 جوان 1966 وكذا الاحكام المرسوم رقم 59-55 المؤرخ في 13 ماي 1969 المعدل بموجب المرسوم رقم 84-20 المؤرخ في 14 ماي 1986 الذي يعيد اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء وكيفيه تشكيلها وتنظيم عملها.

1. اللجان المتساوية الاعضاء: تمثل اللجان متساوية الاعضاء اطارا تشاركيا يجمع الموظفين عبر ممثلهم المنتخبين، المساهمة الفعلية في تسيير مسعهم المهني وقد تم تحديد الاطار القانوني لإنشاء هذه اللجان، وكذا صلاحيتها بموجب المرسوم رقم 10/54 المؤرخ في 14 ماي 1984.

ويمكن ان تشكل لجان المتساوية الاعضاء على المستوى كل سلك وعلى مستوى مجموعه من الاسلاك وفي حاله الجمع بين الاسلاك تنص المادة 2 من المرسوم السابق الذكر على ضرورة اخذ خصوصيات كل سلك بعين الاعتبار:

- قطاع النشاط .
- طبيعة الوظائف .
- عدد الموظفين .
- المستوى السلمي للسلك .

تنشئ اللجان المتساوية الاعضاء على مستوى الإدارة المركزية والمؤسسات العمومية وكذا المستوى الولايات والجماعات المحلية.

وفي جميع الحالات توضع اللجنة المعنية لدى الهيئة او السلطة المكلفة بتسيير شؤون المستخدمين لاسيما تلك المخولة بجمع الملفات الفردية للموظفين وحفظها .

تتألف اللجان المتساوية الاعضاء من عدد متساوي من ممثلين الإدارة ومن ممثلين ينتخبهم الموظفون، وذلك طبقا للأحكام المنصوص عليها في المرسوم رقم 69-55 المؤرخ في 13 ماي 1969 ويتم تعيين ممثلي الإدارة في اجل اقصاه خمسة عشر يوما بعد الاعلان عن نتائج انتخابات ممثلي الموظفين، ويتم هذا التعيين اما بإقرار من الوزير المعني عندما يتعلق الامر باللجان المختصة على مستوى الإدارة المركزية او المؤسسات العمومية ذات الطابع الوطني واما بموجب قرار الوالي عندما يخص الامر لجان المنشأة على مستوى الولاية او على مستوى المؤسسات العمومية المحلية، بالتالي وفي جميع الحالات يجب ان يتم اختيار ممثلي الإدارة من بين موظفي الهيئة الإداري المعنية

ممن يمارسون الرقابة على تسييرها ويشترط ان يكونوا حاملين لرتبه لا تقل عن رتبه متصرف او رتبه معادله لها، وذلك وفقا لما تنص عليه (المادة 7 من المرسوم رقم 10/84 المؤرخ في 24 جانفي 1984).¹

وتستشار اللجنة المتساوية الاعضاء وجوبا في جميع المسائل الفردية الناتجة عن تطبيق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية وذلك طبق لأحكام (المادة من المرسوم رقم 10/84) ويجب الرجوع اليها في المجالات التالية²:

- تمديد فترة التربص، الترقية في الدرجة او الرتبة، انتداب تلقائي والنقل الاجباري الإحالة على الابتداء لأسباب شخصية العقوبات من الدرجة الثانية، الجدول السنوي لحركات التنقلات، الادراج في احد اسلاك الانتداب، عدم الموافقة على الاستقالة. ويتجلى دور الاعضاء اللجان المتساوية الاعضاء في ابداء رأي يقدم بصفه استشارية في اغلب القضايا، باستثناء الحالات التالية التي يكتسب فيها هذا الرأي طابعا الزامي يتعين على الإدارة التقيد به .

- الانتداب التلقائي او النقل الاجباري في حاله اعتراض العون الممضي عليه.
 - رفض قبول الاستقالة .
 - الترقية في الدرجة او الرتبة.
 - التنزيل في الرتبة او الدرجة او الإحالة الى التقاعد تلقائيا، والتسريح مع ابقاء حقوق المعاش او الغائها.
- تعد هذه الحالات مصدر تعزيز لسلطة اللجان المتساوية الاعضاء، شرطه ان تمارس هذه السلطة في اطارها ما تسمح به الاحكام القانونية المتعلقة بحقوق وواجبات الموظف.³

1. لجان الطعن :

تعد لجنة طعن هيئات متساوية الاعضاء ، تتألف من ممثلين عن الإدارة يعينون من بين الاعوان المنتميين الى احد الاسلاك المصنفة في الصنف 13 على الاقل، ومن ممثلين عن الموظفين يعينون من بين المنتخبين في اللجان المتساويات الأعضاء، سواء على المستوى المركزي او الولائي.

تنشئ هذه الهيئات على المستوى كل قطاع وزاري، وعلى مستوى كل ولاية، بهدف النظر في الطعون المقدمة اليها، سواء من طرف الإدارة او من طرف الاعوان المعينين انفسهم وذلك فيما يخص الاراء الصادرة عن اللجان المتساوية الاعضاء والمتعلقة بالقرارات التأديبية:

- لتنزيل في الرتبة او الدرجة.
- الإحالة الى التقاعد الاجباري .
- التسريح مع ابقاء حقوق المعاش .
- التسريح مع الغاء حقوق المعاش .

¹ مرجع سابق ، ص 7.

² قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 غشت 1990 متعلق بالمحاسبه العموميه ص5.

³ مرجع سابق ، ص 85 .

يمنح لي كل من طرفي النزاع اجل مدته 15 يوم من تاريخ اتخاذ القرار لتقديم الطعن امام اللجنة المختصة ويتعين على هذه الأخيرة اصدار قرارها كتابيا في اجل لا يتجاوز ثلاثة اشهر، ابتداء من تاريخ رفع القضية اليها، وذلك اما بإلغاء الآراء المتنازع بشأنها الصادرة عن اللجان او بتأييدها وتعديلها. ويعد الطعم المرفوع ضمن الاجل القانوني طعنا معلقا للعقوبة.¹

2. المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمثابة نموذج اساسي لدعائم تسيير الموارد البشرية على مدار السنة وينجز من قبل الهيئات والادارات العمومية المكلفة بالتسيير، بناء على عمليه تقدير، وتحديد المناصب المتوفرة فعليا، ويعرض هذا المخطط للمسابقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية وكذا المديرية العامة للميزانية. وقد تم تنظيم هذا المخطط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 افريل 1995، المعدل للمرسوم رقم 66-145 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي الخاصة بوضعيات الموظفين.²

المطلب الثاني - النظريات المفسرة للمسار المهني للموظف:

توجد العديد من النظريات التي ساهمت في مساعده الموظفين او الافراد العاملين على تطوير مساراتهم الوظيفية، واتخاذ قرارات اكثر دقه بشأنها وقد تناولها عدد كبير من الباحثين والعلماء سنعرض منها فيما يلي :

اولا - نظريه التطور الوظيفي لدونالد اي سوبر: تعد نظريه التطور الوظيفي مدى الحياه لدونالد سوبر (1953-1990) من ابرز النظريات التي تناولت مسارات النمو المهني، وهي جزء لا يتجزأ من الاطار التنموي في الارشاد المهني. تتمحور هذه النظرية حول مبدا مركزيه مفهوم الذات المهنية، حيث تركز على كيفيه تطور الحياه الوظيفية على مدار عمر الفرد وبرز افتراضات هذه النظرية:³

التنوع الفردي: يختلف الافراد في قدراتهم وشخصياتهم واحتياجاتهم، قيمهم، اهتماماتهم، صفاتهم، مفاهيمهم الذاتية.

- التأهل المهني: يؤهل الافراد بحكم هذه الخصائص لعدد من المهن.
- متطلبات المهن: تتطلب كل مهنة نمطا مميزا من القدرات، الميول، السمات الشخصية.
- تأثير الخبرة والنمو: يلعب النمو والخبرة دورا اساسيا في تحديد المهنة و درجه الكفاءة والنجاح.

¹ مرجع نفسه ، ص ص85، 86.

² مرجع نفسه ، ص 8.

³ Hom ,Peter . W, Leong, Frederick T. L& Golubovich, Juliya . **Insights from Vocational and Career Developmental Theories : Turnover** , Research in Personnel and Human Resources Management , 2010 , Vol . 29 , PP. 115-165, p. 117.

⁴ Gyansah, Samuel . Tiekou . & Guantai ,Hellen .Kiende . **Career Development in Enhance Maximum Productivity** , **European Journal of Business and management**,2018 , Vol , 10 , N. 14 ,PP. 40 -45,P.43.

- **مراحل التطور المهني:** يمكن تلخيص عملية التغيير المهني في سلسلة من مراحل الحياة التي تتميز بالنمو والاستكشاف التأسيس، الصيانة والأنداد.

- **تأثير البيئة:** تتحدث طبيعة ونمط المهنة بالظروف بالإضافة الى قدرات الفرد العقلية والتعليمية، مهاراته، وخصائصه الشخصية (الاحتياجات ، القيم، الاهتمامات، السمات، ومفهوم الذات) تدرج الوظيفي، الفرص المتاحة لذلك التي يتعرض لها الفرد.

قدمت نظريه سوبر مجموعته من الافتراضات من بينها ان التطور المهني هو عملية مستمرة تنطوي على اعاده بلوره مفهوم الذات عبر مراحل الحياة المختلفة. وقد حدد سوبر مراحل هذا التطور المهني ، والتي تبدأ بمرحلة النمو، تليها مراحل الاستكشاف التأسيس، الصيانة، واخيرا التراجع. في كل من هذه المراحل توجد محطات فرعية تتضمن مهام وتحديات نمائية يجب على الفرد مواجهتها والتغلب عليها لتحقيق مفهوم ذاتي متكامل.¹ كما افترض سوبر ان كل فرد يلعب ادوارا متعددة او يشغل ما يعرف بمساحات الحياة في الوقت نفسه، ولكن بدرجات متفاوتة مثل دور المواطن، العامل والوالد. ويتم تفعيل هذه الادوار ضمن مساحات او فترات زمنية مختلفة من الحياة، كان تكون في المنزل او في العمل، او في المجتمع.²

ثانيا- نظريه البناء الوظيفي:

توسع (Savickos , 2005) في عمل (Super, 1980) لتطوير نظريه البناء الوظيفي ضمن امتداد معاصر لنظريه البناء الوظيفي الكلاسيكية، حيث تركز على الكيفية التي يبني بها الافراد ادوارهم في الحياة، او بالأخص ادوارهم المهنية ضمن سياقات بيئية واجتماعيه متغير، يوضح Savickos ان الفرد يشكل مساره الوظيفي من خلال المعنى الذي يعطيه لسلوكياته المرتبطة بالعمل ، مستندا الى تجاربه السابقة وتفاعلاته مع الاخرين بينما يتفق super و Savickos في اهمية ادوار الحياة وتغيرها بمرور الزمن الا ان Savickos يختلف عنه في تقليده من التركيز على المراحل المهنية الخطية المتسلسلة، مفضلا التركيز على المسارات المهنية غير المتوقعة، والتي قد تتخللها فترات من النمو، الاستكشاف، التأسيس والإدارة بطرق غير نمطيه، ويبرز Savickos اهمية اسم طبيعة الانتقالات الوظيفية الناتجة عن احداث غير متوقعه مثل التسريح او المرض مما يستدعي مستوى عالي من التكيف المهني.³

¹ Ham , Peter . W, Leong , Frederick T. L, & Golubovich, Juliya , **Op – cit, p. 118 .**

² Lytle , Megan C, Foley , Pamela F,& Cotter , Elizabeth W. **Career and Retirement Theories : Relevance for Older Workers Across Cultures , Journal of Career Development , 2015 , Vol , 42 N3, PP. 185 – 198 , P186.**

³ Savickas , Mark L. **Career Construction : A Developmental Theory of Vocational Behavior , In D. Brown (ED) , Career Choice and Development, 4th ed , San Francisco , CA: Jossey – Bass, 2002 , PP. 149-205,P.156.**

تعتمد النظرية على التغير المستمر في بيئة العمل وتؤكد على اهمية التكيف الفردي مع هذه المتغيرات ولهذا طور Savickos مفهوم "التكيف الوظيفي" . ما هو اكثر تطوراً من مفهوم "النضج المهني" حيث يعكس قدره الفرد على التفاعل الايجابي مع التحديات المهنية والتحول في سوق العمل .

ويعرف Savickos القدرة على التكيف المهني بانها قدره الفرد على التغير بثلاثة استجابة للظروف المتجددة، ويقترح اربعة ابعاد رتيبة لهذا التكيف، القلق، التحكم، الخمول، الثقة. في الفرد القادر على التكيف يهتم بمستقبله المهني، يضمن للتحكم في مساره ، يستكشف ذاته وفرصه مستقبليه، ويثق في قدرته على تحقيق اهدافه .

يعد تعزيز القدرة على التكيف المهني هدفا اساسيا في مجال الارشاد والتوجيه المهني، لما لها من دور في دعم الافراد في بناء مسارات مهنية مرنة ومتكيفة مع المتغيرات المتسارعة في عالم العمل¹

ثالثاً- نظريه جون هولاند (1959-1997) : Holland

تعد النظرية "جون هولاند" من ابرز النظريات في مجال الارشاد المهني حيث تساعد الافراد على تحديد نوع شخصيتهم المهنية واهتماماتهم الوظيفية، وقد طرحت لأول مره سنة 1959 النظرية قائمه على النظريات التي تم بحثها وتطبيقها على نطاق واسع في ميدان الارشاد المهني.²

تركز النظرية هولاند على العلاقة الشخصية للفرد وبيئته العمل ، حيث يقسم الافراد على ستة انماط رئيسيه³:

- الواقعية Realistic .

- الاستقصائية investigative .

- الفنية artistic .

- الاجتماعية social .

- المغامرة enterprising .

- التقليدية conventional .

(R.E.A.S.E.C)

ووفقاً لهولاند، فان الاشخاص يبحثون عن بيئات عمل تتناسب مع ميولهم وشخصيتهم، يؤدي هذا التطابق الى زياده الرضا المهني، وتحسن الاداء والاستقرار في الوظيفية.¹

¹ Savickas , Mark L, Career Adaptability : **An Integrative Construct for Life – Span , Life – Space Theory** , The Career Development Quarterly , 1997 , Vol . 45 , N. 3,PP. 247 – 259 , P254 .

² Milsom , Amy , & Coughlin , Julie . **Examining Person – Environment Fit and Academic Major Satisfaction** , Journal of Counseling , 2017 , Vol. 20 , N. 3, P. 250.

³ Nauta , Margaret M, **The Development , Evolution , and Future Directions for Counseling Psychology** , Journal of Counseling Psychology , 2010 , Vol . 57 , N. 1, P. 11.

الأساس في هذه النظرية هو درجة التطابق بين نوع شخصيه الفرد ونوع بيئة العمل تؤثر تأثيرا مباشرا على نتائج مهنيه مهمه مثل الرضا الوظيفي، النجاح، الالتزام المهني، كما أن خافض مستوى تطابق يؤدي الى الشعور بعدم الرضا وعدم الاستقرار في العمل.²

وقد شكلت هذه النظرية مرجعيه مهمه في تصنيف الميول والبيئات المهنية، حيث تنعكس اهتمامات الفرد وقدراته في السباق المهني، وتؤدي الى التفاعل مع بيئة العمل بطريقه تحقق التوازن والنجاح المهني .

رابعا- نظريه المهنة الاجتماعية المعرفية (Lentetal 1994, 2000):

نظريه المهنة الاجتماعية المعرفية العامة تعتمد على نظريه باندورا (1986) حيث قام لانت وزملائه بتوسيع هذه النظرية لتشمل التطور الاكاديمي والمهني، من خلال دمج مفاهيم من النظريات السابقة ضمن اطار تندرورا وتعد SCCT من النظريات البارزة في علم النفس المهني حيث تفسر سلوك اتخاذ القرار الوظيفي وقد استخدمت على نطاق واسع.³

ترتبط SCCT بفرعين من البحث في مجال المهني نظرية التعلم الاجتماعي لكروميولنز المتعلقة باتخاذ

القرار الوظيفي، استخدام مفهوم الكفاءة الذاتية في تطوير المهنة خاصه عند النساء بواسطه (Hackott, 1981) من الناحية المفاهيمية تتوافق SCCT بشكل وثيق مع موقف Hackott و Betz. على الرغم من انها تنص ايضا على اساس المفاهيم الرسمي للنظرية Knumboltz جزء من هدف SCCT لكنها تطور هذه الاسس عبر توسيع الروابط مع النظرية المعرفية الاجتماعية وتطبيقها في سياقات مهنيه وغير مهنيه.⁴

تركز النظرية على ثلاث مفاهيم اساسيه تؤثر في التطور المهني والكفاءة الذاتية، النتائج المتوقعة، والاهداف. فالكفاءة الذاتية هي تقييم الفرد لقدراته على تنفيذ المهام، وتوقعات النتائج تتعلق بما يتوقعه الفرد من نتائج لأفعاله، بينما الاهداف تعبر عن نيه الفرد في القيام بسلوك معين لتحقيق نتيجة مهنيه. كما تشير SCCT الى ان اتخاذ القرار المهني يتأثر بعوامل شخصيه والبيئة، مما يجعلها نظريه شامله في فهم اختيارات الافراد المهنية وتطورهم في مساراتهم الوظيفية.⁵

خامسا- نظريه تعديل العمل (theory of work adjustment) :

¹ Sheldon , Kennon M, Holliday , Greyson , Titova , Liudmila , & Benson **Craig Comparing Holland and Self – Determination Theory Measures of Career Preference as Predictors of Career Choice** , *Journal of Career Assessment* , 2020 .VOL . 28 , N, 1, P, 28-29.

² Jena , Lipsa , & Nayak , Umakamta , **Op- cit** , P.04.

³ Pajares , Frank & Schunk , Dale h.**Self and Self – belief in Psychology and Education : Ahistorical Perspective** , In :Improving Academic Achievement , AcademicPress , 2002 , PP. 3-21 , P. 12.

⁴ Lent , Robert W , Brown , Steven D , & Hackett , **Gail Social Cognitive Career Theory** , *Career Choice and Development*, 2002 , Vol , 4,N . 1, PP . 255 – 311 , p. 258 .

⁵ Bandura , **A, Social Foundation of Thought and Action : A Social Cognitive Theory** , Prentice Hall , Englewood Cliffs , NJ , 1986 , p . 391.

نظريه تعديل العمل (TNA) (Dawis & Lofquist 1984) هي نتيجة لأكثر من 50 سنة من البحث في جامعه مينيسوت تعود جذورها الى اعمال Parson عام 1909. تجاوزت هذه النظرية نطاق الارشاد المهني، حيث تم اعتمادها من قبل هيئات حكومية أمريكية معينه بالصحة العامة، ورفاهيه العمال، تقدم نظريه تعديل العمل (Dawis & Lofquist 1964) (Dawis England, Lofquist 1964) (Dawis & Lofquist 1968) نموذجاً للتصور التفاعل بين الافراد وبيئات العمل من خلال نموذج المطابقة وتستخدم مفاهيم رئيسيه في هذا السياق: القدرات والاحتياجات لوصف خصائص الافراد ومتطلبات القدرة وانظمه التقرير.¹

تقوم النظرية على مبدأ ان التوافق بين خصائص الفرد وبيئته العمل يؤدي الى نتائج ايجابية كرضا عامل وبقائه في الوظيفة.

وتستخدم في مجالات متعددة مثل توجيه المهني اختيار الموظفين، الاستشارات الوظيفية، مع تأكيد خاص على اهمية المعززات واحتياجات الفرد لتحقيق التوافق والاستقرار المهني.

سادسا- نظريه (Schein 1978):

تم تطوير نظريه المرساة الوظيفية من قبل Edgar Schein سنة 1978 في معهد MIQ بعد دراسة طويله استمرت من 1961 الى 1978 شملت 44 خريجا من ماجستير اداره الاعمال تم اختيارهم عشوائيا خلال هذه الفترة، قام Schein بتحليل الدوافع الوظيفية، التاريخ التعليمي والمهني، قيم ومواقف العمل، الطموحات المستقبلية.²

اقترح Schein ان الافراد يطورون مع مرور الوقت، خصوصا خلال السنوات الاولى بعد التخرج مفهوما ثابتا للذات المهنية اطلق عليه اسم المرساة الوظيفية، وهي تتكون من ثلاثة عناصر رئيسيه³:

- المواهب والقدرات المدركة للذات: تتشكل بناء على النجاحات الفعلية في بيئات العمل المختلفة .
- الاحتياجات والدوافع المدركة: تنبع من التجارب المباشرة مع المهام المهنية المتنوعة .
- القيم والمواقف المدركة للذات: تعتمد على الاستجابة لمعايير وقيم العمل في المؤسسات المختلفة .

ترى النظرية ان القرارات المهنية تتأثر بتطورات نفسيه وشخصيه مستمرة، وقد ساهمت هذه النظرية الى جانب نظريات اخرى مثل نظريه هولاند 1959 ونظريه سوبر 1963 والنظرية المعرفية الاجتماعية للمهنة في اثناء

¹ Dawis , Rene V , & Lofquist , Lloyd .H . **Personality Style and the Process of Work Adjustment** , journal of Counseling Psychology , 1976 , Vol 23 , N 1. PP. 55-59, P.55.

² Yarnall , Jane Career Anchors :**Results of an Organizational Study in the UK, Career Development International** , 1998 , Vol .3, N. 2 , PP . 56 – 61 , P 56.

³ Feldman , Daniel C, & Bolino , Mark C. **Careers Within Careers : Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences** , Human Resource Management Review , 1996, Vol . 6, N. 2 , PP. 89- 90.

البحث حول السلوك الوظيفي، حيث تحدد هولاند العوامل النفسية المؤثرة على اختيار الوظيفة بينما ركزت النظريات اخرى على التطور والسياق البيئي ودور الكفاءة الذاتية وتوقعات النجاح. كما تختلف نظريه تعديل العمل عن غيرها بتركيزها عن التوافق بين الفرد وبيئة العمل، لكنها لا تفسر كيفيه تعلم الفرد او تطوره كما في نظريات مثل هولاند وسوبر .

المطلب الثالث: الاجراءات الأساسية في المسار المهني للموظف أولاً- انعقاد الرابطة الوظيفية.

يخضع التحاق الموظفين بالوظيفة العمومية الى مقتضيات تضمن حسن تنفيذ المهام المرتبطة بالمرفق العام، اي تأدية الاعمال التي تقتضيها المصلحة العامة، وهو ما يبرر وجود مجموعه من الشروط الواجب توفرها في المترشحين، التي ترتبط اساسا بجملة من الكفاءات والخصار المطلوبة . كما يخضع هؤلاء لاحقا الى جملة من المبادئ الدستورية، وذلك وفقا لعهده طرق معتمده في التوظيف. وبعد اجتياز مرحله الانتقاء يعين الموظفون ويتم تنصيبهم ، ثم يخضعون بفترة تربص يقيمون خلالها، ليتخذ بعد ذلك قرارا بشأن ترسيمه في مناصبهم¹.

1-تعريف التوظيف: يعد التوظيف من ابرز مهام ادارته الموارد البشرية لكونه يسعى لاختيار افضل الكفاءات المناسبة للوظائف، تفاديا، لتوظيف غير المؤهلين وما يترتب عن ذلك من خسائر، يتم ذلك وفقا لمبادئ قانونيه تضمن استيفاء شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية، وبعد التأكد من الشروط تعتمد اجراءات محددده لاختيار الانسب، غالبا عبر المسابقات².

ثانيا : مبادئ التوظيف.

بالنظر الى ضرورة حمايه العملية الإدارية من جهة، وضمان استمراريته المرفق العام في احسن ظروف من جهة اخرى، فان الالتحاق بالوظيفة العمومية يخضع لجملة مبادئ اساسيه التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار من قبل الجهات المكلفة بعملية التوظيف وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

1- مبدأ المساواة في توظيف: يقصد بهذا المبدأ الضمان العدالة والتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية بشرط استيفائهم للشروط المطلوب والتي تتماشى مع متطلبات المناصب المعلن عنها.

ويعد مبدأ المساواة بين الافراد في مختلف الميادين مبدأ راسخ، اقرته الديانات السماوية كافة، وخاصة الدين الاسلامي، حيث قال الرسول ﷺ: " ان ربكم واحد وان اباكم واحد، لا فضل لعربي على اعجمي ولا لأعجمي على عربي الا بالتقوى"³.

¹ مردع سابق ، ص 17 .

² جميلة قدادو، النظام القانوني للوظيفة العامة وفق تشريع الجزائر، دار الكونوز للإنتاج والنشر والتوزيع، السداسي الأول، الجزائر، 1442، 2021، ص58.

³ مرجع نفسه، ص.ص 61 ، 62.

كما اعترفت به المجموعة الدولية من خلال الاعلان العالمي لحقوق الانسان سنة 1948 حيث نصت المادة 21 على : "لكل متخص ، على قدم المساواة مع الاخرين، الحق في تقلد الوظائف العامة في بلده".¹

2- مبدأ الصدارة والاستحقاق في التوظيف: ويقصد به اعتماد الكفاءة كمعيار اساسي في اختيار الموظفين العموميين من خلال انتقاء العناصر القادرة فعليا على تحمل المسؤولية واداء المهام الموكلة لها بفعالية.

ويعتبر هذا المبدأ أساس النظام المعتمد حاليا في اغلب الدول، اذ يهدف الى تحقيق جملة من الاهداف من ابرزها:²

- تحسين الاداء العام للإدارة .
 - تحقيق المصلحة العامة.
 - رفع مستوى الكفاءة في الاداء الاداري .
 - محاربة المحسوبية في التعيينات .
 - تجسيد مبدأ الديمقراطية الإدارية وفتح المجال امام جميع الموظفين .
- وقد سعت الجزائر، على غرار العديد من الدول الى ترسيخ مبدأ الصدارة من خلال اول قانون منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 الى غاية صدور الامر 06. 03 المتعلق بالقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية حيث تضمنت المادة 26 من المرسوم رقم 66. 133 على ان:³
- يتم توظيف الموظفين بإحدى الكيفيتين او بكليهما معا:
- مسابقات عن طريق الاختبارات.
 - مسابقات عن طريق الشهادات .
- كما ورد في المادة 80 من الامر 06. 03 ان الالتحاق بالوظائف العمومية يتم عبر:⁴
- المسابقة على اساس الاختبارات .
 - المسابقة على اساس الشهادات بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين .
 - الفحص المهني .
- وفي اطار تفعيل هذه المبادئ انشأت الجزائر عددا من الهيئات المركزية التي تعني بتنظيم شؤون التوظيف، وذلك تطبيقا لنص المادة 550 من الامر رقم 06. 03 والتي عددت هذه الأجهزة كما يلي:
- الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

¹ الإعلان العالمي لحقوق الانسان اعتمد و نشر على الملأ بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 217 ألف (د - 3) المؤرخ في 10 ديسمبر 1948 .

² أحمد بلودنين ، مطبوعة قانون الوظيفة العمومية ، جامعة التكوين المتواصل ، تخصص التسيير العمومي ، سنة 2020 - 2021 ص 32 .

³ الأمر 66 | 133 المؤرخ في 12 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966.

⁴ المادة 80 - 81 ، مرجع نفسه .

- المجلس الاعلى للوظيفة العمومية .

- اللجان المشاركة والطنع .

3. مبدأ دائمية الوظيفة: يقوم النظام المغلق للوظيفة العمومية على اساس التوظيف الدائم، حيث يلزم الموظف بقضاء حيبته المهنية في خدمه الدولة، مقابل ضمان الاستقرار المهني ضمن هياكل الداخلية للوظيفة العمومية. فالمرشح الناجح يدمج في احدى الهيئات الوظيفة رفقه اعوان في نفس المستوى المهني، يتمتعون بنفس الحقوق والاختيارات ويتدرجون في الرتب المهنية عن طريق الأقدمية او عبر مسابقات مهنيه الى غايه بلوغ سن التقاعد، حيث يحال عليه بطلب منه او بقوه القانون وتعد العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة علاقه قانونيه تنظيميه مما يجعل التخلي عن الوظيفة نهائيا غير ممكن الا ضمن شروط قانونيه معتمد، كما يمنع على الموظف ممارسه اي نشاط مريح خارجه مهامه في الوظيفة وفي المقابل لا يمكن للإدارة انهاء هذه العلاقة الا لأسباب تأديبيه او سبب عدم الكفاءة المهنية.¹

ويقابل هذا النظام مبدا تاقيت الوظيفة العمر و هو مبدا مستوحى من النظام الامريكى، حيث يعتبر وسيله لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين في الالتحاق بالوظيفة العامة، ويمنح الموظف شعور ابان استمراره في المنصب مرهون بإرادة الشعب، ما يدفعه لخدمه المصلحة العامة بجديه، غير ان هذا النظام بشرط توفر مؤهلات علميه وكفاءات تقنيه عالية ، وهو ما جعل المشرع الجزائري برفض تنبيه كأصل، مكثفيا بالأخذ به على سبيل الاستثناء، مفضلا اعتماد مبدا دائمية الوظيفة العمومية الذي يضمن للموظفين الاستقرار والاستمرارية في المسار المهني.²

ثالثا: شروط التوظيف.

تحرص الإدارة دوما على التأكد من توفر الشروط العامة التي يجب ان تتوفر في الاشخاص المتقدمين لشغل الوظائف العامة، وهي الشروط المنصوص عليها قانوني، والتي سنتطرق اليها فيما يلي، لتليها بعد ذلك خطوه اجراء مجموعه من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين والتأكد من ماذا قدره المترشح على اداء المهام المرتبطة بالوظيفة.³ وتعد هذه الاختبارات وسيله موضوعيه للاختيار على اساس الجدارة والكفاءة، بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والاجتماعية، كما تساهم في الحد من التحيز او المحاباة، وتفسح المجال امام التنافس الحر بين المترشحين.

اما الشروط التي اقرها المشرع والتي يجب توفرها في المترشح للوظيفة العمومية فهي كما يلي :

- ان يكون المترشح الجزائري الجنسية.

- ان يتمتع بكامل الحقوق المدنية.

- ان لا تتضمن شهاده السوابق القضائية اي ملاحظات تتنافى مع ممارسه الوظيفة المراد الالتحاق بها

¹ مرجع سابق ، ص 70.

² مرجع نفسه ، ص 70.

³ مرجع نفسه، ص 70.

- ان يكون في وضعيه قانونيه اتجاه الخدمة الوطنية .

- ان تتوفر فيه الشروط السن، القدرة البدنية والذهنية، وكذا المؤهلات اللازمة للالتحاق بالوظيفة المعنية ويجوز للإدارة تنظيم فحص طبي كشرط للالتحاق ببعض الوظائف كما قد يشترط اجراء تحقيق اداري مسبق من قبل التوظيف في بعض الاسلاك ويمكن ان تفصل القوانين الأساسية الخاصة هذه الشروط بشكل اوسع ووضح تبعا لخصوصيه كل الوظيفة. ¹

رابعاً: طرق التوظيف.

حدد المشرع الجزائري في المادة 80 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية على سبيل الحصر، كيفية محده للتوظيف والتي تتمثل فيما يلي: ²

-**المسابقة على اساس الاختبارات:** تقوم الادارات والمؤسسات العمومية بالإعلان عن فتح مناصب توظيف تخص بعض الاسلاك او الرتب لفائدة الاشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية العامة للتوظيف، بالإضافة الى الشروط الخاصة المتعلقة بالسلك او الرتبة المعنية يتم الاعلان عن هذه المسابقات عبر الجرائد الوطنية لتمكين المترشحين من الاطلاع عليها ويتم ايداع ملفات الترشح لدى الجهة المعنية، بعد ذلك يتم ارسال استدعاءات للمترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة التي تجرى في التاريخ المحدد.

تعلق نتائج النجاح في هذه المسابقات من طرف لجنة مختصة، تقوم بإعداد قائمه ترتيبيه حسب الالتحاق.

- **المسابقة على اساس الشهادة:** يخص هذا النوع من التوظيف بعض الاسلاك المحددة ويتم عن طريق نشر اعلان في الجرائد الوطنية، يتضمن شروط التوظيف العامة والخاصة بعد ارسال الملفات في الاجل القانونية تتولى اللجنة مختصة دراسة الملفات المقبولة، بناء على مقاييس محده وسلم تنقيط موضوعي، لاختيار المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

-**الفحص المهني:** يطبق هذا الاسلوب على بعض الاسلاك الخاصة، ويتم الاعلان عنه في الجرائد الوطنية بعد انتقاء الملفات المقبولة، ترسل استدعاءات للمترشحين المعنيين من اجل اجراء مقابلات مهنيه مع اشخاص مؤهلين القانونيين لاستجوابهم في مجالات العمل المرتبطة بالوظيفة. ³

ويتم ذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعيه وسلم تقييم خاص لتقوم اللجنة المختصة بانتقاء العناصر الناجحة واعداد قائمه ترتيبيه حسب الاستحقاق.

المبحث الثاني-آليات التعيين و الترقية نظام الاجور في الوظيفة العمومية:

المطلب الأول- مفهوم التعيين:

¹ مرجع نفسه ، ص 71.

² المادة 80 - 81 ، مرجع سابق ، ص 34

³ مرجع سابق ، ص 34 ، 35 .

عندما يستوفي الفرد الشروط القانونية المطلوبة لشغل الوظيفة ويتقدم لاجتياز المسابقة الخاصة بها وينجح في الامتحان، تقوم الإدارة بترتيب المترشحين وفقا للدرجات التي حصلوا عليها. ومن ثم تقوم الجهة المختصة بإصدار قرارات تعين الناجحين حسب عدد الوظائف الشاغرة المتاحة لديها.

وبعد التعيين في صورته الأساسية، هو انشاء الرابطة الوظيفية للمرة الاولى بين الموظف والإدارة، غير ان مفهوم التعيين لا يقتصر على هذا المعنى الضيق فقط، بل تتعداه ليشمل كل ما يتعلق بتقلد الوظيفة العامة سواء لأول مرة او عند العودة اليها بعد انقطاع.

وعليه فان التعيين يقصد به صدور نص قانوني ملزم (كمرسوم، قرار، امر اداري، او مذكرو) من الجهة المختصة (رئيس دولة، وزير، مدير عام) بتسميه المرشح الذي نجح في الامتحان او يستوفي شروط شغل الوظيفة ويأشر بعدها المعين عمله وفقا للأصول المنصوص عليها في القانون الوظيفية العمومية ويلاحظ ان رضا المعين ليس شرطا لصحة قرار التعيين ويعرفه الاستاذ عمار عوابدي: "يتم تعيين والحاق المترشح بالوظيفة العامة بواسطة قرار اداري فردي وذاتي صادر عن السلطة الإدارية المختصة بإرادتها المنفردة واللازمة". وبذلك فان قرار التعيين يحول المواطن العادي الى موظف عام يتمتع بوضع قانون خاص¹.

أولاً- فترة التربص.

فضلا عن كونها وسيلة لضمان حسن اختيار الموظف، تعد فترة التربص مرحلة تجريبية يوضع فيها الموظفون المعينون لأول مره، حيث يخضعون لاختبار لمدة سنة كاملة ابتداء من تاريخ استلامهم للوظيفة، وذلك لإثبات مدى اهليتهم وصلاحياتهم لشغل المنصب، وفي بعض الاسلاك تتضمن هذه الفترة تكونا تحضيرا كما تنص على ذلك المادة 83 من الامر رقم. 06-03: "يعين كل مرشح تم توظيفه في الرتبة في الوظيفة العمومية بصفه متربص"².

وقد اضاف المشرع الجزائري في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 17. 322 وجوب اجراء التكوين التحضيري المنصوص عليه في بعض القوانين الخاص مع منح الإدارة امكانيه اشتراط اجراءات خاصه اخرى غير ان هذا النص يثير بعض الغموض، لكونه لم يحدد بدقة طبيعة هذه الاجراءات الإضافية، مما يفتح الباب لتقديرات السلطة المعنية ويجعل مصير المتربص مرتبطا بتقديرها.³

اما نتائج فترة التربص فتسفر عن ترسيم المتربص في رتبه في حال نجاحه في هذه الفترة.

اعطاء المتربص فرصه ثانيه ووحيدة لنفس المدة يثبت فيها جدارته بعد فشله في فترة التربص الاولى تسريح المتربص دون اشعار مسبق او تعويض ان فشل في فترة التربص وكان ميؤوسا منه⁴.

ثانيا- التكوين.

¹ مرجع سابق، ص 84.

² المادة 83 من الأمر 06-03 المشار إليه سابقا.

³ المادة 16، من نفس الأمر، تؤكد أنه يمكن للإدارة عند الإقتضاء تنظيم الفحص الطبي أو إجراء تحقيق إداري مسبق.

⁴ مرجع سابق، ص 89.

شكلت سياسته التكوين في ميدان الوظيفة العمومية احد المحاور الأساسية التي اولها السلطات العمومية اهمية قصوى مباشره بعد الاستقلال في جويلية 1962، حيث لجأت الدولة في مرحله أولى الى الاستفادة من امكانيات التعاون التقني في اطار الاتفاقيات الثنائية المبرمة مع عدد من الدول الأجنبية، بهدف تكوين الدفعات الاولى من الموظفين.

وفي المرحلة اللاحقة، بادرت الدولة الى انشاء شبكه من المدارس والمعاهد الوطنية، واوكلت لها مهمة اعداد المترشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية، الى جانب العمل على تحسين كفاءه الموظفين الموجودين في الخدم وتأهيلهم من خلال برامج اعاده التكوين.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة على سبيل المثال الى: انشاء المدرسة الوطنية للإدارة في جوان 1964 .

- تأسيس مراكز التكوين الاداري عبر 31 ولاية خلال الفترة الممتدة بين 1966 الى 1975 .

- انشاء مراكز التكوين في شبه الطبي، الجمارك، الفلاحة، والاشغال العمومية.

- بالإضافة الى المدارس الوطنية المختصة في مجالات المناجم، اداره الصحة، والخزين، والضمان الاجتماعي وغيرها التي خصصت لتكوين الاطارات التابعة للقطاعات المعنية.¹

1. التكوين من حيث المكان: يتضمن لنوعين.

أ - تكوين قبل الخدمة: يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب - تكوين اثناء الخدمة: ويكون بعد الالتحاق بالعمل.

2. التكوين من حيث المكان: ينقسم الى.

أ - تكوين داخل المنظمة.

ب- تكوين خارج المنظمة.

3. التكوين من حيث الهدف:

أ - التكوين لتجديد المعلومات: راجع لتغيرات وتطورات تكنولوجيا

ب - تكوين المهارات: ويقصد به زياده القدرة التدريبية على اداء اعمال معينه ورفع كفاءته المهنية يكون في الترقية الخاصة.

ج - التكوين السلوكي: ويكون بهدف تنمية الاتجاهات الحسنه واجتناب العادات السيئة كسوء المعاملة، استغلال السلطة، المحسوبية في المعاملة².

ثالثا_الترسيم.

¹ عبد الكريم بو حفص : التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 38 .

² الداودي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008 ، العدد 6، ص 12

يعد الترسيب أو التثبيت في المنصب الاجراء القانوني الذي يدمج بموجبه العون في احد الاسلاك التابعة للسلم الهرمي للإدارة، ويعتبر بمثابة ارتقاء الى رتبة من رتب هذا السلم الاداري، مما يسمح للموظف بالاستفادة الكاملة من احكام القانون الاساسي للوظيفة العمومية.

ويميز الترسيب عن التعيين، فبالرغم من ان هذا الامر ضروري لاكتساب صفه الموظف، الا انه يبقى غير كافي في حد ذاته اذ يمنح العون فقط صفه الموظف المتمرن او المتربص، ويجعله مؤهلا لاكتساب الرتبة المناسبة للمنصب الذي عين فيه، ولا تتحقق هذه الوضعية القانونية الا باستيفاء شروط الترسيب والتثبيت .
وقد نصت المادة 84 من الامر رقم 60-03 على ضرورة خضوع الاعوان المعينين لفته تجريبية تدوم سنة كامله بصفه متربصين او متمرنين، وبعد انقضاء هذه المرة، او بعد تمديدها ان استدعت الحاجة، تتم تسوية وضعيه معينين وفق الحالات التالية :

- تثبيتهم في مناسبتهم.
 - أو تنزيلهم .
 - أو تسريحهم .
 - أو اعادتهم الى سلكهم الاصلي في حالة المتمرنين الذين سبق ان كانت لهم صفه الموظف ولم يثبتوا اهليتهم للتثبيت.¹
- وبعد اجتماع اللجنة المتساوية الاعضاء المختصة باعتبارها لجنة الترسيب، يحرر محضر رسمي يتم على اساسه اصدار مقرر الترسيب من طرف الإدارة المستخدمة².

المطلب الثاني: الترقية وانواعها

أولا : تعريف الترقية.

تعد الترقية من المواضيع الهامة لارتباطها الوثيق بالمسار المهني للموظف، وتلبيه لتطلعاته وطموحاته، فهي تمثل شعاع الامل الذي يقود نحو مستقبل وظيفي ناجح . ومن هذا المنطلق تبرز اهمية توضيح مفهوم الترقية والتعرف على ابرز التعاريف المتعلقة بها.
الترقية تعرف بانها انتقال الموظف بشكل تلقائي او بناء على الكفاءة من منصب الى منصب اعلى، يرافقه الزيادة في الاجور والرواتب وتحمل المسؤوليات اكبر، مما يؤدي الى توسيع نطاق السلطة وتعدد المهام الموكلة اليه.³
يعرفها (Naveed & Al , 2011) بانها تؤدي الى زياده كبيره في راتب الموظف وكذلك في نطاق السلطة والسيطرة.⁴

¹ مرجع سابق، ص 100

² سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، دم ج ، 2010، ص 217 .

³ مرجع سابق ، ص 110 .

⁴ Naveed . Asvir ; Ahmed ; vsman & Bushra ; fatima Promotion : Apredictor of job Satisfaction a study of Glass Industry of Lahore (Pakistan) International Journal of Busniess and social science ; 2011 .vol .2.N .16 p.301.

ويرى كل من (Hazak & Al , 2018) الترقية هي الانتقال من منصب الى منصب اعلى في الاجور والمسؤوليات او المستويات التنظيمية¹.

كما يرى (Otto & Al , 2022) الترقية عادة ما تتم مع زيادة الاجر².

التعريف الاجرائي للترقية: هي انتقال من وظيفه الى اخرى اعلى منها من حيث الدرجة والمسؤولية، مقرونه بارتفاع في الاجر وزياده في السلطة، مما يعزز من مكانه الموظف داخل المؤسسة مقارنة بوظيفه السابقة.

ثانيا-انواع الترقيات:

تتعدد انواع الترقية في الوظيفة العمومية ويمكن تصنيفها كما يلي:

أ – الترقية في الدرجة:

عرف المشرع الجزائري الترقية في الدرجة من خلال المادة 106 من الامر 03-06 حيث نصت على ما يلي: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى درجة اعلى مباشرة، او تتم بصفه مستمرة حسب الوسائل والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"³.

وقد حددت المادة 75 من المرسوم 85-59 ثلاث مدد للترقية في الدرجة حسب درجة الموظف، كما جاء المرسوم التنفيذي 07-307 ليتقلد عدد درجات الترقية من 11 الى 12 درجة، بخلاف ما كان عليه المرسوم 85-19⁴.

تعد هذه الترقية مرتبطة ارتباطا مباشرا بالأقدمية المهنية للموظف ضمن نفس الهيئة التي ينتمي اليها.

ب – الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة، حسب ما جاء في القوانين الأساسية المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من رتبة الى اخرى اعلى ضمن نفس السلك او في السلك الاعلى مباشرة. ويترجم ذلك من خلال تقدم الموظف في المسار المهني، حيث ينتقل الى رتبة اعلى من حيث المهام والمسؤوليات، وهو ما يقابله تحسين في الحقوق والتعويضات المالية بما يتماشى مع حجم المهام الموكلة اليه⁵. وقد عرفت المادة 107 من الامر 03-06 الترقية في الرتبة بقولها " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره الوظيفي، وذلك بالانتقال من رتبة الى رتبة اعلى مباشرة في نفس او في السلك الاعلى مباشرة"⁶.

Razak . Abdul Sapran . Sapran.& Ramlan . Ramlan.Influnence of Promotion and job Satisfaction on Employee Performance; journal of Accounting ;Businiss ; and Finance Resarach ; 2018 vol .3N.1.p.19¹.

²Otto , Siegmarr , Dekker , Vincent ;& Dekker , Hannah .The joy of Gratifications : Promotion as a short . term Boost or Long . term Success . the same for women and men Human Resource Managemnt journal .2022.vol.32,N.1.p.155.²

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 106، من الامر 03-06 المؤرخ 15 جويلية 2006. ص 10.

⁴ زهرة بن قمعجة، و نور الدين زحوني : السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية و التحفيز في الهيئات العمومية - حالة الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية - المجلد 4، العدد 1، 2010. ص 138.

⁵ المسعود صليح، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعقدة، العدد 11، 2022 ص 99.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 107، من الامر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ص 10.

ثالثا- اساليب الترقية:

تنجز عملية الترقية من خلال اسلوبين الرئيسيين هما:

الاسلوب الداخلي والاسلوب الخارجي :

أ - الترقية الداخلية: هي التي تجرى ضمن المؤسسة حيث يتم التعرف على الوظائف الشاغرة في الداخل ثم اختيار الموظفون المستحقون للترقية لشغل هذه المناسبات، وتمتاز هذه الترقية بانها وسيله فعاله داخل المؤسسة تعزز من تأقلم الموظفين وانسجامهم مع بيئة العمل، كما تعد حافزا مهما يدفعهم لزياده الإنتاجية ورفع الروح المعنوي والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تساعد على الاستقرار المهني وتعزيز علاقات الرماله بالإضافة الى تمكين الموظفين من التدرج الوظيفي وتحمل مسؤوليات ومهام اكبر من تلك التي كانوا يتولوها سابقا.¹

ب - الترقية الخارجية: تلجا بعض المنظمات الى اعتماد الترقية من خارج المنظمة وذلك بهدف تدعيم الكفاءات الداخلية بكفاءات جديده، تساهم في كسر الجمود الوظيفي، وتجديد الافكار اضافه الى تقليص تكاليف بعض الحالات.²

وترى هذه المؤسسات ان الاستعانة بعناصر جديده من خارجها يمكن ان يساهم في تحسين الاداء العام من خلال ادخال خبرات ومهارات متنوعه تعزز من قدراتها التنافسية.

وبناء على ما سبق، فان من الضروري على المنظمات ان تعتمد على كلا الاسلوبين الداخلي والخارجي في ان واحد، فهي جهة تقوم بتحفيز موظفيها من خلال ترفيتهم وتكليفهم بمهام و مسؤوليات اعلى، مما يساهم في رفع دافعتهم وتحسين رضاهم الوظيفي وزياده انتاجيتهم، ومن جهة اخرى تضمن استقطاب كفاءات وخبرات عالية المستوى من خارج المنظمة مما يمكنها من رفع مستوى ادائها العام وتقليل التكاليف المرتبطة بالتكوين والتدريب الداخلي. وبهذا الشكل تحقق المنظمة توازنا مثالي بين الكفاءات الداخلية والخارجية بما يعود عليها بالنفع المستمر.

المطلب الثالث- نظام الرواتب في التشريع الجزائري في الامر 06-03:

أولا- تعريف المرتب :

يمكن تعريف المرتب بمعناه الخاص و العام ، فالخاص يتمثل في مقابل مالي الذي يتقاضاه الموظف شهريا نظير ادائه لواجبات وظيفية بصرف النظر عن اي اعتبار اخر ،اما العام فيرجع الى كل المستحقات المالية التي يحمل عليها الموظف ، ويتضمن هذا المفهوم البدلات التي لها صفة الثبات و الدورية.³

كما تنص المادة 32 من الامر 06-03 من : الراتب الرئيسي ، العلاوات، التعويضات ، و يستفسد الموظف زيادة على ذلك من المنح العائلية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.¹

¹ أمينة وراس، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، 2021، ص 339.

² نسيم أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع و ديمغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008، ص 11.

³ شريف يوسف حلمي خاطر، ص 128.

ثانيا - كيفية تقدير الراتب :

بالنسبة لكيفية تقدير المرتب فقد تضمنه الامر 06-03 بحث تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 08 من نفس الامر الى اصناف تحدد مختلف مستويات تأهيل الموظفين ، ويضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته ، كما انه يحدد لكل درجة رقم استدلالي يتوافق مع الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف ، و تشكل الاصناف و الدرجات و الارقام الاستدلالية و ما يقابلها من شبكة استدلالية للرواتب ثم يحدد عدد اصناف ، و الحد الادنى و الاقصى لكل صنف و عدد الدرجات و كذا اجراءات الترقية في الدرجة عن طريق التنظيم.²

وتصنف بعض الرتب المجموعة "أ" التي نصت عليها المادة 08 من هذا الامر التي يلزم الالتحاق بها مستوى تأهيل عالي ، في اقسام خارج الصنف تتكون من درجات و ارقام استدلالية كما هو، و يمكن الاشارة بان الراتب الرئيسي يتحدد من خلال الرقم الاستدلالي الادنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.³

¹ المادة 32 ، مرجع سابق .

² المادة 27 من نفس الأمر ، المؤرخ في 15 يونيو 2006 .

³ مرجع سابق ، ص 69 .

الفصل الثاني :

الحالات الإستثنائية للمسار المهني
للموظف للموظف

الفصل الثاني - الحالات الاستثنائية للمسار المهني للموظف :

تتميز الحياة الوظيفية للموظف بالتغير تبعا لحالته ، وعلى هذا الأساس كان للمشرع الجزائري أن ينظم و يسير وضعيات الموظف اتجاه إدارته مع إعتبار كل الظروف التي وضع فيها خلال مساره المهني ، في مقابل ضبطه بمجموعة عقوبات تأديبية تحدد حسب جسامه الخطأ المهني الذي ارتكبه الموظف ، فقد يتسبب ذلك في إنهاء علاقته الوظيفية بشكل غير عادي يتم ذلك بالتسريح أو العزل أو بشكل عادي عند بلوغه سن التقاعد أو بوفاته، أو برغبته بتغيير وظيفته بمحض ارادته و يتمثل ذلك في الاستقالة .

المبحث الأول - الوضعيات القانونية و النظام التأديبي للموظف في الأمر 06-03 :

المطلب الاول -الوضعيات القانونية للموظف العمومي.

بعد تثبيت الموظف في منصبه ، تعمل الادارة على توطيد علاقته بالتنظيم و الانظمة الداخلية ، غير انه قد يجد نفسه في احدى الوضعيات القانونية الاساسية المنصوص عليها في المادة 127 من الامر رقم 06-03، المتمثلة في : الانتداب ، وضعية خارج الاطار ، الاحالة على الاستيداع، اداء الخدمة الوطنية. وتقوم الادارة بتحديد نصب الموظفين الذين يمكن وضعهم ، بناء على طلبهم ، في احدى هذه الوضعيات .
أولا - حالة الانتداب.

أ. تعريف الانتداب:

يقصد بالانتداب تلك الحالة التي يضع فيها الموظف خارج سلوكه او ادارته الاصلية، مع احتفاظه بكافة حقوقه المتعلقة بالأقدمية ، الترقية في الدرجات و التقاعد في الهيئة او الادارة العمومية التي ينتمي اليها و يشار الي الانتداب وضعية قابلة للإلغاء ، و بالتالي فان الموظف المنتدب يظل مرتبطا اداريا بادارته الاصلية .¹ ويحتفظ بجميع حقوقه ، لسيما المتعلقة بالترقية ، التقاعد ، الاقدمية.
ب. حالات الانتداب : تتمثل في الحالتين.

1. الانتداب بقوة القانون : و يكون ذلك في الحالات التالية:²

ممارسة وظيفة في الحكومة .

- تولي عهدة انتخابه دائمة في مؤسسة وطنية او ادارة عمومية غير تلك التي ينتمي اليها .
- ممارسة عهدة انتقائية دائمة ، حسب الشروط المحددة في التشريع المعمول به.
- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الاساسية الخاصة.
- تمثيل الدولة في المؤسسات او الهيئات الدولية.
- متابعة تكوين او دراسات ، في حال تم تعيين الموظف من قبل المؤسسة او الادارة التي ينتمي اليها .

2. الانتداب بطلب من الموظف: ويكون ذلك من اجل:

¹ المادة 133 من الامر 06-03، مرجع سابق .

² المادة 136 من نفس الأمر ، مرجع نفسه

- اداء نشاطات لدى المؤسسة او الادارة عمومية اخرى او في رتبة غير رتبته الاصلية .
- الالتحاق بالوظائف التأطير لدى مؤسسات او الهيئات تمتلك الدولة كل رأسماها او جزء منه.
- القيام بمهمة في اطار التعاون، او لدى مؤسسات او الهيئات دولية.¹

ج. مدة الانتداب :

طبقا للمادة 136 من الامر 03-06 يتم الانتداب بموجب قرار اداري فردي تصدره السلطة المخولة بتعيين ، و تكون مدته بين 6 اشهر كحد ادنى ، و 5 سنوات كحد اقصى .
ومع ذلك، فان مدة الانتداب في الحالات التي تكون بقوة القانون مثل ممارسة وظيفة ، عهدة، تكوين او دراسات تساوي المدة الفعلية للحالة التي يتم الانتداب من اجلها ومن خلال فترة الانتداب ، يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب اليه ، و ذلك لضمان استمرارية المرفق العام بانتظام و فعالية اما بخصوص تقييم و الاجر ، فهما من مسؤولية الادارة التي انتدب اليها الموظف، باستثناء حالات الانتداب من اجل التكوين او دراسات حيث يكون الاجر علا عاتق الادارة الاثلية ، طبقا للمادة 2/137-3 من الأمر 03-06 .
وبانتهاء فترة الانتداب ، يحق للموظف المنتدب الرجوع الى مؤسسته او ادارته الاصلية بقوة القانون، حتى وان لم تكن بحاجة اليه او كان عدد الموظفين لديها زائدا.²

ثانيا :الإحالة على الاستيداع .

أ. تعريف الاستيداع:

يقصد بوضعية الاستيداع توقف الموظف عن ممارسة مهامه بصفة مؤقتة بناء على طلب منه وهو ما يترتب عنه توقيف الاجر الشهري ، وكذا تعليق حقوقه المتعلقة بالأقدمية ،و الترقية في الرتبة و الدرجة ، و كذلك احتساب التقاعد . غير أن الموظف يحتفظ خلال هذه الفترة بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الاصلية الى غاية تاريخ احالته على الاستيداع.³

ب. الحالات التي يمكن فيها اللجوء للإستيداع :

- نص القانون الأساسي للوظيفة العمومية على حالات محددة يمكن فيها منح الإحالة على الاستيداع وهي:⁴
1. **الاستيداع بقوة القانون :** اذا تعرض احد أصول الموظف ، او زوجه او احد أبنائه المتكفل بهم ، لحادث ، او مرض خطير ، او إعاقة تستدعي الرعاية او المتابعة .
 - اذا كانت الموظفة بحاجة الى رعاية طفل يقل عمره خمس سنوات .
 - اذا كان الزوج قد اضطر إلى تغيير مقر إقامته لأسباب مهنية ، فيسمح للموظف بالالتحاق به.

¹ مرجع سابق، ص 38 ص 39 .

² المادة 136 / 137 من الأمر 03.06 ، مرجع سابق ، ص13.

³ المادة 145 ، مرجع نفسه ، ص13.

⁴ المادة 147، مرجع نفسه ، ص 13.

- إذا أراد الموظف ممارسة مسؤولية كعضو مسير في حزب سياسي.

ويعتبر الموظف محالا على الإستيداع بقوة القانون أيضا في حالة تعيين زوج الموظف في تمثيلية دبلوماسية جزائرية في الخارج ، أو مؤسسة أو هيئة دولية ، أو تكليفه بمهمة تعاون ، في هذه الحالة يتم وضع الموظف الذي يتعذر عليه الاستفادة من الانتداب في وضعية الاستيداع تلقائي ، و تمتد هذه الوضعية طول مدة مهمة الزوج.

2. الاستيداع لأسباب شخصية: مثل متابعة الدراسات أو القيام بأعمال بحث ، وذلك بطلب من 45 الموظف ، و بعد قضاء سنتين من الخدمة الفعلية .¹

ت. مدة الإحالة على الإستيداع :

تنص المادة 146 من القانون الأساسي على أن مدة الإستيداع لا تقل عن ستة أشهر ، وهي قابلة للتجديد على ألا تتجاوز خمس سنوات طيلة الحياة المهنية للموظف.

أما في حالة الإستيداع لأغراض شخصية ، فلا يمكن أن تقل مدته عن ستة أشهر ، ويسمح بتجديده ضمن حد أقصى مدته سنتان خلال المسار المهني للموظف.²

ث. أحكام الإستيداع:

ينص القانون بوضوح على منع الموظف الموضوع في الإستيداع من ممارسة أي نشاط مريح ، مهما كانت طبيعته ، بإعتبار ان حالات الإستيداع حددت على سبيل الحصر ، ولا تسمح بأي نشاط يتعارض مع مبررات منحه . يحق لإدارة المختصة القيام بالتحريات اللازمة لتأكد من أن وضعية الاستيداع تتماشى مع الأسباب التي تم تقديمها عند الطلب عند إنتهاء مدة لاستيداع ، يعاد إدماج الموظف تلقائيا في رتبته الأصلية حتى في حال تجاوز عدد المناصب المتاحة .³

ثالثا-وضعية خارج الإطار.

أ. تعريف وضعية خارج الإطار:

يقصد بها تلك الحاجة الحالة التي تم التنص عليها المادة 140 من القانون المذكور أعلاه ، وهي الحالة التي يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد إستفتاء حقوقه في الإنتداب ، وذلك في وضعية لا تخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.⁴

ب. الموظفون المعنيون بوضعية خارج الإطار :

تخص هذه الوضعية فقط الموظفين المنتمين إلى الصنف "أ" ، وهم أولئك الذين يجوزون على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم ، البحث ، و الدراسة

¹ المادة 146 ، مرجع نفسه ، ص 13.

² المرجع نفسه ، ص 41 .

³ المرجع نفسه ، ص 42 .

⁴ أحمد بلودنين ، المرجع نفسه ، ص 39 ، ص 40 .

أو كل مستوى تأهيل مماثل حسب ما نصت عليه القانون .

يستفيد الموظف من هذه الوضعية بموجب قرار إداري فردي تصدره السلطة المخولة قانونا ، وذلك لمدة لا تتجاوز خمس سنوات ، كما أن الموظف في هذه الوضعية لا يندرج ضمن قوائم الترقية في الدرجات ، وذلك حسب ما نصت عليه المادة(141\3)¹.

ج. حقوق الموظف في وضعية خارج الإطار :

يحتفظ الموظف خلال هذه الوضعية بحقه في تقاضي راتبه ، ويتم تقييمه من طرف المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها.

كما يتمتع الموظف بحقه في إعادة الإدماج في رتبته الأصلية فور إنتهاء فترة الوضعية ، و يكون ذلك بقوة القانون ، دون إمكانية فض الإدماج بحجة تزايد عدد الموظفين².

رابعا- وضعية الخدمة الوطنية .

أولى المشرع لهذه الوضعية نفس الأهمية التي منحها للوضيعات الأخرى ، و يقصد بها الحالة التي يكون فيها الموظف مجندا لأداء الخدمة الوطنية بموجب القانون ، يحتفظ الموظف خلال هذه الفترة بكامل حقوقه المتعلقة بالترقية في الدرجات وبالتقاعد ، في حين يتم توقيف راتبه الشهري طوال مدة الخدمة³ . وبانتهاء فترة الخدمة الوطنية ، يحق للموظف طلب إعادة إدماجه في رتبته الأصلية بقوة القانون ، حتى ولو تجاوز العدد المطلوب ، و يتمتع بالأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان لا يزال شاغرا ، أو في منصب معادل له في حال تعذر ذلك⁴ .

المطلب الثاني- النظام التأديبي في ظل الأمر 03/06 :

شرح التأديب للعمل على حسن سير و انتظام المرافق العامة، فإذا أخل الموظف العام بواجباته الوظيفية أو تجاوزها ، فإنه يكون عرضة للجزاء التأديبي ، و ذلك ضمانا لحسن سير المرفق العام بانتظام ، كما يعد ذلك وسيلة لردع الخاص للموظف حتى لا يعيد ارتكاب المخالفة ، وردعا عاما لبقية الموظفين بهدف الامتناع عن ارتكاب المخالفات الإدارية و بناء على ذلك ، يتم التطرق إلى الأخطاء المهنية و تصنيفاتها⁵ .

أولا : الأخطاء المهنية و تصنيفاتها⁶ .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى : تنص المادة178 على أن الأخطاء من الدرجة الأولى تعد بوجه الخصوص ، كل إخلال بالانضباط العام من شأنه التأثير على السير الحسن للمصالح.

¹ المادة 141 ، المرجع نفسه ، ص 13.

² المرجع سابق، ص 40 .

³ مرجع نفسه ، ص 42.

⁴ المادة 155، مرجع سابق ، ص 14.

⁵ مرجع سابق ، ص 87.

⁶ المواد من 179 إلى 181 من نفس الأمر المؤرخ في 15 يونيو 2006، مرجع سابق .

و يلاحظ أن هذه المادة جاءت بصيغة عامة دون تحديد دقيق لطبيعة الأخطاء التي تخل بالانضباط العام و السير الجيد للمرفق .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية: تم التطرق لها في المادة 179 و تتمثل في كل فعل يرتكبه الموظف و يؤدي إلى:

- المساس سواء عن طريق السهو أو الإهمال ، بأمن المستخدمين أو ممتلكات الإدارة .
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية ، باستثناء تلك المنصوص عليها في المادتين 181180 - .
- الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة: تشمل هذه الفئة من الأخطاء الأعمال التالية التي يرتكبها الموظف:
- تحويل الوثائق الإدارية بصفة غير قانونية.
- إخفاء معلومات مهنية كان من الواجب تقديمها أثناء أداء المهام .
- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السليمة في إطار أداء المهام المرتبطة بوظيفته دون وجود مبرر مقبول.
- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.
- استعمال تجهيزات أو ممتلكات الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض لا تخدم مصلحة العمل .
- الأخطاء المهنية من الدرجة الرابعة: نصت المادة 181 من الأمر 03.06 تتمثل في التصرفات التالية:¹
- الاستفادة من الإمتيازات ، مهما كانت طبيعتها ، يقدمها شخص طبيعي أو معنوي مقابل خدمة تتعلق بالوظيفة.
- ارتكاب أعمال عنف ضد أي شخص داخل مكان العمل .
- عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات ، او ممتلكات المؤسسة أو الإدارة العمومية بما يخل بالسير الحسن للمصلحة.
- إتلاف وثائق إدارية بقصد الإضرار بالسير الحسن للمصلحة .
- تزوير شهادات أو مؤهلات أو أي وثيقة كانت سببا في توظيفه أو ترقيته .
- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها و نشاط مريح اخر خلافا لما هو منصوص عليه في المادتين 43 و 44 من نفس الأمر .

ثانيا- العقوبات التأديبية و أنواعها.

أ. تعريف العقوبة التأديبية : يقصد بها الجزاء الذي يفرض على الموظف عند إخلاله بواجباته الوظيفية ، و ذلك بإرتكابه أحد الأخطاء المشار إليها سابقا ، و التي تم تصنيفها إلى أربع درجات من حيث الجسامة . وتفرض العقوبة التأديبية تبعا لنوع الخطأ المرتكب.¹

¹المادة 181 ، مرجع نفسه ، ص16.

وحسب ما تنص عليه المادة 161 ، فإن تحديد العقوبة التأديبية المناسبة يتركز على درجة جسامه الخطأ ، و الظروف التي وقع فيها ، و مدى مسؤولية الموظف المعني ، بالإضافة إلى نتائج التي أثرت على سير المرفق العام ، و الضرر الذي قد يلحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من الخدمة العمومية .²

ب. أنواع العقوبات التأديبية :

لقد نص المشرع الجزائري في الأمر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على العقوبات التأديبية التي يمكن توقيعها على الموظفين العموميين ، حيث تم تقسيمها إلى أربع درجات ، وذلك حسب طبيعة الخطأ المرتكب و مدى جسامته ، و تتمثل هذه العقوبات فيما يلي:³

- العقوبات من الدرجة الأولى :

التنبيه ، الإنذار الكتابي ، التوبيخ .

- العقوبات من الدرجة الثانية :

التوقيف عن العمل من يوم واحد إلى ثلاثة أيام ، الشطب من قائمة التأهيل .

- العقوبات من الدرجة الثالثة :

التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام .

التنزيل في الدرجة من درجة إلى درجتين ، النقل الإجباري .

- العقوبات من الدرجة الرابعة :

التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة ، التسريح .

و تجدر الإشارة إلى أن القوانين الأساسية الخاصة قد تنص ، بالنظر إلى خصوصية بعض الأسلاك ، على عقوبات أخرى ضمن إطار الدرجات الأربع المحددة في المادة 163 من الأمر 03.06 .

ثالثاً- الإجراءات التأديبية المتبعة في تطبيق العقوبات التأديبية.⁴

- السلطة المختصة بتوقيع العقوبات التأديبية :

تنص المادة 165 من الأمر 06 | 03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن السلطة المختصة بتوقيع العقوبات التأديبية هي السلطة التي لها صلاحيات التعيين .

تتخذ هذه السلطة العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية بموجب قرار مبرر ، وذلك بعد الحصول على توضيحات كتابية من المعني بالأمر .

¹ شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2006 ، ص 227.

² المادة 161 ، مرجع سابق ، ص 15 .

³ المادة 164 ، نرجع نفسه ، ص 15 .

⁴ مرجع سابق ، ص 94 ، ص 95 .

أما بالنسبة للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة و الرابعة ، فتتخذ أيضا بقرار مبرر ، و لكن بعد أخذ رأي الملزم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة في شكل مجلس تأديبي ، والتي يجب عليها الفصل في القضية خلال أجل أقصاه 45 يوما ابتداء من تاريخ إخطارها .¹

- الإخطار:

يجب على السلطة التي لها صلاحيات التعيين إخطار المجلس التأديبي بتقرير مبرر في أجل لا يتجاوز خمسة و أربعين يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ ، و في حال تجاوز هذا الأجل ، يسقط الخطأ المنسوب للموظف ولا يمكن متابعته تأديبيا بشأنه .

و يحق للموظف المعني الإطلاع على الأخطاء المنسوبة إليه ، و كذا الإطلاع على كامل ملفه التأديبي خلال أجل أقصاه خمسة عشر يوم 15 من تاريخ تحريك الدعوى التأديبية.²

تنص المادة 186 على أن الموظف المحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي ملزم بالمشول شخصيا ، إلا إذا حالت قوة القاهرة دون ذلك .

يتم تبليغه بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر 15 يوم على الأقل ، بواسطة بريد موصى عليه مع وصل الاستلام . و يمكن للموظف ، في حال تقديمه مبررا مقبولا لغيابه ، أن يطلب من اللجنة أن يمثله مدافع عنه .

أما في حال عدم حضوره رغم استدعائه بطرق قانونية ، أو إذا تم رفض المبرر المقدم من قبله ، تستمر ملاحظات كتابية أو شفوية ، كما يحق له حق له إحضار شهود ، و له أن يستعين بمدافع محول أو موظف يختاره بنفسه .

- مداوات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:³

تعقد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة ، المجتمعة كمجلس تأديبي ، جلساتها بشكل مغلق ، و تصدر قراراتها مبررة .

و يجوز لها ، قبل الفصل في القضية ، أن تطلب من السلطة التي لها صلاحيات التعيين فتح تحقيق إداري . يتم تبليغ الموظف المعني بالقرار المتضمن للعقوبة التأديبية في أجل لا يتجاوز ثمانية أيام من تاريخ إتخاذ القرار ويتم إيداع القرار في ملفه الإداري .

- التوقيف المؤقت عن المهام :

في حال ارتكاب الموظف خطأ جسيما من شأنه أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة ، يمكن للسلطة التي لها صلاحيات التعيين أن تقوم بتوقيفه عن مهامه فوراً .

¹ المادة 165 ، مرجع نفسه ، ص 15 .

² المادة 172 ، مرجع نفسه ، ص 15 .

³ المادة 175 الأمر 03.06 المؤرخ في 15 يونيو 2006 ، مرجع نفسه .

و خلال فترة التوقيف ، يتقاضى الموظف نصف راتبه الرئيسي ، إضافة إلى كامل المنح ذات طابع عائلي ، و في حال تم إتخاذ عقوبة أقل من الدرجة الرابعة ، أو تبرئة الموظف ، أو عدم فصل اللجنة في الأجل المحدد يستعيد الموظف كامل حقوقه ، بما فيها الجزء المخصوص من راتبه .

- المتابعات الجزائية المادة 174:

يتم توقيف الموظف فوراً إذا كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه و يجوز أن يستفيد خلال مدة لا يتجاوز ستة أشهر من نصف راتبه الرئيسي ، بالإضافة إلى المنح العائلية كاملة .
ولا تتم تسوية وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم القضائي نهائياً .

المبحث الثاني -إنهاء العلاقة الوظيفية :

إن إنهاء العلاقة الوظيفية بصفة غير عادية يتم بموجب قرار تصدره الجهة الإدارية المختصة ، بغرض قطع الرابطة الوظيفية بصفة نهائية ، وقد يتخذ هذا القرار دون الحاجة إلى طلب الموظف أو موافقته المسبقة .
ويعد التأديب وسيلة فعالة لضمان إلزام الموظف بواجباته أثناء أدائه لمهامه ، إذا من الضروري أن يعاقب الموظف بما يتناسب مع حجم الضرر الناتج عند فعله كما أنه من المهم مكافأته في حال أدى عمله على نحو جيد ، وذلك يتعين على الموظف تفادي كل سلوك يتعارض مع طبيعة وظيفته ، حتى لا يتعرض للفصل أو العزل بسبب الإهمال أو التقصير في أداء مهامه .¹
ومن جهة أخرى ، قد يتم إنهاء العلاقة الوظيفية بصفة عادية ، و يشمل ذلك حالات مثل التقاعد عند بلوغ السن القانوني و الإستقالة التي تتم بطلب الموظف و موافقة الإدارة أو الوفاة .

المطلب الأول- إنهاء العلاقة الوظيفية الحالات الغير عادية :

أولاً -التسريح .

يعد التسريح أحد أسباب إنهاء العلاقة الوظيفية ، و نزع صفة الموظف العام عن الموظف الذي ارتكب خطأ مهنياً جسيماً من الدرجة الرابعة ، حيث يعتبر التسريح في هذه الحالة عقوبة تأديبية من الدرجة الرابعة .²
لا يمكن اتخاذها إلا بموافقة اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي ، و يكون رأيها ملزماً للإدارة و ذلك وفقاً لما نصت عليه المادة 163 .³

¹ سهام طرشة ، انتهاء العلاقة الوظيفية في التشريع الجزائري ،مذكرة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 - 2020.

² مرجع سابق ، ص 161 .

³ المادة 163 ، مرجع سابق ، ص 15 .

غير أنه توجد حالة خاصة من التسريح لا تعد تأديبية ، حيث يمكن للإدارة اتخاذ قرار التسريح دون إشعار مسبق أو تعويض ضد المتربص الذي لم يثبت كفاءته خلال فترة التربص ، أي ثبت عدم صلاحيته لشغل الوظيفة ، وذلك استنادا إلى المادة 185 من الأمر 06 \ 03.

حيث نتسأل هل ينطبق على هذا النوع من التسريح نص المادة 185 التي تنص على أنه لا يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية ، و بالتالي يحرم المتربص الذي فشل في فترة التجربة من التوظيف مجددا في القطاع العام .¹

و يمكن الإجابة أنه نص المادة 185 لا ينطبق على حالة تسريح المتربص لعدم صلاحيته ، كون هذا النوع من التسريح لا يعد عقوبة تأديبية صادرة عن سلطة تأديبية مختصة ، ولا يبنى على ارتكاب المعني لخطأ تأديبي بل يتم اتخاذه بناء على عدم كفاءة المعني لأداء المهام المرتبطة بالوظيفة ، وهو ما يخرج من نطاق العقوبات التأديبية المقصودة في المادة المشار إليها .²

ثانيا - العزل :

وفق المادة 184 من الأمر 03.06 يعد تغيب الموظف العمومي عن عمله لمدة لا تقل عن 15 يوم متتالية ، دون أن يقدم مبررا مقبولا لهذا الغياب { مثل شهادة طبية أو ترخيص مسبق } فإن هذا التصرف يعتبر اهمالا للمنصب ، وفي هذه الحالة ، يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين أن تتخذ إجراء العزل من المنصب ضد الموظف . لكن لا العزل بشكل مباشر ، بل يجب أولا أن تقوم هذه السلطة بتوجيه إعدار رسمي إلى الموظف { عادة عبر رسالة مكتوبة أو تبليغ إداري } .³

تطلب منه توضيح سبب غيابه أو العودة إلى العمل خلال فترة معينة .

إذا لم يستجب الموظف بعد الإعدار ، يمكن عندها للسلطة أن تباشر إجراءات العزل النهائية ، وفقا لما ينص عليه التنظيم أو القوانين التنظيمية التي توضح الإجراءات خطوة بخطوة .

حيث تنص المادة 184 على ما يلي : " إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول ، تتخذ سلطة التي لها صلاحيات التعيين ، إجراء العزل بسبب إهمال المنصب ، بعد الإعدار وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم " .⁴

¹ المادة 185 ، مرجع نفسه ، 17 .

² مرجع سابق ، ص 161 .

³ جمال قروف ، علاقة الموظف العمومي بالدولة في التشريع الجزائري ، المجلد 10 ، العدد 01 ، السنة 2023 ، ص 78 .

⁴ المادة 184 ، مرجع سابق ، ص 17 .

المطلب الثاني - إنهاء العلاقة الوظيفية الحالات العادية:

أولاً - الإحالة إلى التقاعد :

تم إحالة الموظف إلى التقاعد بقرار من الجهة التي تمتلك صلاحيات التعيين ، و ذلك بمجرد إستيفائه للشروط المحددة قانونا في هذا المجال ، و المتمثلة أساسا في بلوغ السن القانوني الأقصى و إمتلاك أقدمية لا تقل عن 15 سنة من الخدمة الفعلية ، على أن تكون هذه الخدمة مستوفية لشروط الإشتراك في نظام التقاعد ، تحتسب ضمن هذه الأقدمية فترات محددة شرطية تسديد الإشتراكات المتعلقة بها .¹

- فترة التبرص التي تسبق الترسيم .

- فترات الإنتداب .

- مختلف فترات الإجازات المستحقة و الفترات التي قضاها الموظف خارج الوظيفة العمومية في حال أثبت صلاحيتها للإحتساب في نظام التقاعد .

فور إحالة الموظف على التقاعد ، يرسل ملفه إلى صندوق التقاعد من أجل حساب مبلغ المعاش المستحق وصرفه بصفة منتظمة ، و يحدد هذا المبلغ بالإعتماد على معيارين أساسين :

1. الأجر الذي كان يتقاضاه الموظف خلال السنوات الخمس الأخيرة من خدمته .

2. عدد السنوات التي استوفت شروط الإحالة إلى التقاعد .

و يتم احتساب المبلغ المستحق بناء على نسبة 2,5 من المرتب الشهري عن كل سنة خدمة متعددة، دون أن يتجاوز عدد السنوات المتعددة 32 سنة ، و بذلك لا يمكن أن يتعدى المعاش 80 من الأجر المرجعي الذي يشمل كل العناصر الخاضعة للإشتراكات في الضمان الاجتماعي (كالساعات الإضافية و العلاوات) .² و يشار إلى أن هذا الحد الأقصى لا ينطبق على فئة المجاهدين أو أصحاب الوظائف السامية .

في كل الأحوال يجب ألا يقل مبلغ المعاش عن الحد الأدنى للأجر الوطني المضمون .

تجدر الإشارة إلى قطع العلاقة القانونية بين الموظف و الإدارة لا يعد نهائيا إلا بعد استكمال إجراءات تصفية المعاش من قبل صندوق التقاعد و صرف مستحقاته .

ملاحظة : كما أن إنهاء العلاقة بالتقاعد أو بأي طريقة أخرى ، يعد قرار نهائيا لا يقبل الإلغاء.³

ثانيا - الإستقالة .

تعد العلاقة بين الموظف و الإدارة علاقة دائمة و ليست مؤقتة غير أن الموظف غير ملزم بالبقاء في الوظيفة العامة ، لذلك تمنح التشريعات المختلفة للعاملين في الدولة سواء كانوا موظفين ، أو عمال أو أعوانا غير مثبتين ، حرية

¹مرجع سابق ، ص 224،225.

²مرجع نفسه ، ص ص ، 226، 227.

³مرجع سابق ، ص52.

التخلي عن العمل بإرادتهم الحرة فلا يجوز إجبارهم على الإستمرار في أداء وظائفهم ، ومن هذا المنطلق تعد الإستقالة من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى إنهاء الخدمة .

أ. التعريف القانوني للإستقالة :

- حسب الأمر 66 / 133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نص المشرع الجزائري في المادة 62 من الفقرة الأولى على ما يلي :

" إن إنتهاء المهام الذي يترتب عليه فقدان صفة الموظف ينتج عن الإستقالة " ¹ .

- القانون 78 / 12 المتضمن القانون الأساسي للعامل ، نصت المادة 93 من نفس القانون إلى حق العامل في الاستقالة على أن : " الاستقالة حق معترف به للعامل ، و يتعين على العامل الذي يرغب في إنهاء علاقات العمل مع المؤسسة المستخدمة ، أن يقدم لها استقالة في طلب مكتوب يتضمن الأسباب " ² .

ب. التعريف الفقهي للإستقالة :

يعرفها هاشمي خريفي : " يعتبر مستقيلًا الموظف الذي يعلن عن إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية " ³ .

و تتجلى فكرة الإستقالة في رغبة الموظف بإخلاء عمله أثناء تأديته لمهامه ، و قد يكون ذلك نتيجة عدة أسباب كعدم توافق طبيعة الوظيفة مع شخصية أو أسباب عائلية خاصة .

قد تكون الإستقالة صريحة و مباشرة أو ضمنية ، غير أنه يمكن للموظف أن يستقيل كحقا مطلق و هل يتوجب على الإدارة قبولها فوراً عند تقديمها ؟

في الواقع ، لا يمكن للوظيفة العامة أن تقبل إستقالة الموظف بشكل فوري ، لأن ذلك قد يؤدي إلى إضطراب في سير المرفق العام ، خاصة إذا تمت الإستقالة دون إشعار مسبق ، مما يصعب معه إيجاد بديل في الوقت المناسب. ⁴

وقد يتسبب هذا في توقيف العمل أو اضطرابه ، و هو أمر غير مقبول في سياق الوظيفة العامة الحديثة

لذلك وسعياً لتحقيق توازن بين مصلحة الإدارة و مصلحة الموظف ، فإن مبدأ الاستقالة مقبول من حيث المبدأ ، إلا أن للإدارة حق رفضها خلال مهلة زمنية معينة إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك ، ولا يمنع هذا من أن تضع القوانين و الأنظمة القضائية ضوابط و شروط الاستقالة تنظمها و توطئها بطريقة واضحة .

ت. شروط الاستقالة :

¹ المادة 62 من الأمر 66/133 ، ص 553.

² المادة 93 نـ القانون 78 / 12 ، المؤرخ في 5 غشت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي للعامل ، رقم 39 ، الصادرة بتاريخ 1978/08/08 ، ص 731 .

³ مرجع السابق ، ص 549 .

⁴ مرجع سابق ، ص 160 .

تشتترط الاستقالة أن تتم وفقا لما نص عليه القانون الأساسي ، و بالأخص ما ورد في المادة 217 و يجب أن تقدم بناء على طلب كتابي يجرره الموظف بخط يده ، يعتبر فيه بوضوح عن رغبته الصريحة في إنهاء العلاقة التي تربطه بالإدارة المستخدمة بصفة نهائية ، و ذلك حسب ما تنص عليه المادة 218.¹

ث. إجراءات الاستقالة :

يوجه هذا الطلب إلى الجهة المختصة بالتعيين ، من ضرورة إحترام التسلسل الإداري ، و الحرص على أداء المهام و الوجبات الوظيفية كاملة إلى غاية صدور القرار من السلطة المعنية بخصوص الطلب تمنح الإدارة مهلة أقصاها شهران للرد على طلب الاستقالة ، و تحسب هذه المهلة من تاريخ إيداع الطلب .

وللإدارة الحق في تأجيل الموافقة على الاستقالة لمدة شهرين إضافيين بعد إنتهاء المهلة الأولى ، إذا اقتضت الضرورة القصوى أو المصلحة العامة للمرفق .

وبانقضاء هذه المدة ، تصبح الاستقالة نافذة و فعالة تلقائيا ، كما ورد في المادة 220 .

أما إذا تم قبول الاستقالة من قبل الإدارة فإن الموظف يفقد الحق في التراجع عنها ، و هذا ما تنص عليه المادة 02/ 219.²

ثالثا - الوفاة .

من الطبيعي أن تنتهي العلاقة الوظيفية بوفاة الموظف³ ، و قد نص نظام التقاعد على أنه في حال وفاة الموظف سواء أثناء الخدمة أو خارجها ، يصرف لعائلته أو لذوي الحقوق راتب أساسي مشتق من راتبه الأصلي⁴ .

و يقصد بمعاش ذوي الحقوق أو معاش الخلف تلك المبالغ المالية التي تمنح لأفراد الأسرة أو الأشخاص الذين كانوا يعتمدون على دخل الموظف المتوفي خلال حياته ، و بهدف هذا النظام إلى حماية الأسرة من التبعات الاقتصادية التي قد تحل باستقرارها نتيجة فقدان المعيل ، و يعد هذا تطبيقا لمبدأ الضمان الاجتماعي الذي يسعى لتحقيق التكافل و الاستقرار المجتمعي⁵ .

¹ مرجع سابق ، 216.

² مرجع نفسه ، 218.

³ المرسوم التنفيذي 80/16 ، المؤرخ في 2016/04/24 ، الذي يحدد نموذج الشهادة الطبية للوفاة ، ج ر ، عدد 12 ، المؤرخة في 2016/04/28.

⁴ محمد علي الخلايلة ، القانون الإداري ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، سنة 2012 ، ص 168 .

⁵ حسين جعجع ، النظام القانوني للتقاعد في الجزائر ، رسالة ماجستير ، الإدارة و المالية ، كلية الحقوق بن عكنون ، الجزائر ، 2002 - 2003 ص 131.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية مقارنة لمتابعة المسار
المهني للموظف بين ولاية تيارت
ومؤسسة نפטال

لفصل الثالث - دراسة تطبيقية مقارنة للمسار المهني للموظف بين ولاية تيارت ومؤسسة نفطال:

يتضمن الفصل الثالث دراسة التطبيقية التي تبين الفروقات بين المؤسسات الإدارية و الاقتصادية و الوقوف على أهم الأساليب متابعة المسار المهني للموظف و كذا العامل تبعا لبيئة المنظمة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال والتطور التاريخي لها:

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نفطال.

مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد السونطراك، وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر¹.

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89/87 في 1987/08/25 الذي بموجبه إنحلت المؤسسة إلى وطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و NAFTEL المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

المطلب الثاني: تطور نظام المؤسسة وهيكلها التاريخي ونشاطها.

أولا- تطور نظام المؤسسة نفطال :

مرت مؤسسة نفطال في الجزائر بتطورات عديدة خلال السنوات :

1983: إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من السونطراك وتحويلها إلى نافطال.

1884: إنشاء (48) وحدة لنفطال وهذا لتوزيع مختلف المنتجات (UND) .

1987: فصل نشاط تصفية، توزيع والتسويق المواد البترولية.

1999: إنشاء مكتب متصل بمديريات " مكلفة بالإتصال".

2000: حل مركز الإعلام الألي وخلق مركز لمعالجة الإعلام الألي.

تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) للمناطق.

¹ عبد الكريم أولاد بوجعة و محمد عربي بالكو، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة ماستر في علوم إقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، 2019-2020، ص.ص 24-25.

إعادة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية (DAISC)

إنشاء قسم الزيت.

2001: خلق مناصب عمل مكلف بالإتصال.

التنظيم المفصل لقسم (CLP).

التغيير في قسم (CLP).

1. نشاط مؤسسة نפטال:

تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال بنشاط إقتصادي وتجاري فهي مقاطعة الغاز والبتروال المميع GPL تيارت تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية وتتم هذه العملية بجلب البتروال المميع من المنطقة الصناعية أرزيو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها إلى نوعين من الغاز :

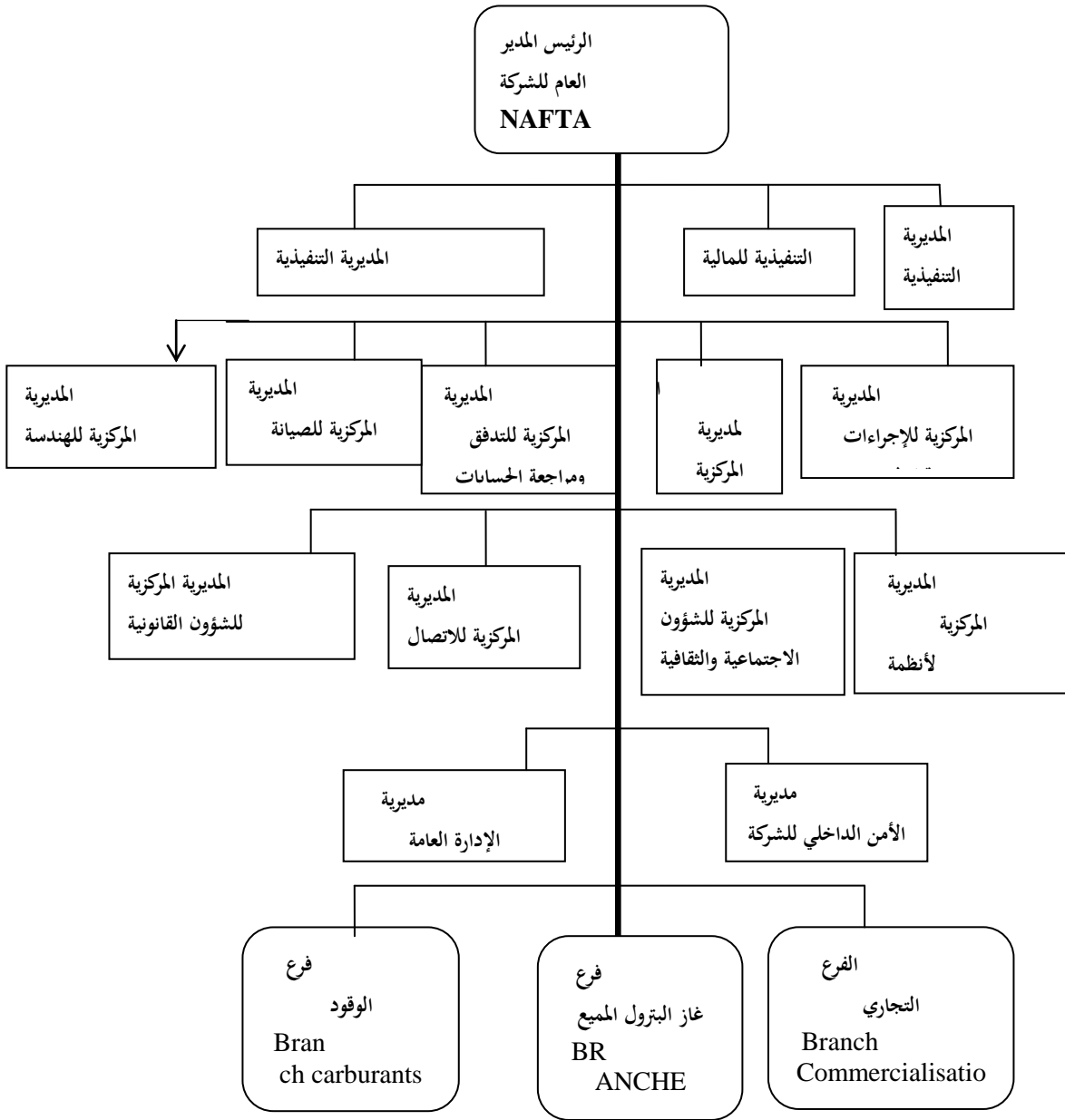
سيرغاز: GPL/C.

قارورات الغاز التي تلي حاجات المواطن.

تعد مؤسسة نפטال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الإقتصادية الوطنية، وكذا المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية الوقاية عند وقوع حدث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية فلم يسبق أن شاركت فيها حتى يومنا هذا وهذا ما تأمله المؤسسة في المستقبل¹.
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال مقاطعة البتروال والغاز المميع بتيارت.

¹ لخضر بلحوسين ومليك محمد بلعجين، دور والحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022 ص.50-

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة الولاية .

المطلب الأول- تعريف الولاية :

أولا- مفهوم الولاية :

قبل التعريف بولاية تيارت يجب الإشارة إلى تعريف الولاية بصفة عامة والتي عرفت على أنها:

وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخص من أشخاص يتعلق بالقانون الإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وبالتالي فهي تلعب دورا محوريا في مختلف الجوانب، حيث عرفها القانون على أنها "الولاية جماعة عمومية وإقليمية ذات شخصية معنوية وإستقلال مالي، ولها إختصاصات سياسية، وإقتصادية، وإجتماعية، وثقافية"، وكما نصت المادة الأولى من القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق ل 21 فبراير سنة 2012 على أنها¹:

- الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة".

وهي أيضا: "الدائرة الإدارية الغير مكرزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات

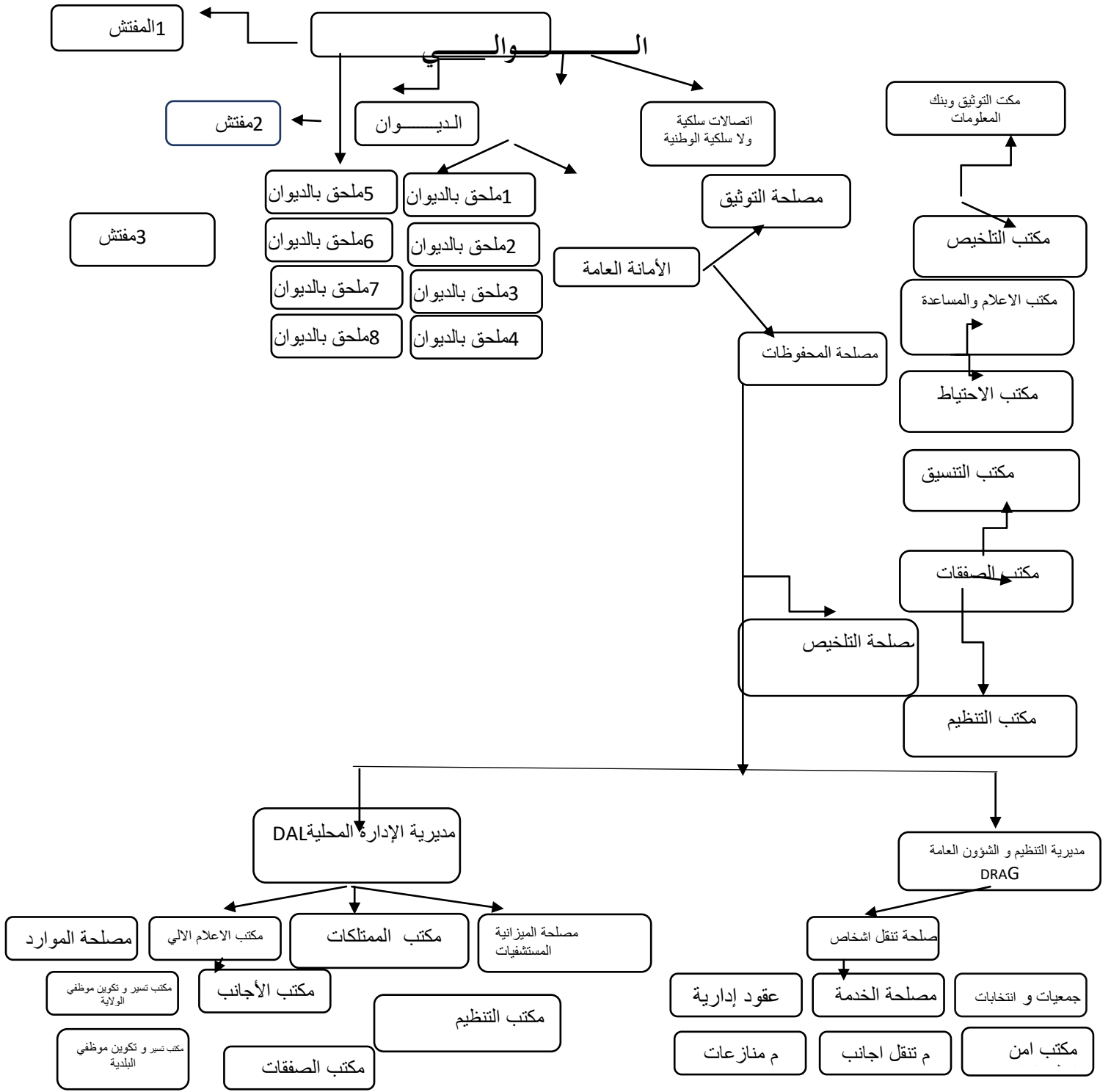
العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة".

"وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة،

وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين".

ثانيا- الهيكل التنظيمي للولاية:

¹ القانون رقم 07-12 ، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 ، الموافق ل 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد



ثالثا-مراحل إنشاء الولاية :

- 1- **مرحلة التقرير:** وهي مرحلة انعقاد إرادة السلطات العامة، المختصة في إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات التي تكون لازمة لإتخاذ قرار بإنشاء الولاية.
- 2- **مرحلة التحضير:** وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والإدارية والبشرية اللازمة لمرحلة تنفيذ القانون الذي ينص على إنشاء الولاية.
- 3- **مرحلة التنفيذ:** والمقصود بهذه المرحلة الدخول الفعلي في حيز التطبيق، وذلك بتحويل مرحلة التقرير إلى العمل وواقع، وذلك لأن عملية التنفيذ تتميز بصفة الإستمرارية، فهي تحتاج إلى النظر والإهتمام بوسائل التنفيذ، والعمل على المراقبة والمتابعة المستمرة للأعمال داخل الولاية¹.

وتعد ولاية تيارت هيئة خاضعة للولاية سنة 1830، أما الولاية الحقيقية في 01 نوفمبر 1956 من طرف مجلس الأمة، كما توجد في الولاية أكثر من طوابق السفلى والعليا وتتكون من مكتب لتسيير شؤون موارد البشرية، ومكتب الإتصالات السلكية واللاسلكية، مكتب مصلحة الأمانة العامة، مكتب الإعلام الآلي، مصلحة المستخدمين وموظفو ولاية، مصلحة الأجور.

الوالي: يعتبر ممثلا للدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو يقوم بتنفيذ قرارات، زيادة على التعليمات التي يتلقاها كل وزير من الوزراء الحكومة، وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية فهو ينفذ القرارات ويشرف عليها، ويقوم على المداولات التي تصدر عن المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداولات، كما يطلع سنويا على نشاطات التي تقوم بها مصالح الولاية².

الديوان: وهو الهيئة الخاضعة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يقوم بمساعدة الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه داخل الولاية وهو مكلف بالقيام بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات.
- العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة.
- أنشطة مصلحة الإتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

رابعا -مصالح مؤسسة الولاية :

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص.155.

² مرجع نفسه، ص 155.

مصلحة التلخيص: وهي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، حيث تضع فيه كل الاحتياجات التنموية للولاية وفي جميع القطاعات بدون إستثناء ولها الحق في إقتراح لتنمية قطاعاتها أو مخططاتها التنموية، وهي بذلك تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب التنظيم: يقوم هذا المكتب بدراسة وتقديم الإقتراحات، من أجل سير الأفضل وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

- مكتب الصفقات: يقوم هذا المكتب على مراقبة جميع الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات، إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أو لا.

- مكتب التنسيق: ويقوم على متابعة القرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم والمتابعة للأعمال اللجان التابعة للوالي، أو الأمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

1- مصلحة التوثيق: وتتفرع هذه المصلحة إلى مكاتبين:

- مكتب التوثيق بنك المعلومات.

- مكتب التحصيل.

2- مصلحة الأرشيف: بحيث يتفرع هو الآخر إلى مكاتبين:

- مكتب الحفظ.

- مكتب الإعلام.

بالإضافة إلى أن الأمانة العامة تنقسم إلى مديريتين:

- مديرية التنظيم والشؤون العام DRAG.

- والأخرى مديرية الإدارة المحلية DAL.

حيث أن كل من هاتين المديريتين تنقسم إلى ثلاث مصالح وكل من هاته المصلحة تضم عددا من المكاتب:

أ- مديرية التنظيم والشؤون العامة : وتتفرع إلى ثلاث مصالح:

ب- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: والتي تضم ثلاث من المكاتب:

- مكتب القرارات الإدارية ومداولات الولاية.

- مكتب القرارات الإدارية والمداولات البلدية.

- مكتب المنازعات ونزع الملكية.

ج- مصلحة التنظيم العام: والذي بدوره يضم المكاتب الثلاث التي هي:

1- مصلحة تنقل الأشخاص والتي تضم ثلاث مكاتب:

- مكتب تنقل المواطنين.

- مكتب تنقل الأجانب.

- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

2- مديرية الإدارة المحلية : وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاث مصالح تضم :

- مصلحة الموظفين وتضم مكتبين هما :

- مكتب تسيير والتكوين موظفي البلديات.

- مكتب تسيير وتكوين موظفي الولايات.

- مصلحة ميزانية والممتلكات.

وأخيرا مصلحة الميزانية والممتلكات وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب ميزانية الولاية.

- مكتب ميزانية الدولة.

- مكتب الممتلكات.

المطلب الثاني - نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال :

تعد مؤسسة نפטال من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، إذ تعد الثانية بعد

مؤسسة سوناطراك ، و هي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري ، تأسست برأسمال قدره

40.000.000.000 دج مملوكة بالكامل لمجموعة سوناطراك ، و تعمل على توزيع و تسويق

المنتجات البترولية على المستوى الوطني ، مما جعلها تساهم بفعالية في دعم الاقتصاد الوطني .

أنشئت شركة نפטال نتيجة لإعادة هيكلة شركة سوناطراك في إطار برنامج التحديث

الاقتصادي ERDP¹.

أولا - التعريف بمؤسسة نפטال .

تعود نشأة مؤسسة نפטال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية إلى سوناطراك

SONATRACH حيث تمثل نפטال القسم التجاري لمؤسسة سوناطراك انبثقت منها عدة

مؤسسات حدد لكل منها مهامها الخاصة بهدف الوصول إلى نظام جيد للتسيير ، فكانت إحدى

هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال .

¹ عيد بلقاسم ، و آخرون ، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية مؤسسة ، ص 3.

ثانيا - دور و مهام مؤسسة نפטال .

1. دور مؤسسة نפטال :

يتمثل في تنظيم و تطوير النشاط التجاري من توزيع و تخزين و بيع المنتجات البترولية ، و تسويقها عبر كافة تراب الوطني لضمان الوفرة ، وعدم المضاربة أو الندرة و كذلك إحترام المقاييس المرتبطة بالصناعة مع الصيانة الدائمة لعتاد و تجهيزات المؤسسة لضمان الخدمة الدائمة و المستمرة و الجاهزية لكل الظروف .¹

2. مهام مؤسسة نפטال :

مهام الهيئات لشركة نפטال :²

- اللجنة التنفيذية : مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة .
- اللجنة المدبرة : مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشراكة .
- المستشارون و المساعدون : مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و العلاقات مع الصحافة و الاعلام .

مهام المديرية التنفيذية :

-المديرية التنفيذية الاستراتيجية {DESPE} :

- التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة .
- القيام بدراسات اقتصادية .
- تسيير و متابعة تطورات المشاريع .

- المديرية التنفيذية للموارد البشرية {DERH} :

- وضع سياسات التسيير للموارد البشرية ، برامج تكوين ، قانون العمل ...
- تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام .
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت .
- المديرية التنفيذية المالية :

¹ مرجع نفسه ، ص 6.

² مرجع نفسه ، ص 3

- تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة ، الخزينة ، المحاسبة العامة ، الضرائب و التأمين .
- تأمين تحقيق برامج الاستغلال و الاستثمار .
- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة.
- المبحث الثالث - منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل بياناتها :

المطلب الأول - تحديد مجتمع الدراسة و اختبار العينة :

1. تحديد مجتمع الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفين مؤسسة ولاية ، عمال مؤسسة نفضال .

2. المدة الزمنية: امتدت من شهر 2025 الى غاية 2025.

3. اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة %.

4. منهجية البحث المستخدم:

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

أدوات جمع البيانات

1- الصدق والثبات

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
28	,873

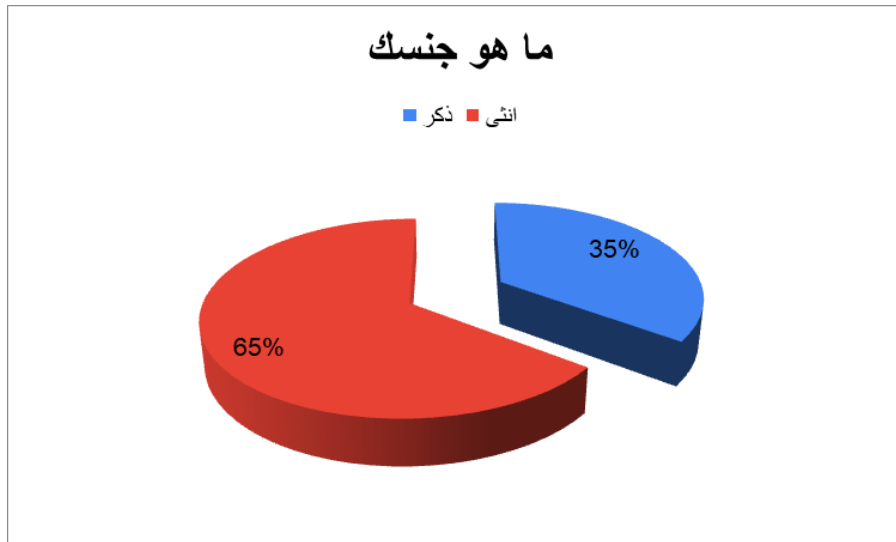
ظهر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في الجدول قيمة 0.873 لاستبيان يتكون من 28 عبارة، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والموثوقية للأداة المستخدمة في الدراسة. في السياق الأكاديمي، تعتبر القيم التي تتجاوز 0.7 مقبولة بشكل عام، بينما القيم التي تزيد عن 0.8 تُعد ممتازة، مما يعني أن الاستبيان المكون من

28 عبارة يتمتع بموثوقية قوية جداً. هذه النتيجة تعكس أن العبارات المستخدمة في الاستبيان (والتي تغطي متغيرات مثل التطور الوظيفي، التحديات المهنية، والرضا الوظيفي كما في السياق السابق) تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل متجانس ومتناسك، مما يعزز جودة البيانات المجمعة. مقارنةً بالسياق العام للدراسة التي شملت 54 فردًا من مؤسسات اقتصادية وإدارية،

2- وصف المتغيرات الديمغرافية

ما هو جنسك

الشكل يوضح توزيع العينة المكونة من 54 فردًا حسب الجنس، حيث يشكل الذكور 35.2% (19 فردًا) والإناث 64.8% (35 فردًا)، مما يعكس هيمنة نسبية للإناث في العينة

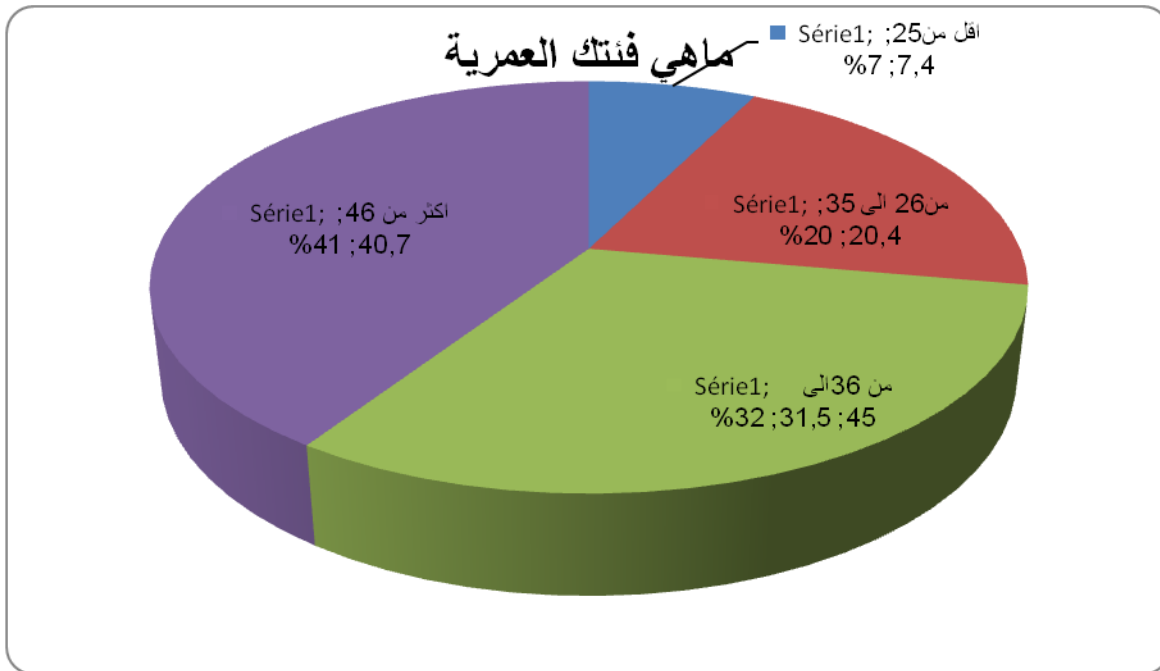


ما هي فئتك العمرية

الشكل يبين توزيع العينة (54 فردًا) حسب الفئات العمرية، حيث تشكل الفئة "أكثر من 46 سنة" النسبة الأعلى (40.7%، 22 فردًا)، تليها "من 36 إلى 45 سنة" (31.5%، 17 فردًا)، بينما "من

26 إلى 35 سنة" (20.4% ، 11 فردًا) و"أقل من 25 سنة" (7.4% ، 4 أفراد) هما الأقل. هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكون أساسًا من أفراد أكثر نضجًا.

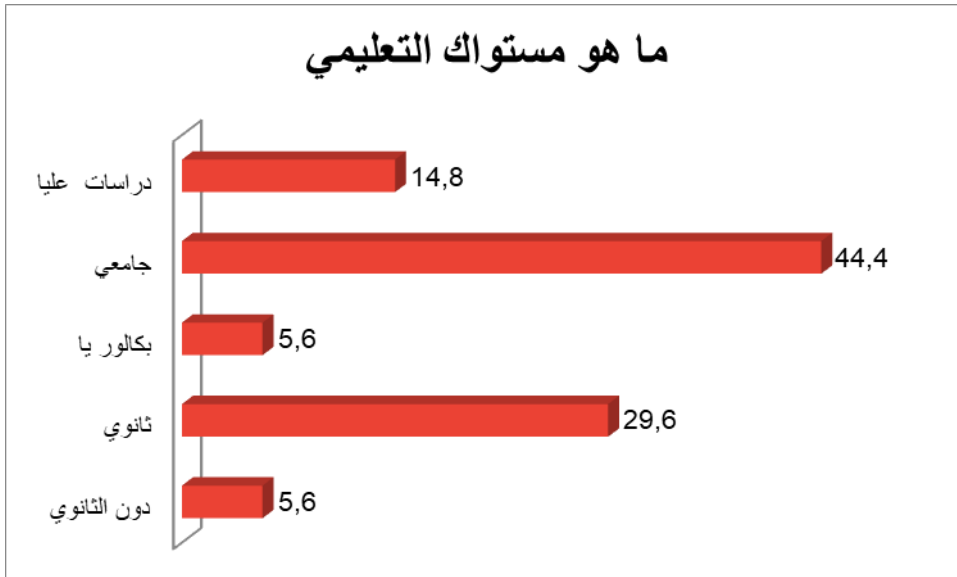
	التكرار	النسبة
اقل من 25	4	7,4
من 26 إلى 35	11	20,4
من 36 إلى 45	17	31,5
اكثر من 46	22	40,7
المجموع	54	100,0



ما هو مستواك التعليمي:

الشكل يعكس توزيع العينة (54 فردًا) حسب المستوى التعليمي، حيث يشكل الحاصلون على مؤهل جامعي النسبة الأعلى (44.4%، 24 فردًا)، تليهم الثانوي (29.6%، 16 فردًا)، ثم الدراسات العليا (14.8%، 8 أفراد)، بينما "دون الثانوي" و"بكالوريا" يشكلان أقل النسب (5.6% لكل منهما، 3 أفراد). هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا.

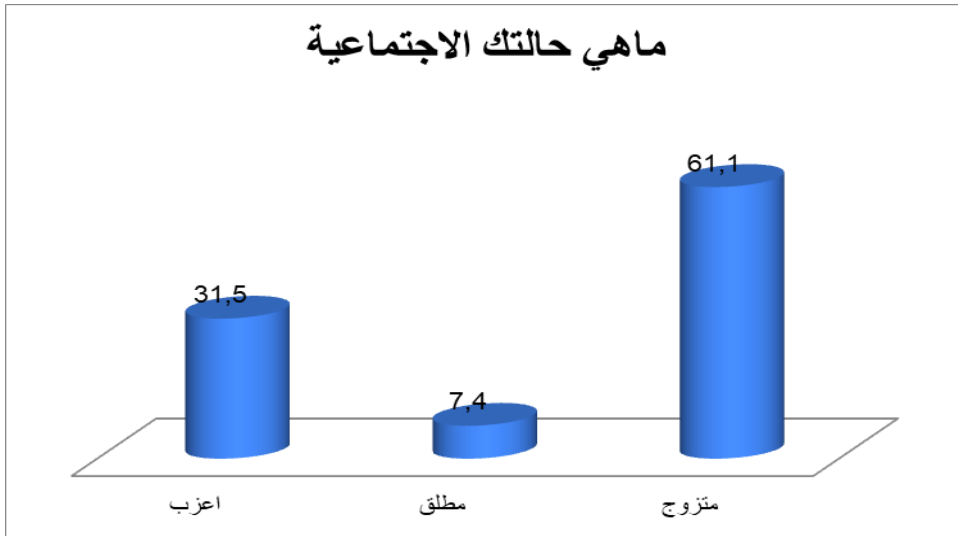
	التكرار	النسبة
دون الثانوي	3	5,6
ثانوي	16	29,6
بكالوريا	3	5,6
جامعي	24	44,4
دراسات عليا	8	14,8
المجموع	54	100,0



ماهي حالتك الاجتماعية:

الجدول يوضح توزيع العينة (54 فردًا) حسب الحالة الاجتماعية، حيث يشكل المتزوجون النسبة الأعلى (61.1%، 33 فردًا)، تليهم الأعزب (31.5%، 17 فردًا)، بينما المطلقون يشكلون أقل النسب (7.4%، 4 أفراد). هذا التوزيع يعكس هيمنة الأفراد المتزوجين.

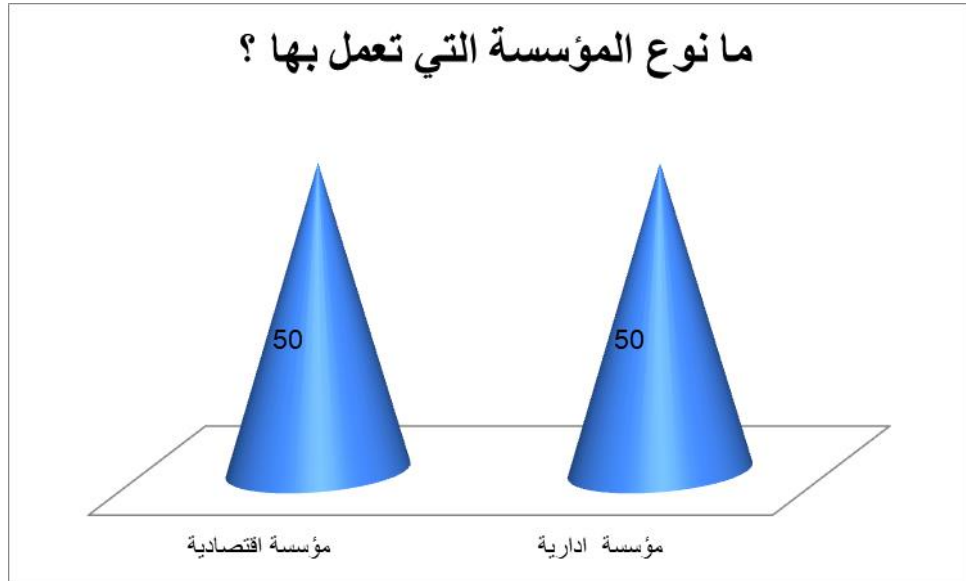
	التكرار	النسبة
اعزب	17	31,5
مطلق	4	7,4
متزوج	33	61,1
المجموع	54	100,0



ما نوع المؤسسة التي تعمل بها ؟

الجدول يعكس توزيع العينة (54 فردًا) حسب نوع المؤسسة التي يعملون بها، حيث تشكل كل من المؤسسات الاقتصادية والإدارية نسبة متساوية (50% لكل منهما، 27 فردًا لكل نوع). هذا التوازن في العينة يوفر أساسًا قويًا لمقارنة الاتجاهات بين النوعين.

	التكرار	النسبة
E مؤسسة اقتصادية	27	50,0
مؤسسة ادارية	27	50,0
المجموع	54	100,0



الخبرة المهنية: غالبية المستجيبين (68.52%) لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يعكس استقراراً مهنيًا.

التطور الوظيفي: وجود خطة تطور وظيفي (62.96%) وفرص الترقية (33.33%) يعكسان بيئة عمل داعمة نسبيًا، لكن نسبة 35.19% لعدم وجود نظام ترقية واضح تشير إلى تحديات.

التدريب: نسبة 27.78% لعدم تلقي تدريب تشير إلى حاجة لتحسين برامج التدريب. **الإجراءات التأديبية:** الإجراءات التأديبية تُنظر إليها على أنها معقدة وصارمة (51.85%)، مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي. **الاستمرارية:** الرغبة في الاستمرار حتى التقاعد (66.67%) تعكس ولاءً وظيفيًا، لكن نسبة 20.37% للبحث عن وظيفة أخرى تشير إلى وجود تحديات. **لذا يجب:** تطوير برامج تدريبية منتظمة لمعالجة نسبة 27.78% من المستجيبين الذين لا يتلقون تدريبًا، و معالجة نسبة 35.19% التي ترى عدم وجود نظام ترقية واضح من خلال وضع معايير شفافة، و مراجعة الإجراءات التأديبية لتكون أكثر مرونة، حيث إن 51.85% يرونها معقدة وصارمة، و: تعزيز بيئة العمل للحفاظ على الولاء الوظيفي، مع دراسة أسباب رغبة 20.37% في البحث عن وظيفة أخرى.

وعن جملة المقارنات نلخصها في التالي:

"سنوات الخبرة"، "3.44"، "3.59"، "إدارية < اقتصادية".
"خطة تطور وظيفي واضحة"، "1.19"، "1.85"، "اقتصادية > إدارية".
"العوامل المؤثرة على التطور المهني"، "2.63"، "3.41"، "إدارية < اقتصادية".
"فرص تدريبية منتظمة"، "1.52"، "2.22"، "اقتصادية > إدارية".
"تقييم نظام الترقيات"، "1.59"، "2.30"، "اقتصادية > إدارية".
"الوضعيات القانونية"، "1.70"، "1.74"، "متقارب".
"التعرض لعقوبات تأديبية"، "1.74"، "1.85"، "متقارب".
"طبيعة الإجراءات التأديبية"، "1.48"، "1.48"، "متطابق".
"طريقة إنهاء العلاقة الوظيفية"، "1.33"، "1.74"، "اقتصادية > إدارية".

المحور الثاني:

ما نوع المؤسسة التي تعمل بها ؟											
المجموع			مؤسسة ادارية			مؤسسة اقتصادية			العبارات		
لانحرف المعيار سطي	لمتو سطي	نسبة (%)	لانحرف المعيار سطي	لمتو سطي	نسبة (%)	لانحرف المعيار سطي	لمتو سطي	نسبة (%)	لانحرف المعيار سطي	لمتو سطي	نسبة (%)
											رأيك **
											، أي نوع من المؤس سات
		3%			4%			9%			المؤس سات يوفر الاقتصاد ية
		7,8 %	2	18	2,6 %	3	05	5,2 %	9	4	أفضل لتطور الوظيفة بينهما في
		3,0 %			0%			3,0 %			المجموع
											ماهي أبرز التحد يات
17	81										بيروقراطية الاجراءات
74	44	4,8 %	66	26	6%	79	63	3%			

		4,1 %	3			,6%				8,5 %	0	تواجه التدريبية	التي تواجهها في مسارك المهني ؟
		5,2 %	9			0,4 %	1			4,8 %		غوط العمل	
		6,7 %				1,1 %				,6%		دم وضوح الرؤية المستقبلية	
		,3%				,4%				,9%		خرى	
												المجموع	ل
		0,4 %	8			2,6 %	3			7,8 %	5	تعتقد أن المؤس سات الات صاد ية تقدم حوا فز مالية أفضل من	
		4,8 %				,9%				3,0 %			
43	,7 6			40	,8 1			47	,7 0			حيانا	
		4,8 %				,6%				,3%			

											أو تعقيدات حيانا
		8,1 %	6			8,5 %	0				في الإجراءات تؤثر على تقدم ك المهني
68	,0 9	8,5 %	0			,4%				1,1 %	
											المجموع
											بيئة عمل تفضل من الإدارية
		8,5 %	0			1,1 %				,4%	حيث التعاون و الاقتصاد العلا يات
63	,8 9	3,7 %	9	68	,0 0	4,1 %	3	58	,7 8	9,6 %	6
											بين الزملاء واضحة
		7,8 %	5			4,8 %				3,0 %	
											المجموع
											ل تشعر

,23	,72	5,9 %	4	,08	,41	1,1 %	5	98	,04	4,8 %	7	عم	أن
		9,3 %	2			7,8 %				المؤس			
		4,8 %				1,1 %				سات			
58	,33	2,2 %	2	46	,15	6,6 %	64	,52	6,7 %	0,4 %	1	لى حد ما	أكثر
		5,9 %	4			6,6 %						بالباز	
		3,3 %				9,9 %						تاجية	
												و	النتاء
												ج	
												بينما	
												تتعم	اهي
												المجموع	أنواع
													ادية
													الحوافز
													الأك
													عنوية
													ثري
													شيوخا
													في
													مؤس
													ستك
													الفرص

		2,6 %	3			7,0 %	0			6%,	درا ما اتلقى حوافز	هل
											المجموع	تعتقد
		2,2 %	9			4,4 %	4			7,8 %	عم بشكل واضح	أن المؤس سات
		2,2 %	2			,7%				8,5 %	الفرق بسيط	الاتق صاد ية
											تقدم لادارية مزايا مالية أفضل من الإدار ية	تقدم مزايا مالية أفضل من الإدار ية
83	,6 1	,6%		85	,5 2	,9%		82	,7 0	,7%	مزايا مالية أفضل من الإدار ية (مثل الاستقرار)	مزايا مالية أفضل من الإدار ية
											المجموع	ي
											المجموع	نوع
86	,6 1	1,1 %	3	95	,7 0	5,2 %	9	75	,5 2	5,9 %	المؤس سات الادارية	من المؤس سات

		6,7 %				,7%				3,0 %	مؤسسات الاقتصاد ية	يوفر فرص تدرية
		2,2 %	2			1,1 %				1,1 %	أكثر لفرق غير ملحوظ	بية تنوعا
											المجموع	هل
		3,0 %	4			1,5 %	7			1,5 %	عم بسبب معايير الاداء الواضحة	تشعر أن فرص الترقية في
		3,0 %				,9%				1,1 %	المؤس سات ، الترقيات في الادارية	المؤس سات الاقية صاد ية أسرع منها
73	,6 5	4,1 %	3	67	,3 0	6,7 %		62	,0 0	,4%	عتمد على الظروف	أكثر انتظاما
											المجموع	أ هو
64	,3	0,0	7	42	,1	0,7	2	75	,5	,3%	الادارية	أكبر تحدي

لفرص التطور في الإدارية. ومع ذلك، النسبة المئوية لتفضيل المؤسسات الاقتصادية للتطور السريع تصل إلى 77.8% (42 فردًا)، مما يعكس تفضيلًا قويًا للقطاع الاقتصادي. السؤال الرابع ("أي بيئة عمل تفضل، ولماذا") يظهر فرقًا كبيرًا، حيث بلغ المتوسط 4.56 في الاقتصادية مقابل 2.78 في الإدارية، مما يشير إلى تفضيل واضح لبيئة العمل في المؤسسات الاقتصادية، ربما بسبب الرواتب التنافسية والتطور السريع (75.9% يفضلونها).

التحديات المهنية والخوافز:

السؤال الثاني ("ماهي أبرز التحديات التي تواجهها في مسارك المهني؟") يظهر أن المتوسط في الاقتصادية (1.63) أعلى من الإدارية (1.26)، مما يعكس تحديات أكثر تنوعًا مثل ضغوط العمل (14.8%) وقلة الفرص التدريبية (18.5%). في المقابل، الإدارية تواجه تحديات مثل الروتين وقلة الابتكار (40.7% في السؤال السادس عشر).

السؤال الثالث ("هل تعتقد أن المؤسسات الاقتصادية تقدم حوافز مالية أفضل؟") يظهر تفضيلًا للقطاع الاقتصادي (متوسط 1.70 مقابل 1.81)، مع نسبة 70.4% يؤكدون ذلك. كذلك، السؤال الثالث عشر ("هل تعتقد أن المؤسسات الاقتصادية تقدم مزايا مالية أفضل؟") يعزز هذا الاتجاه (متوسط 1.70 مقابل 1.52).

الرضا الوظيفي والتغيير:

السؤال الخامس ("على مقياس من 1 إلى 5، ما مدى رضاك عن مسارك المهني الحالي؟") يظهر رضا أعلى في الاقتصادية (متوسط 1.89 مقابل 2.00)، مع 44.4% راضين تمامًا مقابل 20.4% في الإدارية. هذا يعكس بيئة أكثر إيجابية في الاقتصادية.

السؤال السادس ("هل تفكر في تغيير مسارك المهني أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى؟") يظهر أن التفكير في التغيير أكثر شيوعًا في الإدارية (متوسط 2.70 مقابل 2.33)، مما قد يعكس عدم الرضا عن الفرص المتاحة.

فرص التدريب والترقيات:

السؤال الرابع عشر ("أي نوع من المؤسسات يوفر فرص تدريبية أكثر تنوعًا؟") يظهر تفضيلًا للإدارية (متوسط 1.70 مقابل 1.52)، مما يعكس تركيزًا أكبر على التطوير المهني في هذا القطاع. السؤال الخامس عشر ("هل تشعر أن فرص الترقية في المؤسسات الاقتصادية أسرع؟") يظهر أن الترقيات أسرع في الاقتصادية (متوسط 2.00 مقابل 1.30)، مما يعكس معايير أداء واضحة (63.0% يؤكدون ذلك).

بيئة العمل والتوازن:

السؤال الثامن عشر ("أي بيئة عمل توفر توازناً أفضل بين الحياة الشخصية والمهنية؟") يظهر تفضيلاً للاقتصادية (متوسط 1.93 مقابل 1.30)، على الرغم من الضغوط المرتبطة بها، مما قد يعكس مرونة أعلى في ساعات العمل.

السؤال الثامن ("ي من المؤسسات تعتقد أنها تتمتع بهيكل تنظيمي أكثر مرونة؟") يظهر تفضيلاً للاقتصادية (متوسط 2.04 مقابل 1.67)، مما يعزز فكرة البيئة الديناميكية.

جدول مقارنة المتوسطات الرئيسية:

-	فرص التطور الوظيفي	2.44	3.19	إدارية < اقتصادية
-	التحديات المهنية	1.63	1.26	اقتصادية < إدارية
-	الحوافز المالية	1.70	1.81	اقتصادية > إدارية
-	تفضيل بيئة العمل	4.56	2.78	اقتصادية < إدارية
-	الرضا الوظيفي	1.89	2.00	اقتصادية > إدارية
-	التفكير في التغيير	2.33	2.70	إدارية < اقتصادية
-	فرص التدريب التنوع	1.52	1.70	إدارية < اقتصادية
-	سرعة الترقيات	2.00	1.30	اقتصادية < إدارية
-	توازن الحياة الشخصية والمهنية	1.93	1.30	اقتصادية < إدارية

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 95% لمتابعة المسار المهني تبعاً لنوع المؤسسة.

للإجابة على الفرضية محل الدراسة نعد إلى دراسة اختبار ستودنت لاستخراج الفروقات

وتتبن النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم : اختبار ستودنت للفروقات

	est de		Test t pour égalité des moyennes						
	Leven								
	e sur								
l'égalité des									
varian									
ces									
		Inter							
		valle de							
		confiance de							
		la différence							
		à 95 %							
		différen							
		ce							
		erreur							
		standa							
		nféri							
		upérie							
		ur							
1									
xe hypothè									
1 se de	01	91	5,1						
varian	1	8	52	2	000	,3950	07668	,5489	,2411
ces						6		4	8
égales									

l								
ypothèse de								
variances	5,152	1,982	000	,39506	07668	,54894	,24118	
inégales								

تظهر نتائج مقارنة متوسطات متغير (محور متابعة المسار المهني) "axe1" بين مجموعتين (مؤسسات اقتصادية وإدارية)، مع اختبار ليفين لتساوي التباينات. قيمة Sig. لاختبار ليفين (0.918) تفوق 0.05، مما يدعم افتراض تساوي التباينات، وبالتالي يُفضل استخدام نتيجة "التباينات المتساوية". قيمة Sig. (bilatéral) لاختبار t (0.000) أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فرق احصائي معنوي بين المتوسطات (فرق متوسط = -0.39506)، مع حد ثقة 95% بين -0.54894 و-0.24118. هذا يعكس تفاوتاً ملحوظاً في "axe1" لصالح المؤسسة الادارية، وعليه نقبل صحة الفرضية محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 95% لمتابعة المسار المهني في المؤسسة الادارية تبعا للمستوى التعليمي. للاجابة على الفرضية محل الدراسة نعد الى دراسة اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخراج الفروقات وتبين النتائج كما في الجدول الموالي:

متوسط محور المسار المهني في المؤسسة الإدارية

	So	Ca	S
	mme desd	rré	
	carrés	moyenF	ig.
Int	,22	,05	,
ergroupes	04	5	669 620

Int	1,8	2	,08		
ragroupes		06	2	2	
To	2,0	2			
tal		26	6		

. يشير جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير "axe1ad" المرتبط بالمسار المهني) حسب المستوى التعليمي يُظهر أن قيمة (0.620) Sig. أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات التعليمية. (F = 0.669) بمعنى آخر، المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل ملحوظ على المسار المهني ضمن العينة (54 فردًا). هذا قد يعكس تجانسًا في التجارب المهنية بغض النظر عن المؤهل، وعليه نرفض صحة الفرضية محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة 95% لمتابعة المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية تبعًا للمستوى التعليمي.

للإجابة على الفرضية محل الدراسة نعد إلى دراسة اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخراج الفروقات وتبين النتائج كما في الجدول الموالي:

ANOVA

متوسط محور المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,196	4	,049	,566	,690
Intragruppes	1,906	22	,087		

Total	2	26			
	,102				

جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتوسط محور المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية حسب المستوى التعليمي يُظهر قيمة (0.690) Sig. أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات التعليمية. ($F = 0.566$) هذا يعني أن المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل كبير على المسار المهني ضمن العينة من المؤسسات الاقتصادية ، وعليه نرفض صحة الفرضية محل الدراسة.

الخاتمة



الخاتمة :

تظهر الدراسة المقارنة لمتابعة المسار المهني للموظف بين المؤسسات الإدارية والاقتصادية في الجزائر اختلافات جذرية في النهج والآليات المعتمدة. ففي حين تميل المؤسسات الإدارية إلى تبني أنظمة تقليدية تعتمد على الأقدمية والتراتبية الصارمة، نجد المؤسسات الاقتصادية أكثر انفتاحاً على معايير الأداء والكفاءة. هذا التباين يعكس الاختلاف الجوهرى في طبيعة وأهداف كل قطاع، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الربحية والتنافسية، بينما تركز الإدارات الحكومية على الاستقرار وتنفيذ السياسات العامة.

واقع المتابعة المهنية في الجزائر يواجه تحديات متشابكة، أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية الموحدة وعدم وضوح معايير التقييم في العديد من المؤسسات. كما أن نظم المتابعة الحالية تعاني من القصور في الربط بين التطور المهني والحوافز، مما يحد من فعاليتها في تحفيز الموظفين. وتتفاقم هذه المشكلة في القطاع العام بسبب المركزية المفرطة وبطء اتخاذ القرارات، بينما تظهر المؤسسات الاقتصادية مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات السوق والمهارات الحديثة.

يواجه نظام متابعة المسار المهني في الجزائر جملة من التحديات البنوية التي تعيق تطوره. فمن الناحية التنظيمية، نجد أن التشريعات المنظمة للوظيفة العمومية غالباً ما تكون جامدة ولا تستجيب لمتطلبات التطور المهني المستمر. هذا الواقع يتناقض مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على ضرورة المرونة والتكيف مع المستجدات. وفي هذا الصدد، يمكن الاستفادة من بعض النماذج الدولية التي توفق بين الاستقرار التنظيمي والمرونة المطلوبة .

أما على مستوى التطبيق، فإن غياب نظم المعلومات المتكاملة لرصد المسارات المهنية يشكل عائقاً رئيسياً أمام تطوير آليات المتابعة. كما أن نقص التكوين المستمر للمسؤولين عن إدارة المسارات المهنية يحد من فعالية الأنظمة المطبقة. وتجدد الإشارة إلى أن هذه المشاكل تظهر بدرجات متفاوتة بين القطاعين العام والخاص، حيث تميل المؤسسات الاقتصادية إلى تبني حلول تكنولوجية أكثر تطوراً في مجال متابعة الموارد البشرية.

أما في جانب المقارنة بين القطاعين الإداري والاقتصادي :

تكشف الدراسة المقارنة بين المؤسسات الإدارية والاقتصادية في الجزائر عن فروق جوهرية في مقارنة متابعة المسار المهني. ففي القطاع الإداري، تطغى المركزية على عملية صنع القرار المتعلق بالترقيات والنقل، بينما نجد المؤسسات الاقتصادية تعتمد على لا مركزية نسبية تسمح بمراعاة الخصوصيات المحلية. هذا الاختلاف ينعكس على سرعة الاستجابة لمتطلبات التطوير المهني، حيث تتفوق المؤسسات الاقتصادية في هذا الجانب.

من ناحية أخرى، تختلف معايير التقييم بين القطاعين بشكل ملحوظ. فبينما تعتمد الإدارات الحكومية على معايير عامة وغالباً ما تكون كمية، نجد المؤسسات الاقتصادية أكثر اهتماماً بقياس الأداء الفعلي وربطه بالمهارات المكتسبة. هذا التباين يؤدي إلى اختلاف في ديناميكية المسارات المهنية، حيث تبدو أكثر حيوية وتنوعاً في القطاع الاقتصادي مقارنة بالجمود النسبي في القطاع الإداري.

لتحسين نظام متابعة المسار المهني في الجزائر، يتعين اعتماد مقارنة شاملة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل قطاع. في القطاع الإداري، ينبغي العمل على إدخال مرونة أكبر في الأنظمة مع الحفاظ على مبادئ العدالة والشفافية. وهذا يتطلب تطوير آليات تقييم أكثر موضوعية تربط بين الأداء والتطور المهني. كما أن إدخال نظم المعلومات المتكاملة يمكن أن يساهم في تحسين عملية المتابعة واتخاذ القرار.

أما في القطاع الاقتصادي، فيجب تعزيز الجوانب المتعلقة بالاستقرار الوظيفي والحماية الاجتماعية، دون المساس بمرونة الإدارة التي تميز هذا القطاع. كما أن تطوير شراكات بين المؤسسات التعليمية والاقتصادية يمكن أن يساهم في تحسين المواءمة بين التكوين والمتطلبات المهنية. وفي كلا القطاعين، يبقى الاستثمار في التكوين المستمر والقيادة الرشيدة عاملاً حاسماً لضمان نجاح أي نظام لمتابعة المسار المهني.

في الختام، يمكن القول إن تطوير نظام متابعة المسار المهني في الجزائر يتطلب رؤية استراتيجية تعتمد على التكامل بين القطاعين الإداري والاقتصادي. ومن الضروري العمل على تقليص الفجوة

بينهما من خلال تبادل الخبرات واعتماد أفضل الممارسات. كما ينبغي تعزيز دور التكنولوجيا في إدارة المسارات المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني والاجتماعي لهذه العملية.

من التوصيات الرئيسية التي يمكن طرحها: تطوير إطار قانوني مرن يواكب التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية، تعزيز الشفافية في عمليات التقييم والترقية، استحداث وحدات متخصصة في متابعة المسارات المهنية داخل المؤسسات، وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال. كل هذه الإجراءات يمكن أن تسهم في بناء نظام متكامل لمتابعة المسار المهني يحقق التوازن بين متطلبات الكفاءة والعدالة، وبين مصلحة المؤسسة وتطلعات الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

- قائمة المراجع :
- أولا: الدساتير والقوانين.
- 1. قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 غشت 1990 متعلق بالمحاسبه العموميه.
- 2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 106، من الامر 06-03 المؤرخ 15 جويلية 2006.
- 3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 107، من الامر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 .
- 4. قانون رقم 90-11، مؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية جمهورية جزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 25 أبريل 1990 .
- 5. القانون رقم 12-07 ، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433، الموافق ل 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 12.
- ثانيا: الكتب.
- 1. جغام سعاد ، إدارة المسار الوظيفي، دار المتنبى للطباعة والنشر، ط.1 .
- 2. قداودو جميلة ، النظام القانوني للتوظيفه العامه وفق تشريع الجزائر، دار الكنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، السداسي الأول، الجزائر، 1442، 2021.
- 3. بوضياف عمار ، شرح قانون البلدية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 4. الخلايلة مُجدد علي ، القانون الإداري ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، سنة 2012 ، ص 168.
- 5. برنوطي سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان 2007.
- 6. ماهر أحمد ، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1995.
- 7. شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2006.
- ثالثا: المجلات.
- 1. قروف جمال ، علاقة الموظف العمومي بالدولة في التشريع الجزائري ، المجلد 10 ، العدد 01 ، السنة 2023 .

2. سوداني نور الدين ، الموظف العام و علاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الحقوق و العلوم الساسية ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، المجلد 15 ، العدد 02 ، 2022/06/30 .
3. بن كعكع ليلي و قورين حسينة ، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين - دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس - مجلة المعيار ، العدد 3 ، المجلد 9 ، 2018 .
4. الداودي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008 ، العدد 6.
5. صليح المسعود ، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة ، العدد 11 ، 2022.
6. وراس أمينة ، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة ، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 10 ، 2021.
7. بن قمجة زهرة ، و زحوفي نور الدين : السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين ، الترقية و التحفيز في الهيئات العمومية - حالة الجزائر ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية - المجلد 4 ، العدد 1 ، 2010 .

8.

- رابعا : مطبوعات .

1. بلوذين أحمد ، مطبوعة قانون الوظيفة العامة، السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير عمومي، جامعة التكوين المتواصل.
 2. أنس مُجّد ، قاسم ، مذكرات الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ديوان مطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989.
 3. الجوهري عبد العزيز السيد ، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر دون سنة نشر.
 4. ليلو راضي مازن ، القانون الإداري ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
 5. بو حفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- خامسا : رسائل .

1. محافظة أوس رائد ، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، 2016 .
2. عبد القادر سناء، أبو صايمة حسين ، أثر تكنولوجيا المعلومات على المسار الوظيفي في المؤسسة العامة للغذاء و الدواء في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الأعمال جامعة عمان العربية ، 2017.
3. صديق حسام مُجّد ، الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب و أداء الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشودة ، في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، جمهورية السودان ، 2018 .
4. العرينات زعل محمود ، أثرها مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الكيماوية و مستحضرات التجميل ، رسالة ماجستير غير منشودة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، 2017 .
5. راني مُجّد، خزاعلة عيد ، أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة ال البيت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال و الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة ال بيت ، 2019.
6. الصيد نسيمه أحمد ، الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم اجتماع و ديمغرافيا ، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة ، الجزائر ، 2008.
7. جميع حسين ، النظام القانوني للتقاعد في الجزائر ، رسالة ماجستير ، الإدارة و المالية ، كلية الحقوق بن عكنون ، الجزائر ، 2002- 2003 .

- خامسا: المذكرات.

6. مهجوري لبنى ، شهرزاد ماضي، إلتحاق بالوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون.
7. زوقاع سمير ، المسار المهني للموظف، مذكره لنيل شهاده الماستر في الحقوق تخصص قانون عام كليه الحقوق وعلوم السياسية ، جامعه اكلي مُجّد اولحاج بويرة 2015، 2016.
8. تومي أبوبكر ، إنهاء العلاقة الوظيفية في التشريع الجزائري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري.

9. بلقاسم عيد ، بن عبد الله خليل ، بكلي بابا إبراهيم ، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسة .
10. أولاد بوجمعة عبد الكريم و بالكو مُجَّد عربي ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، مذكرة ماستر في علوم إقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، 2019-2020.
11. بلحوسين لخضر و بلعجين مليك مُجَّد ، دور الحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.
12. طرشة سهام ، انتهاء العلاقة الوظيفية في التشريع الجزائري ،مذكرة ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة ، 2019 - 2020.
- 13.

المراجع الأجنبية :

- 1- Cartisle howard M. Mangement conapts; methods and Application 2^{end} Ed; chicago palo Alto: science research Association .
- 2- Cappellen tineke et ganssense maddy paths of global mangers: towards future research journal of word business 2005 vol 40 N 4
- 3- Naveed . Asvir ; Ahmed ; vsman & Bushra ; fatima Promotion : Apredictor of job Satisfation a study of Glass Industry of Lahore (Pakistan) International Iournal of Busniess and social science ; 2011 .vol .2.N ..
- 4- Razak . Abdul Sapran . Sapran.& Ramlan . Ramlan.Influnence of Promotion and job Satisfaction on Employee Performance; journal of Accounting ;Businiss ; and Finance Resarach ; 2018 vol .3N.1
- 5- Otto , Siegmar , Dekker , Vincent ;& Dekker , Hannah .The joy of Gratifications : Promotion as a short . term

- Boost or Long . term Success . the same for women and men Human Resource Managemnt journal .2022.vol.32,N.1
- 6- Hom ,Peter . W, Leong, Frederick T. L& Golubovich, Juliya . Insights from Vocational and Career Developmental Theories : Turnover , Research in Personnel and Human Resources Management , 2010 , Vol . 29 , PP. 115-165, p. 117.
- 7- Gyansah, Samuel . Tiekou . & Guantai ,Hellen .Kiende . Career Development in Enhance Maximum Productivity , European Journal of Business and management,2018 , Vol , 10 , N. 14 ,PP. 40 -45,P.43.
- 8- Lytle , Megan C, Foley , Pamela F,& Cotter , Elizabeth W. Career and Retirement Theories : Relevance for Older Workers Across Cultures , Journal of Career Development , 2015 , Vol , 42 N3, PP. 185 – 198 , P186.
- 9- Savickas , Mark L. Career Construction : A Developmental Theory of Vocational Behavior , In D. Brown (ED) , Career Choice and Development, 4th ed , San Francisco , CA: Jossey – Bass, 2002 , PP. 149-205,P.156.
- 10- Savickas , Mark L, Career Adaptability : An Integrative Construct for Life – Span , Life – Space Theory , The Career Development Quarterly , 1997 , Vol . 45 , N. 3,PP. 247 – 259 , P254 .

- 11- Milsom , Amy , & Coughlin , Julie . Examining Person – Environment Fit and Academic Major Satisfaction , *Journal of Counseling* , 2017 , Vol. 20 , N. 3, P. 250.
- 12- Nauta , Margaret M, The Development , Evolution , and Future Directions for Counseling Psychology , *Journal of Counseling Psychology* , 2010 , Vol . 57 , N. 1, P. 11.
- 13- Sheldon , Kennon M, Holliday , Greyson , Titova , Liudmila , & Benson Craig Comparing Holland and Self – Determination Theory Measures of Career Preference as Predictors of Career Choice , *Journal of Career Assessment* , 2020 .VOL . 28 , N, 1, P, 28–29.
- 14- Jena , Lipsa , & Nayak , Umakamta , Op- cit , P.04.
- Pajares , Frank & Schunk , Dale h. Self and Self – belief in Psychology and Education : A historical Perspective , In : *Improving Academic Achievement* , Academic Press , 2002 , PP. 3–21 , P. 12.
- 15- Lent , Robert W , Brown , Steven D , & Hackett , Gail Social Cognitive Career Theory , *Career Choice and Development*, 2002 , Vol , 4,N . 1, PP . 255 – 311 , p. 258 .
- 16- Bandura , A, *Social Foundation of Thought and Action : A Social Cognitive Theory* , Prentice Hall , Englewood Cliffs , NJ , 1986 , p . 391.

- 17- Dawis , Rene V , & Lofquist , Lloyd .H .
Personality Style and the Process of Work Adjustment ,
journal of Counseling Psychology , 1976 , Vol 23 , N 1.
PP. 55-59, P.55.
- 18- Yarnall , Jane Career Anchors :Results of an
Organizational Study in the UK, Career Development
International , 1998 , Vol .3, N. 2 , PP . 56 – 61 , P 56.
- 19- Feldman , Daniel C, & Bolino , Mark C. Careers
Within Careers : Reconceptualizing the Nature of
Career Anchors and their Consequences , Human
Resource Management Review , 1996, Vol . 6, N. 2 ,
PP. 89- 90.

الصفحة	المحتويات
....	بسم الله الرحمن الرحيم
....	الإهداء
....	الشكر والتقدير
أ-و	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و النظري للمسار المهني للموظف .	
11	المبحث الأول : ماهية المسار المهني للموظف .
11	المطلب الأول : مفهوم المسار المهني للموظف .
12	أولا : مفهوم الوظيفة و الموظف .
15	ثانيا : أنواع المسار المهني و أهميته .
17	ثالثا : أساليب متابعة المسار المهني للموظف .
21	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للمسار المهني للموظف .
21	أولا : نظرية التطور الوظيفي لدونالد إي سوبر .
22	ثانيا : نظرية البناء الوظيفي .
23	ثالثا : نظرية جون هولاند (1959.1997).
24	رابعا : نظرية المهنة الإجتماعية المعرفية (2000 .1994).
24	خامسا : نظرية تعديل العمل .
25	سادسا : نظرية (Schein 1978) .
25	المطلب الثالث : الإجراءات الأساسية في المسار المهني للموظف .
26	أولا : إنعقاد الرابطة الوظيفية .
26	ثانيا : مبادئ التوظيف .
28	ثالثا : شروط التوظيف .
29	رابعا : طرق التوظيف .
29	المبحث الثاني : اليات التعيين ، الترقية ، نظام الأجور في الوظيفة العمومية .

29	المطلب الأول : مفهوم التعيين .
30	أولا : فترة التربص .
30	ثانيا : التكوين .
31	ثالثا : الترسيم .
32	المطلب الثاني : الترقية و أنواعها .
32	أولا : تعريف الترقية .
33	ثانيا: أنواع الترقية .
33	ثالثا : أساليب الترقية .
34	المطلب الثالث : نظام الرواتب في التشريع الجزائري في ظل الأمر (03.06).
34	أولا : تعريف المرتب .
34	ثانيا : كيفية تقدير الراتب .
	الفصل الثاني : الحالات الإستثنائية للموظف في مساره المهني .
38	المبحث الأول: الوضعيات القانونية و النظام التأديبي للموظف في ظل الأمر (03.06).
38	المطلب الأول : الوضعيات القانونية للموظف العمومي .
38	أولا : حالة الإنتداب .
39	ثانيا : الإحالة على الاستيداع.
40	ثالثا : وضعية خارج الإطار .
41	رابعا : وضعية الخدمة الوطنية .
41	المطلب الثاني : النظام التأديبي في ظل الأمر 03.06 .
42	أولا : الأخطاء المهنية و تصنيفها .

43	ثانيا : العقوبات التأديبية و أنواعها .
43	ثالثا : الإجراءات التأديبية المتبعة في تطبيق العقوبات التأديبية.
45	المبحث الثاني :إنهاء العلاقة الوظيفية .
45	المطلب الأول : إنهاء العلاقة الوظيفية الحالات الغير عادية .
46	أولا : التسريح .
47	ثانيا : العزل .
49	المطلب الثاني : إنهاء العلاقة الوظيفية الحالات العادية .
49	أولا : الإحالة إلى التقاعد .
50	ثانيا : الإستقالة .
52	ثالثا : الوفاة .
	الفصل الثالث : دراسة مقارنة لمتابعة المسار المهني بين مؤسسة إقتصادية و مؤسسة إدارية .
54	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نافتال وتطور التاريخي لها.

54	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة نافتال
55	المطلب الثاني: تطور المؤسسة وهيكلها التاريخي ونشاطها.
55	أولا: تطور نظام المؤسسة(نفتال).
56	ثانيا: نشاط مؤسسة نفتال.
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفتال مقاطعة البترول والغاز المميع تيارت
58	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة الولاية
58	المطلب الاول: تعريف الولاية
58	أولا: مفهوم الولاية
59	ثانيا: الهيكل التنظيمي للولاية
60	ثالثا:مراحل إنشاء الولاية
61	رابعا: مصالح مؤسسة الولاية
62	المبحث الثاني: دراسة مكونات ومجتمع الدراسة

62	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وإختبار العينة
<u>88</u>	الخاتمة.
	الملخص.

قائمة الأشكال.

الشكل رقم (01) دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (02) دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (03) أعمدة بيانية تمثل توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (04) أعمدة بيانية تمثل الحالة الإجتماعية لأفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (05) مخروط يمثل نوع المؤسسة التي تعمل فيها عينة الدراسة.

الملخص :

يعد المسار المهني للموظف صلب إدارة الموارد البشرية ، فنجد أن الدولة تسهر على الاهتمام بهذا المورد من خلال جملة الإصلاحات الكبيرة من أجل خلق الاستقرار الوظيفي للفرد في المنصب الذي يشغله ، و يضمن فيه فرص للترقيات و إكتساب مؤهلات و تقلد المناصب العليا و الوظائف العليا في الدولة إلى حين تقاعده ، و يختلف ذلك حسب بيئة العمل فالمؤسسات العمومية تختلف عن المؤسسات الاقتصادية التي تبحث دائما عن تحقيق أهداف المؤسسة قبل كل شئ فتوفر التطور السريع ، وذلك بالاعتماد على الحوافز المالية التي تجذب العمال وعليه يتحقق الرضا الوظيفي .

Abstract :

An employee's career path is the heart of human resources management . The state is committed to ensuring this resource is addressed through a series of major reforms aimed at creating job stability for the individual in their current position ,ensuring opportunities for promotion, acquiring qualifications , and assuming senior positions and functions within the state until retirement . this varies depending on the work environment . public institutions differ from economic institutions , which always seek to achieve the organization's objectives above all else . They provide rapid development by relying on financial incentives that attract workers , thereby achieving job satisfaction .