

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2 محمد بن احمد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل رسالة الدكتوراه في حوكمة المنظمات و تسيير الموارد
البشرية

تحت عنوان :

تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي – بوهران -

تحت إشراف الأستاذ:

* شعشوع عبد الكريم

من إعداد الطالب:

* كنود حوري

لجنة المناقشة :

الأستاذ :بلقوم فريد..... رئيساً

الأستاذ:شعشوع عبد الكريم.....مقرر

الأستاذ :لصاص احمد..... مقرر مساعد

الأستاذ :كاتب كريم..... ممتحن

الأستاذ :بجباح احمد ابراهيم..... ممتحن

السنة الجامعية: 2024-2025

كلمة شكر

" كن عالما ... فإن لم تستطع ، فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأجب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

قبل أن أمضي أتقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ،وبالأخص التقدير و الشكر للأستاذ المؤطر شعشوع عبد الكريم

أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد

من حسن أدب المرء الاعتراف لأهل الفضل بفضلهم و عليه نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع، ونرجو أن يكون بمثابة انطلاقة لأعمال أخرى تساهم في خدمة البحث العلمي.

وعلى هذا الأساس أتقدم إلى الأشخاص الذي أوجه لهم جزيل الشكر إلى:

كل الأساتذة سواء داخل الجامعة للتخصص أو الخارج

و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ المؤطر السابق و صاحب المشروع المرحوم

السيد " طاهر لعرج " الذي أحترمه وأقدره كثيرا، والذي بذل من جهده ووقته لمساعدتي

لإتمام هذا العمل، وإخراجه إلى حيز الوجود، كما أشكره على صبره معي، ومع باقي الطلبة

طوال فترة تأطيرنا دون أن ننسى كل أعضاء لجنة المناقشة

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران وبالأخص مصلحة

الإدارة العامة بمكاتبها مكتب المستخدمين و المحاسبة و مكتب الوسائل العامة و الصيانة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل السادة:

يخلف مراد، سبيع محمد ، سنوسي محمد رضا ،بلمختار فاطمة الزهراء، هدان فاطمة.. الخ وكل

الإداريين والعاملين بالمديرية ،

والذين وقفوا بجانب طيلة مدة تربصي وعلى ما قدموه لي من مساعدات ومعلومات.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

الإهداء

" أولا وقبل كل شيء، أشكر الله وأحمده الذي وفقني لإتمام هذا العمل " يارب لا يطيب الليل إلا بشكرك ، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جلّ جلاله ، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة ، إلى بني الرحمة و نور العالمين صلى الله عليه و سلم

سيدنا "محمد "

كما أهدي هذا العمل إلى من سقاني أسلوب المثابرة في العلم و الإخلاص في العمل فهو الذي سهر الليالي كي ينير و يذوب من أجلي والذي اللهم اغفر له و ارحمه إلى من حملتني وهنا على وهن و غمرتني بالعناية والحنان فهي التي نطقها القلب واللسان ودمعت لشوقها العينان فيارب اجعلها من أهل الجنان بارك الله في عمرها والدتي. إلى من جمعني بهم ملك السماء و الأرض و كان عطاؤهم المادي و المعنوي بئر أمالي ، زوجتي، بناتي التوأم و اخوتي إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية بجامعة وهران 2 و بالاحص الاستاذ المرحوم المؤطر طاهر لعرج ومن جمعهم الله إخواني " دفعة دكتوراه الطور الثالث تخصص حوكمة المنظمات و تسيير الموارد البشرية" وأهدي هذا البحث إلى أعز الناس إلى قلبي..... دون أن انسى أساتذتنا المحترمين الذين وقفوا إلى جانبنا طوال مسيرتنا الدراسية ، فالشكر لله سبحانه وتعالى على كل النعم .

ملخص الدراسة :

من بين النشاطات التي تمارسها المنظمات المعاصرة من خلال إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر من أهم وظائفها التي تتمثل في التركيز على العنصر البشري حيث تحاول المنظمة تحقيق بقاءها ودراسة سلوك الموظفين وكيفية تأثير عليهم في بناء ولائهم وزيادة رضاهم وتحفيزهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم وتوجيه أهدافهم وأهداف المنظمة. ومن أهم الأدوار الذي يلعبه العنصر البشري (الموظف) في تحديد مساره المهني وتوضيح اختصاصاته ومراحل في ظل ما تشهده الإدارات من تطور من خلال إتاحتها لعدة أساليب وذلك فقط لتحقيق أهداف مهنية و ايجاد الطريقة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف إلا وهي توفيق بين الفرد والوظيفة وذلك بواسطة تحديد المسار الوظيفي. وقد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الطالب الباحث بدراسة عينة حجمها 12 موظف في فئة الإطارات. استخدم الطالب الباحث في الدراسة استبياناً تضمن (22) سؤالاً، و تضمن الأبعاد التالية : تسيير المسار المهني و اثار تسيير المسار المهني على تحفيز الموظف العمومي وإلى جانب ذلك تضمنت الاستمارة الخلفية الفردية وتمثلت في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة و التصنيف و ذلك على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران

La gestion des carrières du fonctionnaire publique

Résumé :

La gestion des carrières est devenue un sujet incontournable depuis quelque décennie. Les origines de cet intérêt sont multiples. Toutefois, elle attire, de plus en plus, l'attention des salariées étant donné quelle assure à l'individu une continuité, un développement professionnel et personnel, mais avec l'évolution de l'environnement et les exigences de l'entreprise, en terme, de compétences nécessaires à réaliser ses objectifs. Les individus sont contraints de développer leur employabilité, afin, d'espérer d'atteindre leur objectifs, mais bien évidemment, en étant conformes aux objectifs de l'entreprise, ou chacun doit trouver son compte, à condition que les deux parties prenants soient toutes les deux gagnantes.

La définition du concept carrière :

« Ensemble du cheminement professionnelle et extra professionnelle de l'individu qui va s'étendre a la totalité de sa vie dite active ». *suivant C.H Amherdt, 1998.*

La définition du concept gestion des carrières :

« La gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'ouvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. la mise en ouvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir , des évaluations formelles ou informelles de rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement

Abstract :

Career management has become an essential subject in recent decades. The origins of this interest are multiple. However, it attracts, more and more, the attention of employees since it ensures the individual continuity, professional and personal development, but with the evolution of the environment and the requirements of the company, in terms of skills necessary to achieve its objectives. Individuals are forced to develop their employability, in order to hope to achieve their objectives, but of course, by being in accordance with the objectives of the company, where everyone must find their own account, provided that both stakeholders are both winners.

The definition of the career concept:

"All the professional and extra-professional path of the individual that will extend to the entire so-called active life". following C.H Amherdt, 1998.

The definition of the concept of career management:

"Career management consists of planning movements and labour changes, in order to retain competent employees and meet future organisational needs. It is therefore a system that reconciles the professional aspirations of employees and the needs of the organisation. The implementation of this system requires the company to analyse the information accumulated, based on formal or informal performance evaluations, so that it can then identify the best performing employees and encourage them to access positions with greater responsibilities, offering them, of course, favourable and conducive conditions for their development

قائمة المحتويات:

أ.....	كلمة شكر
ب.....	الإهداء
ج.....	ملخص البحث
د.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
1.....	مقدمة عامة

الفصل الأول : تقديم البحث

4.....	1- أهمية البحث:
4.....	2- أهداف البحث :
4.....	3- أسباب اختيار الموضوع :
4.....	4- إشكالية البحث :
5.....	5- فرضيات البحث :
5.....	6- منهجية البحث:
5.....	7- الحدود المكانية و الزمنية:
6.....	8- الدراسات السابقة:
6.....	9- تقسيم البحث:
7.....	10- التعاريف الإجرائية:

الجانب النظري

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

11.....	تمهيد:
11.....	المبحث الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:
11.....	المطلب الأول: دراسة تاريخية لتطور تسيير الموارد البشرية:
14.....	المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي:
25.....	المطلب الثالث: عوامل تطور تسيير الموارد البشرية:
26.....	المبحث الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية:
27.....	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية:
29.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية:
30.....	المطلب الثالث: خصائص ووظائف تسيير الموارد البشرية:
35.....	خلاصة:

الفصل الثالث : الإطار العام للمسار المهني للموظف العمومي

37	تمهيد:
38	المبحث الأول: مفهوم المسار المهني للموظف العمومي:
38	المطلب الأول: مفهوم و خصائص المسار المهني :
40	المطلب الثاني: فوائد و أهمية المسار المهني:
43	المطلب الثالث: تنمية المسار المهني:
49	المبحث الثاني: تخطيط المسار المهني و مفهوم الحركية:
49	المطلب الأول: تعريف و أهمية تخطيط المسار المهني :
51	المطلب الثاني: أهداف و وسائل تخطيط المسار المهني:
56	المطلب الثالث: التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:
58	المطلب الرابع: الحركية:
62	المبحث الثالث: مفهوم الوظيفة العمومية:
62	المطلب الأول: تعريف، نشأة و أسس الإدارة العامة:
64	المطلب الثاني: الموظف العمومي:
66	المطلب الثالث: الالتحاق بقطاع الوظيفة العمومية
73	المطلب الرابع: الإصلاحات بقطاع الوظيفة العمومية
76	خلاصة:

الفصل الرابع : الإطار القانوني لتسيير المسار المهني للموظف العمومي

77	تمهيد:
78	المبحث الأول: التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية
79	المطلب الأول : القوانين الأساسية للوظيفة العمومية و تطورها
86	المطلب الثاني: شروط و إجراءات التوظيف
98	المبحث الثاني: تطور المسار المهني للموظف العمومي و نهايته
98	المطلب الأول: إدماج الموظف في الوسط المهني
104	المطلب الثاني: سيرورة المسار المهني للموظف العمومي
112	المطلب الثالث: النظام التأديبي و نهاية المسار
121	خلاصة:

الجاناب التطبيقية

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران و المنهجية المتبعة في الدراسة

125	تمهيد:
125	المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية
125	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران
132	المطلب الثاني: حوصلة تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي:
137	المبحث الثاني: إجراءات تسيير المسار المهني بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي
137	المطلب الأول: التوظيف و التكوين
143	المطلب الثاني: أنماط الترقيية و تسيير النفقات الخاصة بها
177	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية:
177	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
184	خلاصة:

الفصل السادس : عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها

187	تمهيد:
188	المبحث الأول: دراسة الحالات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف العمومي:
188	المطلب الأول: عرض المسار المهني لرتب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة
194	المطلب الثاني: دراسة الحالات الخاصة برفض هيئات الرقابة المالية و الوظيفة العمومية
208	المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان و مناقشتها و تحليلها
232	الخاتمة:
234	المراجع
243	ملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	اثر القيادة على تصرف الافراد	27
02	نظرية X و Y	29
03	الخطة التكوينية لتطوير الموارد البشرية	44
04	مراحل تنمية المسار المهني و أهم خصائصها.	60
05	الشبكة الاستدلالية للمرتبات	133
06	شبكة مستويات التأهيل	135
07	معدل الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجة	143
08	تعداد الموظفين بالمديرية الجهوية و المديريات الولائية التابعة لها	174
09	تعداد الموظفين بالمديرية الجهوية لناحية وهران حسب مختلف الأسلاك	175
10	تعداد المناصب المالية بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات 2016-2018:	176
11	طرق التوظيف بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018	176
12	حركة الموظفين بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018	178
13	النصوص القانونية الخاصة بالتكوين	187
14	الدورات التكوينية التي تم تنظيمها من طرف المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران لفائدة موظفيها خلال الثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018	188
15	حوصلة عن التعيين في المناصب العليا بالمديرية الجهوية خلال الثلاث سنوات الأخيرة	208
16	متغير الجنس	238
17	متغير السن	239
18	متغير الرتبة المشغولة	239
19	متغير التصنيف	240
20	متغير الأقدمية	241
21	المقارنة بين حالتين: أسلاك تقنية و أسلاك مشتركة	252
22	الحالات الخاصة "الحالة الأولى "	255
23	الحالات الخاصة "الحالة الثانية "	257
24	الحالات الخاصة "الحالة الثالثة "	258
25	الحالات الخاصة "الحالة الرابعة "	261
26	الحالات الخاصة "الحالة الخامسة "	263

266	الحالات الخاصة "الحالة السادسة "	27
268	الحالات الخاصة "الحالة السابعة "	28
271	تقديم العينة موضوع الدراسة	29
272	التوزيع حسب السن	30
273	الرتبة المشغولة	31
274	التصنيف	32
275	التوزيع حسب الاقدمية	33
276	كيفية الالتحاق بالرتبة	34
277	أساس التوظيف	35
278	توافق الرتبة مع المؤهلات	36
279	الاستفادة من التكوين	37
280	أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة	38
282	العمل بالنسبة للموظف	39
283	طريقة التعامل و التحفيز	40
284	زيادة الراتب و التحفيز	41
285	الاستفادة من الترقية في الرتبة أو في المنصب	42
286	التقييم الدوري	43
287	الرضا عن التقييم و تسيير المسار المهني للموظف	44
288	تطور مسؤوليات الموظف مع تطور الزمن	45
289	كفاية المشوار المهني بالنسبة للموظف	46
290	دور الإدارة فيما يخص المسار المهني للموظف	47
291	مساعدة الإدارة للموظف لإعداد مساره المهني	48
292	الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني	49

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	سلم الحاجات	01
35	التسيير عملية دائرية مستمرة 2	02
46	الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية	03
82	المؤسسات العامة	04
85	مراحل إتخاذ القرارات	05
271	تقديم العينة موضوع الدراسة	06
272	التوزيع حسب السن	07
273	الرتبة المشغولة	08
274	التصنيف	09
275	التوزيع حسب الأقدمية	10
276	كيفية الالتحاق بالرتبة	11
277	أساس التوظيف	12
278	توافق الرتبة مع المؤهلات	13
279	الاستفادة من التكوين	14
280	أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة	15
282	العمل بالنسبة للموظف	16
283	طريقة التعامل و التحفيز	17
284	زيادة الراتب و التحفيز	18
285	الاستفادة من الترقية في الرتبة أو في المنصب	19
286	التقييم الدوري	20
287	الرضا عن التقييم و تسيير المسار المهني للموظف	21
288	تطور مسؤوليات الموظف مع تطور الزمن	22
289	كفاية المشوار المهني بالنسبة للموظف	23
290	دور الإدارة فيما يخص المسار المهني للموظف	24
291	مساعدة الإدارة للموظف لإعداد مساره المهني	25
292	الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني	26

قائمة الملاحق:

رقم	العبارة	الصفحة
-----	---------	--------

169	أجهزة القياس المستعملة من طرف الفرق الميدانية	01
170	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي	02
170	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمسح الأراضي	03
171	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لمسح الأراضي	04
184	نموذج إعلان عن فتح مسابقة توظيف	05
184	نموذج عن إعلان توظيف في الجرائد باللغة العربية	06
//	نموذج عن إعلان توظيف في الجرائد باللغة الفرنسية	07
//	نموذج مقرر فتح مسابقة توظيف على أساس الشهادة	08
//	نموذج محضر لجنة دراسة الملفات المقبولة و الغير المقبولة	09
//	نموذج محضر المحادثة	10
//	نموذج قائمة المحادثة	11
//	نموذج جدول التقويم	12
//	نموذج محضر النجاح النهائي	13
//	نموذج الإعلان عن الناجحين	14
189	نموذج لاتفاقية التكوين	15
189	نموذج لمخطط التكوين	16
191	نموذج مقرر توزيع المناصب المالية الشاغرة	17
194	نموذج مقرر التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية	18
196	نموذج محضر اللجنة المتساوية الأعضاء الخاص بالترقية الاختيارية	19
198	نموذج القائمة الاسمية للأعوان المستوفون لشروط الترقية الاختيارية	20
200	نموذج بطاقة التأهيل و البيان للترقية الاختيارية	21
204	نموذج الترقية في الدرجة الخاصة بالمناصب العليا	22
209	نموذج مقرر التعيين في المناصب العليا	23
212	نموذج مذكرة الاقتراح للتعيين في المنصب العالي	24
218	نموذج للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	25

تطورت وظيفة الموارد البشرية وحملت عدة تسميات ضمن مراحل تطورها، فسميت إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية ثم إدارة رأس المال البشري ثم إدارة رأس المال الفكري، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد أساسا على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

من بين وظائف إدارة الموارد البشرية قمنا باختيار وظيفة لتكون موضوع دراستنا ألا وهي تسيير المسارات المهنية، هاته الوظيفة التي تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهي طرف رئيسي في أغلب ممارسات إدارة المورد البشرية، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان و الوظيفة المناسبة

اختيارنا لهاته الوظيفة بالتحديد من بين كافة وظائف تسيير الموارد البشرية لتكون موضوع بحثنا لم يكن اختيارا عشوائيا و إنما كمواصلة لموضوع بحث شهادة الماستر والذي تمحور حول إجراءات تسيير المسارات المهنية على مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية بمصفاة اريزو بسوناطراك بالتحديد، حيث قمنا هاته المرة بمعالجة نفس الموضوع لكن على مستوى قطاع اخر ألا و هو قطاع الوظيفة العمومية، حيث كانت المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا ميدانا لدراستنا التطبيقية.

فبعد إجراء القراءات التأديبية و الاطلاع على النصوص القانونية قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي، فالجانب النظري بدوره قسمناه الى ثلاثة فصول ، فكل دراسة خصص الفصل الأول كمدخل و تعريف بالميدان موضوع الدراسة الا وهو تسيير الموارد البشرية حيث قمنا بعرض مختلف مبادئ المدارس في التسيير و شرح آراء بعض المفكرين حول العامل البشري في المنظمة، لنتنقل بعدها للفصل الثاني الذي خصصناه لمفهوم موضوع البحث الا و هو تسيير المسارات المهنية ، و ذلك من خلال عرض الإطار العام له ، حيث سنعرض اولا مفهومه ، خصائصه، فوائده و أهميته، اضافة إلى تنميته ، لنمر بعدها إلى خطوة جد مهمة في إعداد المسار المهني و هي التخطيط ، اضافة إلى عرض مفهوم الحركية حيث انه لا يمكن الحديث عن المسار المهني دون التطرق لمفهوم الحركية و التي تعتبر مرتبطة به من خلال مختلف عمليات النقل و التكليف بالمهام الجديدة حيث نجد الحركية الأفقية، العمودية و الجغرافية، لنختم هذا الفصل بعرض مفهوم الوظيفة العمومية، تعريفها و نشاتها ، وصولا إلى الإصلاحات بالقطاع ، مختتمين الجانب النظري بالإطار القانوني لتسيير المسارات المهنية حيث سنقوم بعرض محتوى مختلف التشريعات و القوانين التي أتى بها المشرع الجزائري حول تسيير المسار المهني للموظف العمومي و التي تسيير حياته المهنية منذ توظيفه و وصولا إلى تاريخ خروجه من الإدارة ، فنتعدد النصوص و القوانين و المراسيم التي تسيير الحياة المهنية للموظف العمومي نظرا للطابع البيروقراطي الذي يميز قطاع الوظيفة العمومية عن غيره من القطاعات الأخرى، فانطلاقا من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 01 رجب 1405ه الموافق ل 23 مارس 1985 م و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الى غاية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 ه الموافق ل 15 جويلية 2006 م و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

مقدمة عامة

إضافة الى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 هجري الموافق ل 19 يناير 2008 م و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة بالمؤسسات و الإدارات العمومية.

بعد ما خلصنا من الدراسة النظرية لتسيير المسارات المهنية للموظف العمومي من خلال الفصول السابقة انتقلنا الى الدراسة الميدانية ، هاته الدراسة الميدانية و التي كان اطارها المكاني مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهراڤ حيث افتتحنا من خلال دراستنا هاته بتقديم للهيئة المستقبلة ، و قمنا بعرض حوصلة لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية بهاته المديرية، كما ركزنا من خلال هاته الدراسة على بعض الحالات الخاصة بالثغرات القانونية و التي عرفت رفض هيئات الرقابة على غرار مصالح الرقابة المالية او مصالح الوظيفة العمومية مخلفة تاثيرا سلبيا على المسار المهني للموظفين ، و اختتمنا دراستنا الميدانية باستبيان حول مدى رضا الموظفين التابعين للمديرية عن طريقة تسيير مسارهم المهني و الذي شمل عينة من الموظفين بالمديرية.

الفصل الأول

تقديم البحث

1- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث و قيمته العلمية و العملية في دراسة و تحليل المسارات المهنية للموظف العمومي ، حيث يعتبر المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الفرد و المنظمة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على مختلف الإجراءات المتعلقة بهاته الوظيفة و ذلك على مستوى قطاع الوظيفة العمومية بالتحديد بمصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران ، حيث تطرقنا من خلال دراسة سابقة لنا في إطار تحضير رسالة الماجستير إلى ذات الموضوع بالقطاع العمومي الاقتصادي على مستوى مؤسسة سونا طراك بمصفاة ارزيو .

2- أهداف البحث :

لقد قمنا بهذه الدراسة من أجل الوصول إلى أهداف معينة هي كالتالي:

- معرفة أهمية تسيير المسار الوظيفي
- محاولة التعرف على أهم مراحل تسيير المسار المهني التي يمر بها الموظف منذ توظيفه وإلى غاية انتهاء خدمته وكيفية تسيير هذا المسار.
- محاولة التعرف على مدى نجاح تسيير المسار المهني في التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف موظفيها.
- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار المهني الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المنظمة.
- منح قطاع الوظيفة العمومي الأهمية الكبرى و الدور الحقيقي في تسيير الموارد البشرية و ذلك من خلال التسيير الرشيد و الحكيم للموارد البشرية

3- أسباب اختيار الموضوع :

أسباب اختيار الموضوع الذي جاء تحت عنوان "تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي" كان بناءا على عدة اعتبارات و من أهمها:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصص الباحث و هو تسيير الموارد البشرية.
- ارتباط الموضوع بمجال الممارسات المهنية للباحث كمسير للموارد البشرية بهيئة عمومية.
- مستوى الإدارة العمومية و عدم مسابرتة للتحويلات و التطورات الجارية التي تحتاج إلى المرونة و السلاسة في مختلف المعاملات
- التعريف بتسيير المسار المهني الذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية.
- توضيح أهمية تخطيط مستقبل الفرد و تسيير المسار المهني.
- معرفة كيفية تسيير المسار المهني و الجانب التشريعي له بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران كمثال عن منظمة تابعة لقطاع الوظيفة العمومية
- علاقة تسيير المسار الوظيفي و تحفيز الموظفين.

4- إشكالية البحث :

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الجوهرية للبحث في السؤال التالي:

ما هي الإجراءات المتبعة و الفعلية لتسيير المسارات المهنية للموظف العمومي ؟

و من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم المسار المهني و ما هي المراحل التي يمر بها الموظف من خلال مساره الوظيفي؟
- ما هو الإطار التشريعي لكل مرحلة؟
- ما هي إجراءات تسيير المسارات المهنية على مستوى قطاع الوظيفة العمومية و ذلك على مستوى مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران؟
- هل لتسيير المسار المهني تأثير على تحفيز الموظف العمومي؟

5- فرضيات البحث :

لمعالجة اشكالية البحث وتقديم عناصر الاجابة يمكن الاعتماد على بعض الفرضيات و التي تتلخص فيما يلي:

- يعتبر تسيير المسار الوظيفي محور أساسي من محاور تسيير الموارد البشرية.
- يعد التكوين من أهم المراحل في تسيير المسار الوظيفي.
- تسيير المسار المهني يستند على تطبيق حرفي لمضمون النصوص و التشريعات الني سنهها المشرع الجزائري.
- لتسيير المسار الوظيفي اثر على مدى تحفيز الموظفين.

6-منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و اثبات صحة أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التالي:

-المنهج التاريخي: نتحدث عن مراحل تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري

-المنهج القانوني: عرض بعض المواد و النصوص القانونية التي نعتمد عليها في هاته الدراسة

-المنهج الهيكلي: دراسة الهيكل التنظيمي الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي و المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران التابعة لوزارة المالية

-المنهج السلوكي: و هي الزمرة و الحلقة الهامة في سلوك الأفراد الذين يقومون بتسيير القوانين والنصوص التشريعية للإدارة داخل القطاع العمومي

-المنهج التحليلي: نقوم من خلاله بتحليل الاستبيان الخاص بتسيير المسار المهني للموظف العمومي والتطرق لدراسة بعض الحالات الخاصة بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران، و فيما يخص نتائج الدراسة قد تم الحصول عليها باستخدام بعض البرامج الخاصة منها Microsoft Excel

7-الحدود المكانية و الزمنية:

شملت الدراسة الميدانية لتسيير المسارات المهنية للموظف العمومي مع تخصيص الدراسة بمصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا ن ، و يتحدد الجانب الزمني للموضوع وفق طبيعة الانتهاء من الدراسة التطبيقية المتعلقة بفترة دراسة تسيير المسارات المهنية على مستوى مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا ن حيث امتدت هاته الدراسة من الفترة الممتدة من عام 2016 إلى غاية عام 2020 بالنسبة للدراسة النظرية و التطبيقية على حد سواء.

8- الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات تناولت دراسة تسيير المسارات المهنية سواء بالمؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة منها او على مستوى الإدارات العمومية ومن بين هاته الدراسات نذكر ما يلي:

دراستنا في اطار تحضير شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت و ذلك على مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية بمصفاة ارزيو بسوناطراك.

من خلال ما سبق فان دراستنا هذه تتميز عن الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- بعد دراسة تسيير المسار المهني بمؤسسة اقتصادية عمومية بمصفاة ارزيو في اطار تحضير شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية ، قمنا بمواصلة البحث و الدراسة في نفس الموضوع لكن هاته المرة تم تغيير الوجهة نحو قطاع الوظيفة العمومية.
- تزامنت هاته الفترة أي فترة الدراسة مع إجراءات تعزيز التوازنات الداخلية و الخارجية للبلاد و سياسة التقشف المتبعة من طرف الدولة و الذي تجسد في الإدارات العمومية من خلال تجميد التوظيف بما فيها الامتحانات المهنية و هذا ما قد ينعكس على المسار المهني للموظف العمومي.

9-تقسيم البحث:

بغية الإجابة على الإشكالية و على الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:جانب نظري و جانب تطبيقي تلخصت في ستة فصول:

- حيث خصص الفصل الأول لتقديم البحث
- وقد خصص الفصل الثاني لماهية تسيير الموارد البشرية، و الذي قسم بدوره إلى مبحثين، خصص الأول إلى التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد خصص لمفهوم تسيير الموارد البشرية.
- و قد خصص الفصل الثالث للإطار العام للمسار المهني للموظف العمومي، و الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول إلى مفهوم المسار المهني للموظف العمومي، أما المبحث الثاني فقد خصص لتخطيط المسار المهني و مفهوم الحركية، و تطرق المبحث الثالث حول مفهوم الوظيفة العمومية.
- و قد خصص الفصل الرابع للإطار القانوني للمسار المهني للموظف العمومي، و الذي قسم بدوره إلى مبحثين ، خصص الأول للتوظيف، أما المبحث الثاني فقد خصص لتطور المسار المهني للموظف العمومي و إنهائه.

- وقد خصص الفصلين الخامس و السادس للجانب التطبيقي حيث قسم الفصل الخامس و المتضمن للدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران و المنهجية المتبعة في الدراسة إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول لتقديم الهيئة المستقبلية، أما المبحث الثاني فخصص لإجراءات تسيير المسار المهني بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي و تطرق المبحث الثالث للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

بينما قسم الفصل السادس و المتضمن لعرض النتائج و مناقشتها و تحليلها إلى مبحثين، خصص الأول لدراسة الحالات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف العمومي، أما المبحث الثاني فخصص لعرض نتائج الاستبيان و مناقشتها و تحليلها.

10- التعاريف الإجرائية:

تعريف التسيير:

يعتبر التسيير (GESTION) طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي (TAYLOR) بأنه علم مبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سمون (H.SIMON) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل والمتمثلة في التخطيط، التنظيم والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة

تعريف المسير:

هو كل مسؤول عن إنجاز المهام من خلال جهود الآخرين فهو مخطط، منشط، مراقب، ومنسق لبلوغ الأهداف المشتركة ولا بد أن تكون له سلطة لاتخاذ القرارات.

تعريف الموارد البشرية:

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان ساندا أو القوى العاملة ولقد كانت سنة 1970 لتحويل التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية هي نقطة إدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى. وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في المجال للعلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم

مفهوم تسيير الموارد البشرية:

لقد أدى تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط – رقابة-تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من ووظائفها التنفيذية " توظيف-تكوين-حوافز..." كأساس يبني عليه تعريفاته

مفهوم المسار المهني:

أيضا يمكن النظر إلى المسار المهني على أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة، مثل مسار مهنة التسويق حيث تبدأ بمندوب مبيعات، مدير منتج، مدير تسويق منطقة معينة، مدير تسويق إقليمي ثم نائب مدير التسويق

تعريف تخطيط المسار المهني:

ذلك الحيز الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار المهني، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته المهنية، ويشمل تقييم الفرد لمؤهلاته واهتماماته للفرص الوظيفية الممكنة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية الملائمة

الوظيفة العمومية:

الإدارة العامة: تعني تنظيم وتنسيق وتوجيه و رقابة، جمع بشري في منظمة معينة لتحقيق اهداف معينة .

_ تستهدف تحقيق الأهداف العامة و يكون ذلك بأسلوب مركزي أو لامركزي و سواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المطبق في الدولة

تعريف الموظف العمومي:

يعرفه هوريو على انه كل من يعين من قبل السلطة العامة تحت اسم موظف او مستخدم أو عامل أو مساعد يشغل وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العمومية الأخرى.

الجانب النظري

الفصل الثاني

ماهية تسيير الموارد البشرية

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنوان تخصص الدكتوراه المسجلين فيها، وهو نفس التخصص الذي زاولنا فيه دراستنا في شهادة الماستر، فكل دراسة يتم عرض الدراسة التاريخية لها، حيث سنقوم بتقسيم هاته الدراسة التاريخية إلى جزئين، جزء يخص التغيرات ما قبل الثورة الصناعية وجزء للتغيرات ما بعد الثورة الصناعية، كما سنتطرق إلى مفهوم المنظمة و التي تركز على عنصرين مهمين في نشاطها، عنصر رأس المال وعنصر العمل الذي يمثل القوى البشرية، حيث سنقوم بعرض مختلف مبادئ المدارس في التسيير و شرح آراء بعض المفكرين حول العامل البشري في المنظمة. لننتقل بعدها إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية، حيث سنقوم بعرض أهمية وأهداف هاته الوظيفة اضافة إلى خصائصها ووظائفها المختلفة.

وقصد التعرف اكثر على ماهية تسيير الموارد البشرية تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهي:

المبحث الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

سوف نتطرق في التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية إلى دراسة ثلاثة مطالب و هي:

المطلب الأول: دراسة تاريخية لتسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي

المطلب الثالث: عوامل تطور تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: دراسة تاريخية لتطور تسيير الموارد البشرية:

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

أولاً: التغيرات قبل الثورة الصناعية¹

1-نظام العبودية:

يرى علماء الاجتماع أن أصل الرق يعود إلى أسرى الحروب التي كانت تنشأ بين فئتين متعادلتين في العهود القديمة حيث خطر للمنتصرين الاستفادة من أسراهم في اشغالهم المختلفة لكن الكسب يعود إلى السيد والعبد الرقيق لا ينال أدنى حقوقه الإنسانية.

استمر عهد الرق لفترة طويلة لكن و بمرور الأيام، ففي عهد الإمبراطورية الرومانية تغيرت النظرة الى الأرقاء حيث وضعت قوانين خاصة ببيع العبيد بشروط مرضية ومن جهة أخرى عمد رجال العدالة الى تسهيل عملية تحرير الرقاب المستعبدة وهكذا حل العمل الحر تدريجياً محل الرق.

الأقنان: هم الأرقاء الذين نالوا بعض الحرية أو محتاجين لجئوا إلى أرض السادة لضمان القوت والحماية وقد عرفت المظاهر الأولى لنظام الأقنان في مصر القديمة بثلاث فئات:

-الأقنان التابعة للسيد: هم الفلاحون الأحرار الذين اضطروا إلى بيع أراضيهم لتسديد الضرائب الثقيلة المفروضة عليهم وبالتالي يصبح الفلاح أجيراً عند "الشخص السيد"

-الأقنان المقيدون بأرض الإقطاعي: وهم الأشخاص الذين يخدمون السيد الإقطاعي مقابل القوت والحماية وهو يملكهم ويتصرف بهم كما يشاء.

-الأقنان الذين يتسلمون حراسة المزارع: هم الأشخاص الذين يشرفون على الأرض ويدفعون لصاحبها قسطاً من عائداتها السنوية نقداً أو إنتاجاً وهؤلاء يستطيعون الادخار إلا أن ثروتهم تعود كلها بعد وفاتهم إلى أسيادهم. وهذا ما لم يشجع الأقنان على التوفير والاقتصاد.

2-نظام الطوائف:

نشأ في القرن 10 في ألمانيا وإنجلترا وهو التنظيم الوحيد للحرفيين قبل الثورة الصناعية، ويتمثل في احتكار الأفراد صناعة أو حرفة معينة حيث تتكون لكل صناعة طائفة من العمال المهرة الذين يعملون فيها.

هذا النظام يحدد شروط العمل الخاصة بالعمال من أجور ومستويات الإنتاج... الخ وقواعد الالتحاق بها وأصول التدرج فيها على أساس تسلسل هرمي اعتباراً من شيخ الطائفة إلى المعلمين إلى العرفاء (العمال) إلى الصبيان تحت التمرين.

استهدفت الطوائف حماية مصالحها بالضغط على الحكومات لمنع ممارسة غير الأعضاء لمهنة معينة إلا أن تطور الحياة عبر الزمن أدى إلى ظهور عدة عيوب على نظام الطوائف وتتمثل في:

-عجز النظام عن التكيف مع تطور الاقتصاد.

-تدخل السلطة بفرض ضرائب على الحرفيين.

ونتيجة لهذه العيوب تحتم على الطوائف بذل جهود أكثر لتسديد الديون وعندما كان هدف شيخ الطائفة حماية أصحاب العمل، تولى تحصيل الضريبة نيابة عن الحكومة وتدرجياً أصبح له مطلق الحرية في تقدير الضريبة المفروضة على الصناع وبعد تحصيلها يدفع منها نصيب للحكومة ويحتفظ لنفسه بالباقي.

1-العمل والعمال: قصة نضال الطبقة العاملة /فرانسوا باريت /1954 العالمية في سبيل مستقبل أفضل /الطبعة الاولى /ص 7.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

نتيجة لهذه التحولات عرفت الطوائف مزاحمين أشداء من العمال الأحرار الذين نهضوا ليحدوا من سلطان الطوائف وانتشارها.

العمال الحر: نتيجة للعيوب التي ظهرت في نضام الطوائف بدأ يزول تدريجيا في القرن السادس عشر، حيث بدأ العمل الحر ينتشر أكثر في المدن ولكل فرد الحق في ممارسة العمل الذي يناسبه وتحمل ما ينجم عنه من أخطار ويمكنه أن يستخدم عمالا في مصنعه اذا سمح له رأسماله.

كان العامل يتخذ مظهرين:

- عمال لم ينشؤا في ظل التدريب الطائفي.

- عمال نازحون من الريف لطلب العمل جاءوا لبيع إنتاجهم وسلعهم وتأجير عملهم في المدن.

في القرن السادس عشر بدأ العمل الحر ينتشر في سائر الأقطار الأوروبية.

ثانيا: التغيرات بعد الثورة الصناعية:

1- ظهور النقابة¹:

إن زوال نظام الطوائف وظهور حرية أصحاب العمل قبل الثورة الصناعية دفع هؤلاء إلى السعي لتحقيق أكبر ربح ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ونتيجة لذلك أهملت أدنى حقوق العاملين كانخفاض مستوى الأجور، انعدام الوسائل، الاحتياطات الصحية اللازمة والحماية القانونية للعمال.

كما أن الانقلاب الصناعي يعتبر دافعا مهما لتكتل العمال وتجمعهم إذ كانوا يستغلون أبشع استغلال وتمثل في تشغيل الأطفال في مصانع النسيج وفي مناجم الفحم، اطالة ساعات العمل، التعرض لحوادث العمل الخ.

هذه الظروف دفعت العمال بإحساسهم إلى حاجة التعاون والتجمع في إطار تنظيم عمالي يمكنهم من الدفاع عنهم وذلك بإنشاء جمعيات سرية على شكل نقابات.

2- وظائف النقابة:

تعرف النقابة على أنها اتحاد العمال في شكل منظم ورسمي بقصد الدفاع عن مصالحهم وحقوقهم المشتركة والمشروعة تتمثل فيما يلي:

- حماية مصالح العاملين، توفير ظروف عمل مناسبة وأجور تتفق مع كمية العمل ونوعه.
- الرقابة على تنفيذ تشريعات العمل.
- تنظيم التأمينات الاجتماعية وتقديم الخدمات العامة للعمال.
- تنمية ثقافة العمال وتشجيعهم على الإنتاج.
- المشاركة في وضع وتنفيذ خطط التنمية للاقتصاد الوطني.

3- أنواع النقابة:

يمكن تصنيف النقابة إلى نوعين:

- النقابات الصناعية: وتشمل كل العمال الذين ينتمون لشركة معينة أو صناعة معينة باختلاف مهنتهم.
- النقابات المهنية: تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحركة واحدة.

4- تغيير نظرة الإدارة نحو العمال:

1- نقابات العمال ومنظمات أصحاب العمل /د عدنان العابد /1982 في القوانين العربية /ص107.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

التطورات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية التي عرفتھا المجتمعات أدت إلى تطوير نظرة الإدارة نحو العمال. فبعدها كان العامل رقيقا يباع ويشترى في السوق وكانت معاملته على أساس أنه آلة.

أصبح لهذا الفرد حق في الحياة، له حقوق وعليه واجبات خاصة بعد ظهور الحركة النقابية التي كان هدفها بالدرجة الأولى الدفاع عن حقوقه.

وهكذا بعدما أن كان العامل تحت سيطرة الإدارة أصبح شريكا لها، يساهم في تحديد المسؤوليات، يضع شروط للعمل، وغيرها من الأعمال وهذا ما يسميه البعض بالديمقراطية الصناعية.

وفي هذا المجال يقول الأستاذ "توني":

إن فكرة الديمقراطية الصناعية مازالت فكرة نظرية إلى حد بعيد، وإن الإدارة لا تعطي العامل فرصة حقيقية لمشاركتها في وضع سياستها العمالية، وإن أعطته هذه الفرصة فهي محدودة للغاية إذ تحتفظ الإدارة لنفسها بحق عدم إشراك العمال في شؤون الإدارة بما فيها إدارة الأفراد فاعتبار العامل شريك للإدارة في اتخاذ القرارات ما هي إلا خدعة كبيرة من جانب الإدارة لاجتذاب ثقة العامل واطمئنانه.

من خلال هذا القول يشكك توني في اعتبار العامل شريك في اتخاذ القرارات إلى جانب الإدارة لأنه لا يملك أي استثمارات مالية في المشروع وبالتالي لا يستعمل مسؤولية فشل أو نجاح المشروع.

والحقيقة أن فكرة مشاركة العامل في الإدارة لازالت في تطور لإعطائه مركزا أكثر في المنظمة.

المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي:

إن المنظمة تركز على عنصرين مهمين في نشاطها: عنصر رأس المال وعنصر العمل الذي يمثل القوى البشرية وفي هذه الحالة تسيير العمل ليس سهلا لأنه يجب معرفة تصرفات الأفراد في المنظمة والتي يصعب تحديدها بصفة قاطعة نظرا لارتباطها بالحالة النفسية والاجتماعية للفرد.

أولا: مفاهيم عامة:

-تصرفات الفرد في المنظمة¹: هي عبارة عن مجموعة من الاحتياجات أو الاستجابة للحاجات البيسيكولوجية والتي تختلف باختلاف المحيط الذي يعيش فيه الفرد، أنظمة التحفيز، المؤهلات.....الخ.

1- Panorama de la gestion / NADINE TOUR NOIS /1997/page 196.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

لمعرفة تصرفات الأفراد أثناء العمل يجب إجراء دراسة على أربع مستويات:

دراسة العامل في حد ذاته، المجموعة التي ينتمي إليها، المحيط الداخلي للمنظمة وكذا المحيط الخارجي:

-الفرد: شخصية الفرد تبرز عن طريق استعداداته، طموحاته، أحاسيسه، افكاره، حاجاته، مواجهته للمشاكل.....الخ.

لكن في بعض المنظمات الفرد لا يظهر إلا من خلال إدماجه في مجموعة.

-المجموعة: يقصد بها مجموعة للعمل (أقسام، ورشات.....الخ) او مجموعة خارج عن العمل (عائلات، أصدقاء.....الخ).

-المجموعة ليست تجمع أو قسم منطقي أو نظام بسيط للأفراد وانما أنشأت من خلال المؤهلات المتشابهة بين أفرادها الذين لديهم عمل مشترك لإتمامه، هذا يبين أن هناك علاقات حقيقية وليست عشوائية توجد بين عدد معين من الأفراد وذلك بشكل نسبي لأن المجموعة مشكلة من عدد الأفراد فمن المحتمل أن تتأثر بعوامل داخلية وخارجية.

- المجموعة هي وحدة حقيقية جماعية ولكن جزئية والتي يمكن على الأقل ملاحظتها.

-المجموعة يمكن أن تشكل بصفة رسمية (قسم من المنظمة، ورشة.... الخ)، وبالعكس يمكن أن تبرز مجموعات غير رسمية نتيجة إحساس العمال بعدة حاجات: كالحاجة إلى الأمن، الاحترام، تحقيق الذات، التعاون.

فالأفراد يرغبون في اشباعها عن طريق الانتماء إلى مجموعة ويتجه الأفراد إلى تكوين هذا النوع من المجموعات خصوصا إذا لم يمكن هناك تنظيم نقابي يدافع عن مصالحهم أمام الإدارة (حتى بوجود نقابة، فنجد الفرد يبحث عن مجموعة تتقاسم معه مشاكله).

-المحيط الداخلي: المحيط الداخلي للمنظمة هو مجموعة من العوامل التنظيمية تتمثل في:

-التركيبة البيروقراطية للمنظمة

-الهيكل التنظيمي للمنظمة

-نظام النقابات

-أنواع السلطة

بصفة عامة المحيط الداخلي للمنظمة هو كل العناصر التي تميزها.

-المحيط الخارجي: يؤثر بصفة كبيرة على تصرفات الأفراد ومن العوامل الأساسية التي نجدها:

-الثقافة التي لها تأثير على تصرفات وتفكير الأفراد.

-إن المحيط يصدر تشريعات قانونية تتضمن حقوق وواجبات معينة للمستخدمين والمسؤولين.

-الأزمات الاقتصادية.... الخ.

-الظروف السياسية والتكنولوجية.

إن المفاهيم السابقة الذكر ظهرت نتيجة للبحوث والدراسات التي أجراها العديد من المفكرين على العامل البشري، حيث كان هذا العنصر في القديم مجرد عنصر إنتاج كباقي العناصر الأخرى (طبيعية،

رأس العمال...)، ينفذ أوامر أرباب العمل دون مناقشة، إلى أن ظهرت الثورة الصناعية وما نجم عنها من انتشار المصانع، مما دفع بأصحاب العمل إلى التركيز على القوة البشرية وذلك بتنظيم جهودهم وتقسيم العمل لخدمة مصالح أرباب العمل مهملين بذلك الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمال.

ونظرا لهذه التغيرات ظهرت طائفة من المفكرين خاصة ELTON MAYO لتغيير نظرة أصحاب العمل إلى العمال. وفيما يلي نقوم بشرح آراء بعض المفكرين حول العامل البشري في المنظمة.

المدرسة الكلاسيكية: المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية (productivité) وكذلك زيادة كفاءة (Efficiency) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على المبادئ لإدارة العمل،

أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل فيما يلي:

1. تقسيم العمل: تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانيا بإضافة مستويات جديدة، وعرضانيا بإضافة وظائف جديدة ومهام جديدة على المستوى نفسه، وقد أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك، وهي:¹
-تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محدودة.
-توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
-اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

2. التسيير العلمي: يعتبر المهندس المتمرس (Taylor 1856-1915) من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضاءهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجح طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

يقوم أسلوب دراسة الوقت و الحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة و دراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، و يكون ذلك بطرق متعددة مثل؛ اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المستبقة، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، و بساعات خاصة لتسجيل الوقت.

3. التسيير بالاستثناء واللامركزية: حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلية في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها

1- محمد رفيق الطيب "مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات "، الجزء الاول التسيير والتنظيم والمنشأة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1955 ص 55.

من أجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقت المسير، انه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4. الإشراف الوظيفي: يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي، أي القائم على أساس التسلسل التربوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5. البيروقراطية الرشيدة: ¹ يعتبر العالم الألماني فيبر (1864-1920) من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:
-التسلسل الرئاسي أو التدرج حسب الرتبة: أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.

-التخصص الدقيق: أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.

-الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.

-دوام المرتب: الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.

-فصل الملكية عن التسيير: اذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصب نفسه.

-الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.

-وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة: ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.

-الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.

➤ التنظيم الرسمي: هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة والقيادة.

رواد المدرسة الكلاسيكية:

1-فريدريك تايلور (1856م-1915م): هو مؤسس هذه المدرسة لاحظ عدم وجود تنظيم فعال لجهود العمال ورقابة تامة على العمل، ركز على مراقبة سلوك المنفذ في المؤسسة. ويمكن تلخيص أهم مبادئه فيما يلي:

-ملاحظة العمال عند قيامهم بالعمل.

-تحليل العمل الذي يجب تنفيذه واستبعاد الحركات الغير ضرورية والتي عرفها بدراسة الزمن والحركة.

-الفرد لا يجب العمل يبحث فقط عن الأجر.

-التخصص في العمل يسمح بزيادة المر دودية.

اتسم نظام تايلور بالميكانيكية حيث اعتبر العامل عنصر من عوامل إنتاج تحكمه المادة.

1-د.نورى منير، دروس تسيير المارد البشرية، لصالح جامعة التكوين المتواصل ص 2

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

2-فايول: صاحب النظرية العصرية في التسيير (1845-1925) جسد وأتم مبادئ تايلور يقوم على مبدأ السلطة حيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد بدلا من أن يتلقى العديد من الأوامر من الكثير من الأفراد في وقت واحد (السلطة ممارسة من قبل الرئيس).

وضع فايول ستة (6) وظائف للمنظمة وهي:

- وظيفة النشاطات التكنولوجية
- الوظيفة المالية
- الوظيفة التجارية
- الوظيفة الأمنية
- الوظيفة المحاسبية
- الوظيفة الإدارية (التنبؤ، التنظيم، الرقابة، التنسيق، القيادة).

3-ماكس ويبر (MAX WEBER): (1864-1920) : تركز نظريته على البيروقراطية وهي بداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف من خلالها إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. بقصد بتعبير البيروقراطية أن "يصف النموذج المثالي للتنظيم" الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، يقوم التنظيم البيروقراطي عند ويبر على الخصائص التالية:

- البيروقراطية تجهل الذاتية وتعالج المشاكل بصفة عامة غير شخصية حيث تحدد مسؤوليات كل فرد في المنظمة وأنواع التعاون بين جهودهم.
- العامل مجرد منفذ للأوامر التي تمليه عليه القاعدة.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي على عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.

أهملت المدرسة الكلاسيكية السلوك الإنساني في المنظمة مما أثر سلبا على تصرفات المستخدمين (إضرابات، تغيب عن العمل، ارتكاب اخطاء تقنية... الخ). هذا ما دفع بمجموعة من المفكرين إلى البحث عن الأسباب التي دفعت العمال إلى مثل هذه التصرفات خاصة المفكر (ELTON MAYO) و من خلال تجاربهم أكدوا دور العوامل البيولوجية في تحفيز الأفراد على العمل. ولماذا ظهر عصر جديد للعلاقات الإنسانية ونقطة تحول في ميدان إدارة الأفراد.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.تعريف العلاقات الإنسانية : هي تلك الصلات الاجتماعية بين الأفراد التي تسبب ردود فعل نفسية على مستوى الفرد أو المجموعة، وحتى تصبح متجانسة يجب دراستها من طرف علماء النفس والاجتماع اي إثبات كل عادة ضمن نشاط المنظمة أنها تدخل في تكوين العلاقات الإنسانية والتي تسمى بالعلاقات الصناعية أو علاقات العمل.

كما عرفها في سنة 1950 المركز الجامعي MICHIGAN بأنها استعمال العلوم الاجتماعية، البيولوجية، النفسية، الاقتصادية في دراسة أساسيات سير كل المجموعات وتحفيزهم.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية: تجمع كل المفكرين الذين عالجوا نقائص المدرسة الكلاسيكية واهتموا بتصرفات الفرد في المنظمة فهذه المدرسة ركزت بحوثها على مفاهيم جديدة:

-1L'HOMO-SOCIUS

الفرد لا يحفز فقط عن طريق الأجر بل هناك عوامل أخرى تدفعه إلى العمل:

- الحاجة إلى المعرفة
- فهم طريقة العمل
- الحاجة إلى تحقيق الذات
- المشاركة باقتراحات داخل المنظمة.
- الاتحاد مع الأفراد في المنظمة على شكل مجموعة عمل.

2-العلاقات الجديدة: ترى مدرسة العلاقات الإنسانية بأنه يمكن الربط بين اقتناع الأفراد بعملهم وبين الإنتاجية، فكلما كان الفرد راضيا عن عمله في المنظمة كلما كانت فعالية هذه الأخيرة كبيرة. كذلك إذا تفهمت الطبيعية الحقيقة لحاجات مستخدميها. فما يخص التنظيم فالوحدة الرئيسية التي تخضع للملاحظة هي المجموعة ككل وليس الفرد.

رواد مدرسة العلاقات الإنسانية: بدأ منهج العلاقات الإنسانية بفضل مجموعة من الباحثين بجامعة هارفرد بقيادة "ELTON MAYO" حيث أجريت دراسات في مصنع "HAWTHORNE" بشيكاغو لتحديد العلاقات بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العاملين وقد أوضحت نتائج هذه التجربة عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العاملين وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية لذلك ثار التساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة وهي ظروف العمل بالمصنع لذلك أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة العوامل المادية بإنتاجية العمال عن طريق التقليل من فترة العمل، إعطاء وقت للراحة، حذف السلمية، إجراء مناقشات بين المستخدمين والإدارة لمواضيع يختارونها.

نظرية ماسلو وسلم الحاجات(1970-1908)¹: تدرج الحاجات أو تدرج ماسلو للحاجات أو هرم ماسلو (بالإنجليزية Maslow's hierarchy of needs) هي نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" عام 1943 في دورية "المراجعة النفسية" العلمية².

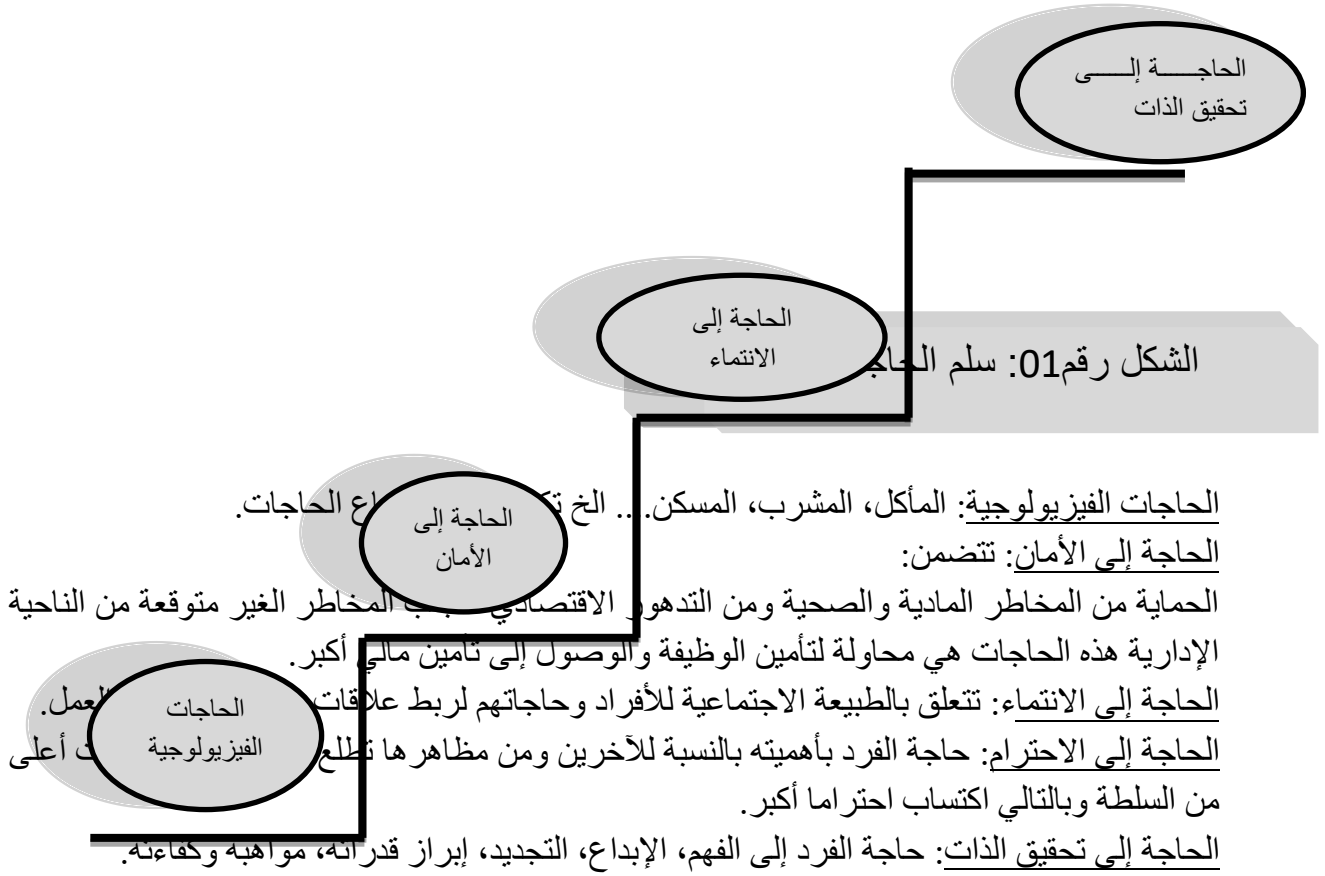
ثمّ وسّع ماسلو فكرته لتشمل ملاحظاته حول الفضول البشري الفطري. تتبّع نظريته فرع علم النفس التنموي الذي يدرس تطوّر ونمو الإنسان خلال المراحل المختلفة من حياته. وتناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي تُحرّكه؛ وتتلخّص هذه الاحتياجات في: الاحتياجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات.

درس ماسلو عينات بشرية وصفها بأنها "مثالية" مثل ألبرت أينشتاين، وجين آدمز، وإليانور روزفلت، وفريدريك دوغلاس وذلك بدلاً من دراسته لأشخاص مُضطربين أو مرضى.

1- السلوك الانساني في التنظيم /د/محمد علي شهبوب / ص 144 /الطبعة الثانية 72-المصدر: معهد العلوم الاقتصادية.
2 - د.امين عبد العزيز حسن "ادارة الاعمال" مرجع سبق ذكره ص 26

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

كما درس ماسلو 1% من طلاب الجامعات الأصحاء¹. وقد شرح نظريته بالكامل وبشكل تفصيلي في كتابه "الدافع والشخصية" عام 1954. وبمرور الوقت، اشتهرت النظرية واستخدمت بنطاق واسع في أبحاث علم الاجتماع والإدارة والتدريس في المراحل الثانوية.



إن نظرية ماسلو أبرزت عدة أفكار:

- الرغبة في إشباع الحاجات يشكل العنصر المحفز عند الإنسان .
- الحاجة هي نمط تدريجي (بداية من إشباع الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا)
- الحاجة المحققة والمشبعة لا تلعب أي دور في مخطط التحفيز.
- وبالتالي توصل الباحثون إلى أن الزيادة في الإنتاج لا ترجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكن نتيجة التغيير في علاقات العمل وكذلك اختلاف نظام القيادة.
- لقد تواصلت الأبحاث حول العامل البشري في المنظمة من قبل العديد من المفكرين نذكر منهم:

KIRT LEWIN ونظريته للقيادة²: اهتم بدراسة النفوذ في المنظمة وديناميكية المجموعة حاول البحث من خلال تجاربه حول أثر القيادة على تصرف الأفراد والإنتاجية، تتمثل تجربته في إخضاع مجموعة عمال على ثلاث أنواع من القيادة ونلخصها في الجدول التالي:

²-H. AMBLARD N-B ABRAMOVICI.Y-F. LIVIAN. (7)
Management des Ressources Humaines 1990-page 121

الجدول رقم 01: اثر القيادة على تصرف الافراد

نوع القيادة	متسلطة (1)	ديمقراطية (2)	حرية تامة (3)
القائد	إصدار الأوامر وتنفيذها دون مناقشة	يشجع العمال ويحاورهم	يقترح افكاره ويعطي حرية الاختيار للأفراد
النتيجة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ردود فعل سلبية ✓ زيادة في الانتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ علاقات جديدة ✓ مشاركة العمال في اتخاذ قرارات ✓ انتاجية منخفضة مقارنة مع النوع (1) لكن الجودة في الانتاج تحسنت. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فشل في تنظيم العمل ✓ انتاجية ضعيفة.

توصل KIRT إلى إثبات أن النظام الديمقراطي هو أحسن الأنظمة لتسيير العمال مؤكدا على مشاركة المنظمة وتقديم الاقتراحات.

نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور¹: نظرية X ونظرية Y هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية. وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. ورأى ماكغريغور أن الشركات تتبع أحد النظريات أو الأخرى. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروؤسيهم.

نظرية X: في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل بما في وسعهم. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليلا من الاندفاع فقط نحو العمل مع غياب برامج الحوافز التحريضية.

نظرية Y: في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداري النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها. مساهمة دوغلاس ماك غريغور:

1- زاوية حسن السلوك في المنظمات

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسية السلوكية. إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

-أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه

-يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم

-إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هاته النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان:

مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميلهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة. يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه و تحقيق الشعور بالإنجاز.

والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول رقم 02: نظرية X و Y

نظرية X افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛	العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛
معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛	الأفراد قادرين على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛
يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛	الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك؛

معظم الأفراد يفضلون أن يواجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.
---	---

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في القيادة، حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقاً للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقاً لـ D Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. Mc-gregor في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسئولين، فمن المحتمل أن نظاماً للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسئولون وناضجون، فإن نظاماً للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج و مسؤولية¹، لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X و Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصاً تصفها كلا من النظريتين.

المدرسة الحديثة: أقامت دراستها باعتماد على أبحاث مختلف المفكرين السابقين بداية من التفكير الكلاسيكي الذي ركز على مردودية العمليات الإنتاجية، ثم دراسة المشاكل الإدارية وأخيراً البحث في العلاقات الإنسانية مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مكملة كالتكنولوجيا واعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط.

أهم ما جاءت به هذه المدرسة خص التنظيم الذي تميز بما يلي:

-تنسيق نشاطات المستخدمين بصفة عقلانية والاستخدام الأمثل لكفاءاتهم ونشاطاتهم و لتسهيل هذه العملية على المنظمة أن تقسم أعمالهم التي هي جماعية وتوزع المسؤوليات حسب هرم سلمي معين.

-الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه يجب أن يكون مشتركاً بين جميع وظائفها.

رواد المدرسة الحديثة: (HENRY MINTZEBREG): أجرى ملاحظات على المنظمة ومسيرتها واستخلص ما يلي:

1-المسير العصري يقوم بثلاث أدوار

-الاتصال (داخلي وخارجي)

-الإعلام (البحث عن المعلومة ونشرها)

-أخذ القرارات (التخطيط، توزيع الموارد حسب الوظائف، التفاوض).

2-اختيار الهيكل التنظيمي: ينشأ على حسب حجم المنظمة:

-هيكل تنظيمي بسيط أين تكون المراقبة مباشرة

1 -جاكديكان أفكار عظيمة في الادارة ترجمة محمد الحديدي القاهرة الدار الدولية 1991. ص 232-233.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

-بيروقراطية ميكانيكية: تجميع القوى العاملة

-بيروقراطية مهنية: تجميع القوى المؤهلة

-هيكل تنظيمي مقسم حسب توزيع المنتج

(MICHAEL PORTER): قام بتحليل الوضعية التنافسية عن طريق خمس قوى تساهم في إبراز المنافسة:

-تسابق المنظمات المتنافسة

-محاربة أو مواجهة منافسين جدد

-محاربة السلع البديلة

-القدرة على التفاوض مع الموردين

-القدرة على التفاوض مع الزبائن

الإدارة العلمية: Scientific Management: يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجدات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال:¹

-تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.

-وضع معدلات فنية لأداء المهام.

-تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.

-تحليل المعلومات.

-محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.

-التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة.²

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على:³

-تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.

1-د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال-وتحديات القرن 21" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة-2001.ص

15

2- منال طلعت محمود "اساسيات في علم الادارة" المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية. 2003.ص27

3- د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال-وتحديات القرن 21" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة-2001.ص

17

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

-تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
-اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
-دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
-إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية
مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجتها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

-تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
-اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.
-التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.
-تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.
وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

المطلب الثالث: عوامل تطور تسيير الموارد البشرية:

أولاً: عوامل تطور تسيير الموارد البشرية:

إن إدماج الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة أصبح ضرورة حتمية فرضت على الإدارة العامة إدراك أهمية العامل البشري ومشاركته الفعالة في تطوير المنظمة والمجتمع ككل.
كما أن التحولات التي شهدتها العالم كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى عملية التجديد في وظيفة تسيير الموارد البشرية وبالتالي مسايرة هذا التطور وفقاً للمعايير التالية:

1-المعيار التكنولوجي:

أن التحولات التكنولوجية السريعة التي خصت جميع نشاطات ووظائف المنظمة أثرت على القرارات الاستراتيجية، تنظيم العمل، ضرورة التكوين..... الخ. وبالتالي بذل جهود أكبر لتأهيل العاملين قبل وبعد الحياة المهنية، جلب إطارات جديدة، تحسين ظروف العمل لكي يكون العمل جيداً كما ونوعاً.

2-المعيار الاقتصادي:

1-ظاهر الكلالدة، إدارة الاعمال ص 58-59

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

إن ظروف المنافسة الدولية، الأزمات الاقتصادية فرضت على المنظمات مواجهتها بإيجاد نمط جديد لتسيير الموارد البشرية وتخفيض التكاليف من أجل الحفاظ على الاستمرارية عن طريق المقارنة بين إنتاجيتها وكلفة اليد العاملة للوحدة المنتجة مع منافسيها في السوق الدولي. ويعتبر العنصر البشري مدمج في عملية التكاليف التي يجب مراقبتها. كذلك إذا كانت وظيفة تسيير الموارد البشرية فعالة في مراقبة الاقتصاد تكون قادرة على التنبؤ للتغيرات اللازمة في المنظمة.

3-المعيار الديمغرافي:

التغيرات الديمغرافية تمثل عائقا بالنسبة للمتخصصين في تسيير الموارد البشرية إذ يجب عليهم تنبؤ تأثيرها على المنظمة عن طريق دراستها للميزات الديمغرافية لمجتمع ما (مستوى الدراسة، العمر، التأهيل، الجنس ... الخ). فمثلا شيخوخة السكان لها تأثير على المنظمة خاصة في ميدان التشغيل، التكوين، تحسين المردودية الترقية.

✓ تباطؤ النمو:

يؤدي إلى عدم التوازن في هرم الأعمار التسيير يكون قصير المدى وغياب التسيير التنبؤ

✓ النمو النشط:

يؤدي إلى استمرارية العملية الإنتاجية، توفر اليد العاملة، مستويات الأعمار مختلفة ومتوفرة في سوق العمل، تزايد نسبة مشاركة المرأة. وفي بعض الأحيان النمو النشط يؤدي إلى البطالة.

4-المعيار السياسي:

إن الحكومة لها تأثير مباشر على تسيير الموارد البشرية عن طريق إصدارها لتشريعات تخص علاقات العمل، النقابات.... الخ وعلى المختصين احترام القانون والنظام العام، حيث جاءت مختلف هذه التشريعات لحماية العمال وتحدد حقوقهم والتزاماتهم.

المبحث الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

سوف نتطرق في مفهوم تسيير الموارد البشرية إلى دراسة ثلاثة مطالب و هي:

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية..

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية

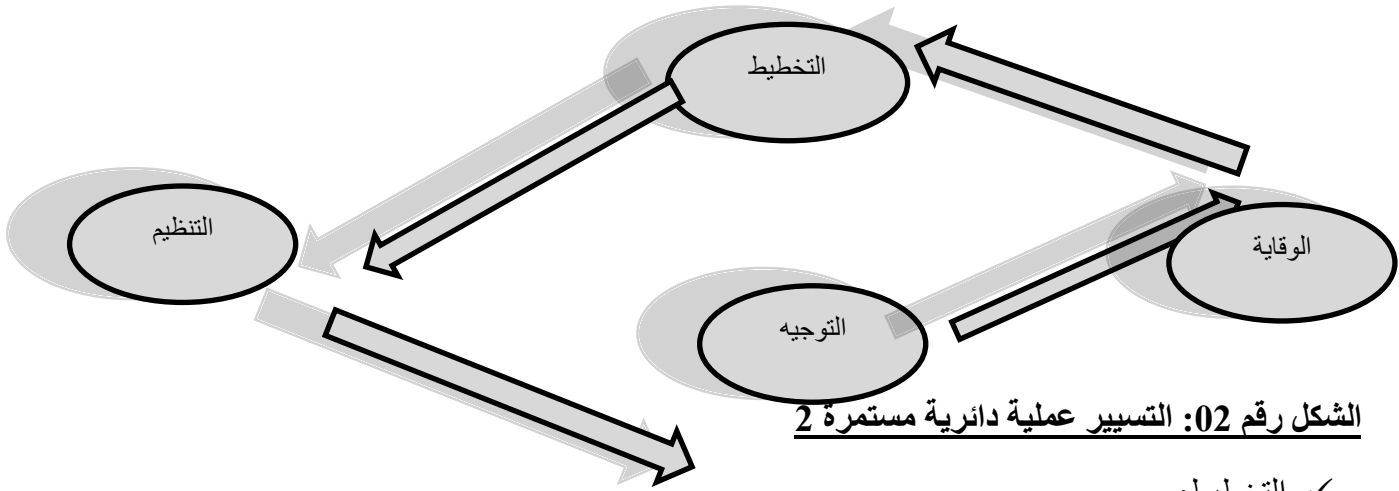
المطلب الثالث: خصائص و وظائف تسيير الموارد البشرية

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية:

أولاً: تعريف التسيير:

يعتبر التسيير (GESTION) طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي (TAYLOR) بأنه علم مبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سمون (H.SIMON) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل والمتمثلة في التخطيط، التنظيم والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة¹.



الشكل رقم 02: التسيير عملية دائرية مستمرة 2

✓ التخطيط:

هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها.

✓ التنظيم:

يتم بواسطة تصميم هيكل المنشأة وتحديد الاختصاصات، المسؤوليات والعلاقات بين مختلف الوحدات وبين العاملين.

✓ التوجيه:

يتعلق بالعنصر الإنساني داخل المنشأة حيث يوجه توجيهها إيجابياً للوصول إلى الأهداف المنشودة.

✓ الرقابة:

تهدف إلى تحليل النتائج المحصل عليها مقارنة مع الأهداف المسطرة لتحسين المنجزات وتصحيح الأخطاء

ثانياً: تعريف المسير:

هو كل مسؤول عن إنجاز المهام من خلال جهود الآخرين فهو مخطط، منشط، مراقب، ومنسق لبلوغ الأهداف المشتركة ولا بد أن تكون له سلطة لاتخاذ القرارات.

ثالثاً: تعريف الموارد البشرية:

التعريف الأول: إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثاً وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة ولقد كانت سنة 1970 لتحويل التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية هي

1- مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات / د. محمد رفيق الطيب / د.م. ج سنة 1995 / ص 5/الجزء الاول.

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

نقطة إدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى. وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في المجال للعلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.¹

التعريف الثاني: هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجميع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

رابعاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

لقد أدى تعدد وظائف تسيير الموارد البشرية إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية، فمنهم من ركز على وظائفها الإدارية من تخطيط – رقابة-تنظيم وتوجيه، ومنهم من جعل من ووظائفها التنفيذية " توظيف-تكوين-حوافز..." كأساس يبني عليه تعريفاته.

لقد عرف (E. FLIPPO) تسيير الموارد البشرية بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.²

كما عرف (P.PIGROS) و(C.MYRES) تسيير الموارد البشرية بأنها " ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد.³

وانطلاقاً من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط وتحديد الأهداف – التنظيم – التوجيه، وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي؛ لكن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز.

ففي هذا الإطار ذكر (FRENCH) إن تسيير الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.⁴

وفي نفس الاتجاه حدد (W. GLUECH) مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها.⁵

فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خدمة وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي.

<http://etudiantz.net/vb/showthread.php?t=6831-1>

2-صلاح عبد الباقي: 2000ص 22

3- صلاحعبد الباقي 2000:ص 21

4- صلاح عبد الباقي: 2000ص 20

5- صلاح عبد الباقي : 2000ص 20-21

ويرى مهدي حسن أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.¹

أما مصطفى كامل فيعرفها بأنها العملية التي تهدف الى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما بيريتي فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة و تطويرها.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية:

أولاً: الأهمية:3

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أياً كان نشاطها و أهدافها ، بحيث بحسن اختياره ، تنميته و استخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت و بأقل التكاليف ، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية و الفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى المنظمة و يجعله أيضاً العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات المؤثرة . كل هذا زاد من أهمية الجهاز و الإدارة المسؤولة عن هذا العنصر، و تبرز أهميتها أيضاً من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارتها و تطويرها، خاصة في المنظمات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة، و تؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، سواء باعتبارها إدارة استراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، و تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية:

- المساعدة على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للأفراد و المؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل و من هذه الإجراءات: الخدمات - إعداد و تهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز..... الخ.
- تعزيز و دعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
- تعتبر نظاماً كاملاً متكاملًا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.
- تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب و اختيار الكفاءات المتميزة و تطويرها و تحسين أدائها.

1- مهدي ح. ز. إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، 1993، ص (16)

2- كامل المغربي و آخرون: أساسيات في الإدارة 1995 ص 289

3- سهاد المصري، إدارة الأفراد و تنمية الموارد البشرية، الإسراء للطباعة، مصر، ص: 42-43

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

ثانياً: الأهداف: 1

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتها و احتياجاتها ، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية ، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية ، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة ، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

1-الأهداف على مستوى المجتمع.

المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق

التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

2-الأهداف على مستوى العاملين:

إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة

لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشي الاستخدام غير

الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية.

3-الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ونحن لا

نختلف مع هذا الموقف أيضاً، فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق

الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي:

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- ✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.
- ✓ المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.
- ✓ وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- ✓ العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف تسيير الموارد البشرية.

أولاً: الخصائص :

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص وسمات من أهمها ما يلي:¹

1-مهدي حسين ويلف: ادارة الموارد البشرية (مدخل كمي) دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان 2001، ص 21- 22

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

- ✓ التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.
- ✓ الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المنظمة.
- ✓ الطبيعة الاستراتيجية وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.
- ✓ إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.
- ✓ الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- ✓ الأشخاص كرأس مال بشري، ينبغي النظر إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال بشري.
- ✓ إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:
- ✓ تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة.
- ✓ تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري.
- ✓ توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة.
- ✓ بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها:
- ✓ المرونة: تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.²
- ✓ الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.
- ✓ الإبداع والابتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.

ثانيا: الوظائف:

1- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

- تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:
- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية.

1- مايكل أرمسترونج، ترجمة إناس الوكيل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مجموعة النيل العربية، ط 1، 2008: ص: 20 - 241 بتصرف

2-Gestion des ressources humaines. J.M Peretti/1987/page 10

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

➤ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

وهي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهو ترقية العنصر البشري.

2- المهام الإدارية Managerial Tasks

3- تخطيط الموارد البشرية:

ان وظيفة التخطيط بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. و يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية. إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للإيفاء

بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. وقد عرف تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات¹

4- التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بعملية التوظيف " تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بها²، ويعرف التوظيف كذلك أنه " عبارة عن سيرورة يتم من خلالها . الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه³.

فعملية التوظيف تعني " العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديدا احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.

5- تكوين وتطوير الموارد البشرية⁴:

يبقى الأفراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا ومستقبلا . بهدف رفع من كفاءتهم، حيث يعرف التكوين بأنه عملية مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكويين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التكوين بعكس

1 - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، سنة 1989، ص 52

2 - jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17

3 - Ibid, p 18.

4 - صالح، محمد فالح . إدارة الموارد البشرية . عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص 113 :
بتصرف

الفصل الثاني:

ماهية تسيير الموارد البشرية

التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحه ما تهدف إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التكوين هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، و كذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المنظمة التي يعملون بها . و يلاحظ ان التكوين لا يهتم بتطوير الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء وفق خطة لكل عمل تكويني لتحقيق أهداف التكوين بفاعلية حيث تشمل هذه الخطة عادة على عدد من أهم عناصر الخطة التكوينية :

الجدول رقم 03: الخطة التكوينية لتطوير الموارد البشرية

مدخلات	العمليات	مخرجات
إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتكويين أو المكونين. مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتكوين . معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد ومعلومات عن البيئة الخارجية.	وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التكوينية و توفير المستلزمات المادية و البشرية لهذه البرامج و متابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من اجله.	إنسانية: و تمثل الأفراد الذين خضعوا للتكوين. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدائه. معنوية: وهي زيادة رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية.
التغذية العكسية: وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التكوين وتساعد على تقييم البرامج التكوينية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ		

6-تقييم اداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام في مكن الاستفادة من تقييم الأداء فيوضع متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنظمة سياسة لتنمية قدرات العاملين و ترقيةهم، أو نقلهم، أو تقدير علاواتهم . و أيضاً دراسة محددات سلوكيات الموظفين بشكل حتى يتسنى اكتشاف الجوانب الباعثة على الرضا و الاستياء فيها و من ثم تصميم إطار لها بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تقوية وتدعيم قدرات العاملين و يعرف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي لقياس و تقويم السلوكيات و النتائج المرافقة للوظيفة بهدف كشف الكيفية التي ينجز الموظف

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

بها عمله وبيان كيفية زيادة فعالية أدائه في المستقبل، بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد و المنظمة و المجتمع¹.

كما يعرف بأنه تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتها و إمكانية تقلدهم لمناصب و وظائف ذات مستوى أعلى . و من ثم فتقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين و قدراتهم المستقبلية.

وقد أكدت جل الدراسات على أن نظام تقييم الأداء يكون فعال عندما يكون نظام شمولي فلا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعني أيضا بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثلا لقدرة على الابتكار، والتجديد ومهارة الاتصال والقدرة على التعاون، كذلك لا يكون الاهتمام منصباً على مجرد قياس الأداء الحالي و لكن يؤخذ في الاعتبار أيضا احتمالات المستقبل².

7-الأجور و الحوافز:

ا-الأجور: تعتبر أجور الموارد البشرية إحدى أهم العوامل التي تمكن المنظمات من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفؤ قادر على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسات المنظمات في تحديد الأجور، وفلسفتها في جعل مستوى التعويضات منسجما مع إمكانياتها المالية و مبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين و التنافس لجذب أفضل الكفاءات³.

ب-الحوافز : تلعب الحوافز دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة، كما تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات و بواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية. فهي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، أي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك و أداء أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته وتحقيق أهدافه⁴.

8-المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة هذه المهام باختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها ونشاطاتها ودرجة نضج أنظمتها. فقد تكون المنظمة الصغيرة تتولى القيام بوظائف بسيطة، أو قد تكون ضخمة تحتاج إلى أنظمة متطورة لتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وصيانتها، وحمايتها من المخاطر، وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. وتتمثل الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ

1-نعيم نصير، المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص72

2-رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 4،

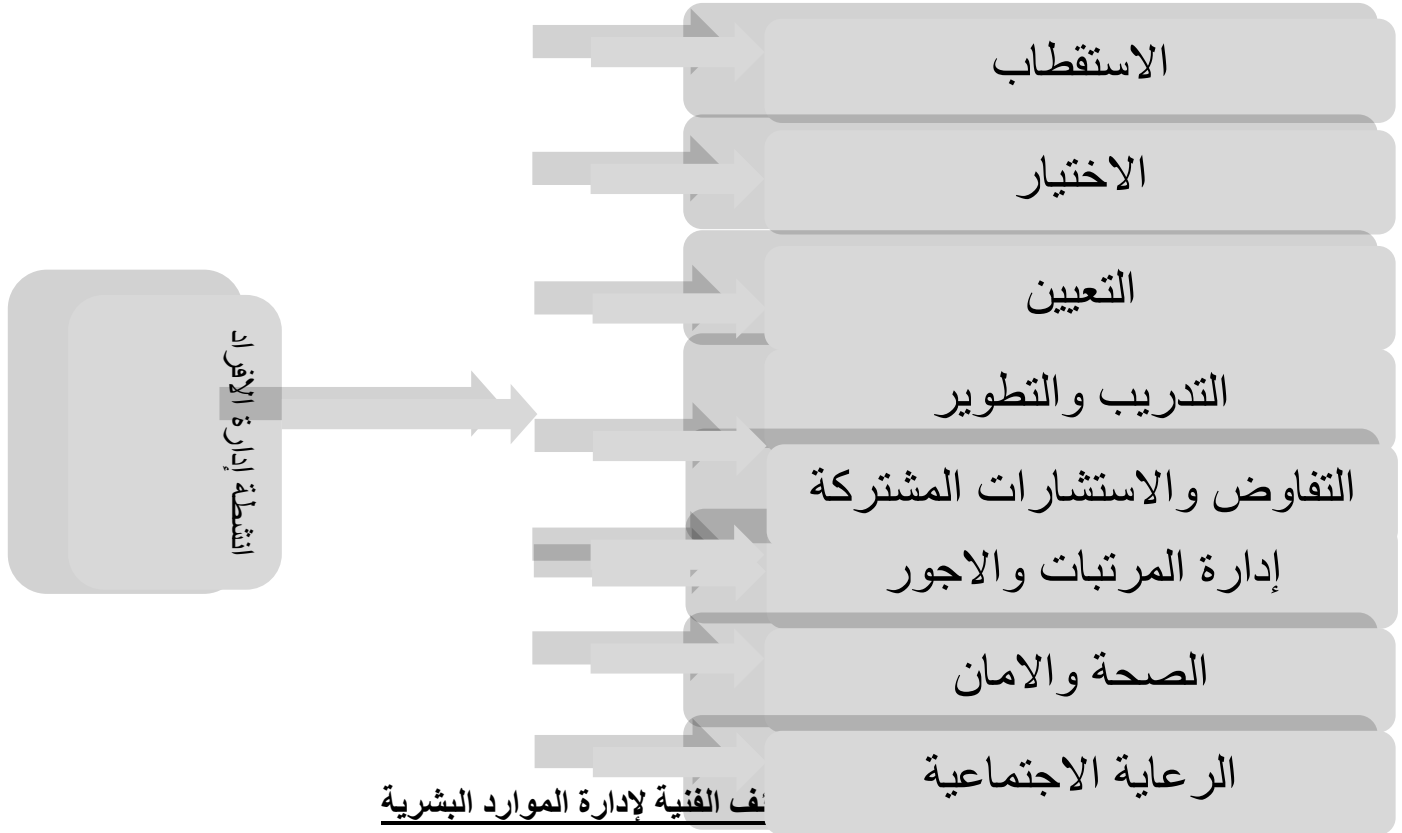
1984 ص4

3-عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس القاهرة، 2011 ص184

4-احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص77

الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وفهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها، والتوظيف، وتقويم سلوك العاملين وأدائهم، ومكافأة العاملين، ومراقبة وتقويم بيئة العمل والتدريب والتطوير.¹
الشكل الموضح فيما يلي يعرض الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية²



خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل و الذي تطرقنا من خلاله الى عرض الجانب التاريخي لتسيير الموارد البشرية على مر الزمن، مروراً بمختلف المدارس و المؤسسين و المبادئ التي طوروها و التي مازانا إلى وقتنا هذا نعتمد عليها، هاته الوظيفة التي تشمل في إطارها الإداري مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط وتحديد الأهداف ، التنظيم ، التوجيه، وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي، كما أن هاته الوظيفة تنقسم إلى قسمين رئيسيين، إدارة الموارد البشرية و هو كل ما تعلق بالتوظيف و بتسيير الأجور .. الخ، و تطوير الموارد البشرية و التي تشمل تقييم الأداء و التحفيز، التكوين، و تسيير المسار المهني، هذا الأخير الذي وقع عليه الاختيار في موضوع بحثنا، والذي سنتطرق إلى مفهومه و الإطار العام له في قطاع الوظيفة العمومية في الفصل اللاحق.

1- كتاب الاتجاهات الحديثة الدكتور رافده الحريري ص 65

2- كتاب الاتجاهات الحديثة الدكتور رافده الحريري ص 66

الفصل الثالث

الإطار العام للمسار المهني

للموظف العمومي

تمهيد:

بعد ما قمنا بعرض ماهية تسيير الموارد البشرية في الفصل السابق سنسلط الضوء من خلال هذا الفصل على وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية، ألا وهي تسيير المسار المهني و ذلك من خلال عرض الإطار العام له ، حيث سنعرض اولا مفهومه ، خصائصه، فوائده و أهميته، اضافة إلى تنميته ، لنمر بعدها إلى خطوة جد مهمة في إعداد المسار المهني و هي التخطيط ، اضافة إلى عرض مفهوم الحركية حيث انه لا يمكن الحديث عن المسار المهني دون التطرق لمفهوم الحركية و التي تعتر مرتبطة به من خلال مختلف عمليات النقل و التكليف بالمهام الجديدة حيث نجد الحركية الأفقية، العمودية و الجغرافية، لنختتم هذا الفصل بعرض مفهوم الوظيفة العمومية، تعريفها و نشأتها اضافة إلى طرق الالتحاق بها و قصد التعرف أكثر على الإطار العام لتسيير المسار المهني تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم المسار المهني للموظف العمومي

المبحث الثاني:تخطيط المسار المهني ومفهوم الحركية

المبحث الثالث:مفهوم الوظيفة العمومية

المبحث الأول: مفهوم المسار المهني للموظف العمومي:

سوف نتطرق من خلال الإطار مفهوم المسار المهني للموظف العمومي إلى دراسة ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المسار المهني

المطلب الثاني: فوائد و أهمية و المسار المهني

المطلب الثالث: تنمية المسار المهني و أسباب فشل الفرد فيه

المطلب الأول:مفهوم و خصائص المسار المهني :

أولاً- مفهوم المسار المهني:

هناك مدخلين مختلفين إلى مفهوم المسار المهني:

" المدخل الأول: و ينظر إلى المسار المهني، على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين، أو لمنظمة معينة، فمثلاً قد يفكر الفرد في المستقبل المهني للدكتور الجامعي، على أساس تتابع مراكز معينة يشغلها أي فرد في هذا التخصص المهني: معيد، مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ. أيضاً يمكن النظر إلى المسار المهني على أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة، مثل مسار مهنة التسويق حيث تبدأ بمندوب مبيعات، مدير منتج، مدير تسويق منطقة معينة، مدير تسويق إقليمي ثم نائب مدير التسويق.

أما المدخل الثاني: فهو ينظر إلى المسار المهني، كخاصية فردية، بدلا من كونها تخصص وظيفي معين، و طالما أن تقريبا معظم الأفراد يقومون بتجميع مجموعات فريدة و مميزة من المؤهلات والخبرات في مجال مسارهم العملي، فإن هذه المعرفة التي جمعها الفرد من خلال شغله لهذه المراكز المختلفة تحدد قيامه بوظيفته المميزة، و حتى بالنسبة لوجهة النظر الفردية، فإن هناك كثير من التعريفات أيضا في هذا المجال.

فعلى سبيل المثال، فإن مزيد من تعريفات المسار المهني أدخلت في التعريف مفهوم التقدم والترقية، و بهذا المفهوم، فإنه لن يكون للمسار المهني معنى إلا إذا انطوى على ترقى و تقدم مستمر وسريع في المراكز أو الأجر للمسار المهني، و هكذا فإن مثل هذا التعريف يقيد المسار المهني لأنه يعني أن الفرد لا يمارس ترقى في عمله في الواقع ليس لديه مهنة.¹

" و هكذا نلاحظ أن المسار المهني يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل و التي تمثل امتداد في مسيرة الفرد العملية، و تشمل خبرة الفرد، و الوظائف التي تقلده و المهام التي أداها، و هي تتأثر بقيم الموظف، و احتياجاته، و مشاعره و أحاسيسه و اتجاهاته، و بطبيعة الحال يمر المسار المهني لكل فرد بمجموعة من المراحل مما يفرض على رب العمل ضرورة تنمية مسار العاملين بمراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم في كل مرحلة.²

ثانياً- خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:³

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك متعلقا بالصفات والقدرات والكفاءات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهنة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته وكفاءاته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

1 روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2005، ص 301-302.

2 : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، بدون طبعة، ص 2007.

3 مصطفى محمود ابو بكر، البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية 2013-، 2014 ص

- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته¹.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد و المنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنافع المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية كفاءاته، تطوير وتحديث ما لديه من مكاسب وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراعات أو النزاعات في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح.

ثالثاً-إدارة المسار المهني:

- " ينظر إلى إدارة المسار المهني على أنها عملية حل إشكال معين و التي من خلالها يقوم الفرد بتنمية، و تحقيق و متابعة الأهداف الوظيفية أو المهنية أو الإستراتيجية اللازمة و تجسيد هاته الأهداف.
- و يمكن تعريف إدارة المسار المهني كعملية مستمرة و التي من خلالها يقوم الفرد بالآتي:
- 1- تخزين المعلومات ذات الصلة عن نفسه و عن عمله.
 - 2- تنمية صورة دقيقة عن المواهب و الاهتمامات والقيم ونمط الحياة المفضل و بدائل التخصصات الوظيفية و الوظائف و المنظمات.
 - 3- تنمية أهداف وظيفية أو مهنية واقعية بناء على ما تم تخزينه من معلومات.
 - 4- تنمية و تطبيق الإستراتيجية اللازمة لتحقيق و إنجاز الأهداف.
 - 5- الحصول على معلومات مرتدة عن فعالية الإستراتيجية².

المطلب الثاني: فوائد و أهمية المسار المهني:

أولاً-فوائد المسار المهني:

1 مصطفى محمود ابو بكر، ص 213

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص.

تزايدت أعداد المنظمات التي اهتمت ببناء أنظمة تخطيط المسار المهني لما تحققه لها تلك الأنظمة من مزايا و فوائد متعددة، و من بين تلك الفوائد ما يلي:

1- الفوائد التي تعود على المديرين و المشرفين:

- زيادة كفاءتهم في إدارة مسارهم المهني.
- تحسين عملية الاتصالات فيما بين المديرين و رؤوسهم.
- تنمية القدرات التخطيطية لدى المديرين و مراعاة الظروف الواقعية للعاملين.
- مناقشة أداء العاملين و تحليل إنتاجيتهم.
- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية.
- القدرة على الاحتفاظ بمخزون الكفاءات المناسب للمشروعات المستقبلية.
- التمكن من تحفيز العاملين لتقبل المسؤوليات الجديدة.
- القدرة على تحقيق التكيف و التنسيق بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.

2- الفوائد التي تحقق للعاملين:

- القدرة على بناء و تنمية مسارهم المهني أو إجراء التعديلات المناسبة عليه.
- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء المهني، و زيادة مستوى الرضا المهني.
- تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين و مسؤوليهم.
- زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل المهني و بناء الأهداف.
- تنمية معارف و مكتسبات الأفراد و تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن المنظمة و الاتجاهات المستقبلية لأنشطتها.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن تخطيط و تنمية المسار المهني.¹

3- الفوائد التي تعود على المنظمة:

- الاستخدام الأمثل لكفاءات و قدرات العاملين.
- زيادة الاهتمام و الإخلاص للمنظمة.
- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج المهني في كافة المستويات التنظيمية.
- احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية و تنميتها.
- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل كامل.
- بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير.
- زيادة الفعالية في نظم الموارد البشرية و تبسيط الإجراءات.
- القدرة على بناء الغايات و الأهداف الواضحة."

ثانيا- أهمية المسار المهني:

تتلخص أهمية المسار المهني من خلال منظورين: هما الفرد و المنظمة.

1- أهمية إدارة المسار المهني من وجهة النظر الفردية:

¹ بد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص.

تمثل إدارة المسار المهني أهمية كبيرة من خلال وجهة نظر الفرد خاصة في المجتمعات المعاصرة، و من أحد أسباب الحاجة للإدارة الفعالة للمسار المهني هي المشاكل و التغيرات السريعة و عدم التأكد، فإن نجاح المسارات المهنية و رضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا، ويفهم كيف يمكن أن يتوقع التغيرات في البيئة و يخلق فرص لنفسه و يتعلم من أخطائه، و هذه هي عناصر الإدارة الفعالة للمسار المهني، ففي ظل تخفيض حجم و أنشطة المنظمات و إعادة الهيكلة ، فإن الفرد الذي يكون لديه رؤية لذاته للفرص و الاختيارات المتاحة أمامه هو الفرد الذي يكون أكثر قدرة على التغلب على عراقيل نمو مساره المهني.¹

" أما السبب الثاني للإدارة الفعالة للمسار المهني على المستوى الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين و التي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية و على حياتهم الشخصية، فهم أفراد أكثر نشاطا و طموحا.

2-أهمية إدارة المسار المهني من وجهة نظر المنظمة:

المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني، ففي الواقع قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بفعالية.

-اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد عينة من الأفراد المؤهلين و الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

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

¹ راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 334.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.¹

-توفير المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التكافؤ بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
-تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.

Alain chauvet, methods de management, p102.

-الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
-توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

-تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.²

-إدارة الركود أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدمي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدمي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمنظمة تهدف للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تؤدي مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدمي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.³

-الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتقدمي والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيء قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.⁴

المطلب الثالث: تنمية المسار المهني:

1 -رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002، ص

2 احمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.

3 رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 342.

4 نفس المرجع السابق، ص350.

الفصل الثالث:

الإطار العام للمسار المهني

للموظف العمومي

أولاً- تنمية المسار المهني:

و يمكن تعريف تنمية المسار المهني على انه: عملية مستمرة و التي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص و القضايا أو المشاكل و المهام و تتلخص هاته المراحل فيما يلي:¹

1- المرحلة الأولى: مرحلة الاستطلاع و الاستكشاف :

" يهتم الأفراد في هاته المرحلة الابتدائية و الاستكشافية من مراحل المسار المهني بمحاولة اختيار نمط العمل الذي يحبونه و يجذبهم إليه، و يؤثر على الأفراد في هذا الوقت اهتماماتهم و قيمهم، و أفضليات العمل بالنسبة لهم، و من ثم يبحثون عن البيانات و المعلومات المتعلقة بالمهن و المسارات و الوظائف من زملاء العمل و من الأصدقاء و من أفراد الأسرة.

بعد أن يحدد الأفراد طبيعة و نمط العمل الذي يحبونه أو المهنة التي يريدون الانتماء إليها، يمكنهم مواصلة احتياجاتهم التعليمية أو التدريبية، و يمكننا القول أن المرحلة الاستكشافية غالباً ما تظهر في السنوات من 15 إلى 25 سنة²

" عندما يكون الأفراد في مراحل تعليمهم الثانوي و الجامعي أو الفني و التطبيقي، و تستمر تلك المرحلة عند بداية التحاق الأفراد بـعملهم الجديد، ففي معظم الحالات يفتقد الموظفون الجدد إلى القدرة على ممارسة مهامهم و وظائفهم و معرفة أدوارهم دون مساعدة و توجيه زملائهم و المشرفين، إذ يحتاجون إلى التمرين و التدريب المستمر حتى يتمكنوا من ممارسة مهام وظيفتهم، و لذا تقدم اغلبية المنظمات برامج تهيئة مبدئية و أنشطة توجيهية و إرشادية و اجتماعية للموظفين الجدد، و تصبح تلك الأنشطة بالغة الأهمية و الضرورية لإزالة الرهبة و القلق من نفوس الموظفين الجدد و استبدالها بالثقة و الأمان

2- المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس و البناء:

في المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكاناً في المنظمة، و يشعرون بأهمية دورهم و مساهمتهم و استقلاليتهم، و يتحملون مسؤولية أكبر، و يحققون نجاحات مالية أفضل، و يبنون الشكل المناسب لحياتهم، و يهتم الأفراد في هذه المرحلة بإظهار دورهم و مساهماتهم في نجاح المنظمة، و يتعلم الأفراد كيفية التعامل مع الآخرين، و يتعرفون على كيفية التعامل الرسمي و غير الرسمي مع المديرين و الزملاء و يكسبون مهارة بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين، و يلعبون دوراً مهماً في كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر التغذية المرتدة عنهم في أحسن صورة.

و تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير السياسات و تنميتها لمساعدة الموظفين على معايشة ظروف العمل و مسايرة مختلف أحداثه و مراعاة التوازن بين حالات العمل الجديدة و الحالات السابقة، و في هذه

1 رابحة حسن، نفس المرجع السابق، ص 240-241.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص .

المرحلة يبدو الأفراد أكثر اهتماما بتخطيط أنشطة مسارهم المهني، و يتضح ذلك من اندماجهم مع الآخرين و انتمائهم و ولائهم مع التنظيم.¹

3-المرحلة الثالثة: مرحلة النضوج و الاستقرار:

في هاته المرحلة يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم و صقل معارفهم بكل جديد، و يزداد إدراكهم ووعيهم بمراكز القوة و المكانة في المنظمة و يسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهدافها ، فالأفراد في هذه المرحلة يصبحون و قد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية و تزداد معارفهم عن الوظيفة التي يشغلونها، و يتعمق فهمهم و إدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها، هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لما يؤدونه من أنشطة و مهام، بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملون في هذه المرحلة مؤطرين للعاملين الجدد و أكثر قدرة على رعايتهم و دعمهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، و عادة ما يتم الرجوع إلى الأفراد في تلك المرحلة لأخذ آرائهم فيما يتعلق بوضع الأهداف و بناء السياسات و البرامج المتعلقة بالمنظمة أو بإدارتهم، كما تسعى المنظمة إلى أخذ مقترحاتهم عن مختلف العمليات و الأنشطة الوظيفية، و مشكلاتها، و الموضوعات الرئيسية التي تواجهها.

4-المرحلة الرابعة: مرحلة الانسحاب و التقاعد:

يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل و يهتمون بدراسة و تحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة، إننا عندما نفكر في الانسحاب، فإننا نفكر تقريبا كالموظفين كبار السن الذين يستعدون للتقاعد و يركزون على الإقبال على أنشطة أخرى غير العمل مثل ممارسة الرياضة، و الهوايات، و السفر، و العمل التطوعي. و مع ذلك فإن مرحلة الانسحاب لا تعني عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل و تقليل الجهد المبذول و ترك العمل، بل ربما يفضل البعض البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار، و ربما يفضل الآخرون و يصرف النظر عن العمل ترك المنظمة لتغيير مهنتهم و وظيفتهم التي يمارسونها.²

" و قد نجد آخرين قد أجبروا على ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعددة من بينها تصفية المنظمة أو اندماجها، هؤلاء غالبا ما يعيدون بناء مسارهم المهني بمرحلة التمهيد و الإستكشاف مرة أخرى، وهم يحتاجون في هذه الحالة إلى معلومات جديدة عن المجالات المحتملة للمسار الجديد كما يعيدون دراسة و تحليل قدراتهم و مهاراتهم و نقاط قوتهم بما يتناسب مع المهنة الجديدة التي يفكرون فيها.

و يجب أن تستعد المنظمة لمتطلبات مرحلة الانسحاب و تبحث مختلف الأنشطة الرئيسية لإدارة المسار فيها من حيث إجراء التقاعد و إعادة الإحلال و التجديد و النقل أو الترقية لمن سيشغلون الأماكن الشاغرة.³

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص .

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص .

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

جدول رقم 04 يبين مراحل تنمية المسار المهني و أهم خصائصها.

حسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)

المراحل الخصائص	مرحلة الإستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس والبناء	مرحلة النضوج والإستقرار	مرحلة الإنسحاب والتقاعد
المهام	تحديد الاهتمامات والكفاءات والموافقة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل	التحسين والنمو، الأمان وتطوير أسلوب الحياة.	المحافظة على الإنجاز، تحديث الكفاءات وتطويرها.	الاستعداد للتقاعد، إجراءات التغيير للتوازن بين العمل والمعاش.
الأنشطة	- الحاجة للمساعدة - التعلم - الاتجاهات - الإيجابية المباشرة	الميل إلى الاستقلالية والعمل بحرية وانطلاقة الإسهامات المستمرة.	- التدريب - الرعاية والضمان - صياغة السياسات	- الانطلاق خارج العمل
العلاقات مع الموظفين الآخرين	- موظف مبتدئ - متمرن حديث	زميل ممارس موظف متعاون	- ناصح و موجه - مرشد مخلص	يشمل الآخرين برعايته وعلمه.
السن	أقل من 25 سنة	25 – 45 سنة	46 - 60 سنة	61 سنة فأكثر
سنوات العمل	في حدود العاميين	3- 10 سنوات	أكثر من 10سنوات	أكثر من 20 سنة

ونلاحظ أن سن الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين هامين لمراحل المسار المهني التي يمر بها الفرد.

ثانيا-أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

تتعدد العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره المهني، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي و المهني للفرد:

1-العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني:

و يقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد للمنظمة في أول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:

-زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار المهني لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل في الوصول إليها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

-انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي.

-عدم النضوج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

-انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التجارب حتى يتم تطبيقه.

-عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار إلى أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

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

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

2-العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

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

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

- إدراك الفرد لانخفاض مقدوره الجسماني.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004، ص41.

-حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

-تزايد الشعور بالتقاعد.

-حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في

تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:¹

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

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

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

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

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

3-العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقدان العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:²

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصيته ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.³

1 احمد ماهر، نفس المرجع،ص 42.

2 احمد ماهر، نفس المرجع،ص 43.

3 احمد ماهر، نفس المرجع،ص 44.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم المردود الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة لضمان للبقاء. وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وان يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل.

المبحث الثاني: تخطيط المسار المهني و مفهوم الحركية:

سوف نتطرق في تخطيط المسار المهني و مفهوم الحركية إلى دراسة ثلاثة مطالب و هي:

المطلب الأول: تعريف و أهمية تخطيط المسار المهني
المطلب الثاني: أهداف و وسائل تخطيط المسار المهني
المطلب الثالث: الحركية

المطلب الأول:تعريف و أهمية تخطيط المسار المهني :

أولا-تعريف تخطيط المسار المهني:

ذلك الحيز الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار المهني، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته المهنية، ويشمل تقييم الفرد لمؤهلاته واهتماماته للفرص الوظيفية الممكنة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية الملائمة. إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث تطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل)

ثانيا-أهمية تخطيط المسار المهني :

إن عملية تخطيط المسار المهني لها أهمية بالغة سواء بالنسبة للعامل أو للمنظمة ، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ومن أهم هذه الايجابيات ما يلي¹:

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،ص287.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

*ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات المهنية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في هيكله وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الفردية يزيد من احتمالات توفر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

*مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني.

*الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العمال، فمثلا في حالة سيطرة حالات الركود الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتفشى الإحباط إلى عدد كبير من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

*تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار المهني الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغييرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.¹

*تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة: إن توفر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من اليد العاملة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

*تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

*تخفيف القيود على حركة اليد العاملة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات العمال وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

*تقليل تكلفة اليد العاملة: إن الحصول على أفراد ذوي مهارة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني ذو مردود يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المنظمات التي لا يوجد

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص379.

لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة اليد العاملة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.¹

المطلب الثاني: أهداف و وسائل تخطيط المسار المهني:

أولاً- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار المهني يمكن إيجازها في ما يلي:²

* إن الأفراد يتغيرون بمرور الوقت، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار المهني الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساعد في بلوغ رضا الأفراد العاملين من جهة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة أخرى.

* يساهم تخطيط المسار المهني في تقويم قدرات الأفراد وكفاءاتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعطيات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المنظمة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التغييرات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.³

* تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات المهنية للعمال التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعذر الانتقال من مزايا تخطيط المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن المهارات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

* يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره المهني لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

1 احمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص16

2 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص396.

3 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999-2000، ص279.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

*تساهم سياسة تخطيط المسار المهني على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم و كفاءاتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.¹

ثانيا- وسائل تخطيط المسار المهني:

1- التأهيل:

بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المؤسسة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله و تكوينه عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج مسطر ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ المؤسسة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل.

كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة الجديدة، والعلاقات و التقاليد السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للعراقيل المتوقعة، كما أن التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخذع أو يصدف في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2- التدوير:

ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لمهارات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3- مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، و تكليفه بقدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل الملائم.

وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترخي.

4- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:

1 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 221

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيون مشاركة جيدة في بناء المستقبل المهني لمروسيهم، وذلك من خلال بعض الوسائل.

ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي كفاءاتهم، وذلك من خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار المهني والتنقلات والترقيات، وتقوم المؤسسات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار المهني بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

5-النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي المهن و الوظائف، وسد الحاجة في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التوفيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

6- الترقية:

تلعب الترقية لتخطيط وتنمية المسار المهني، دورًا مهمًا لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى لرتب و مناصب أعلى، و تبلغ المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال .

7- النقل إلى أسفل:

ويطلق عليه أحيانًا "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدودًا أمامهم.

ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد؛ لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة؛ لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة؛ ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها.

8-الترقية المؤقتة:

وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من: أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته.

ويتم أحيانًا إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص: مندوب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا).

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

9-خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي:

هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

10- التقاعد المبكر:

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيهيم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.

11-المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:

إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المؤسسة، وفي المؤسسات المماثلة عن وظائف شاغرة، يستطيع العاملون شغلها حالاً، أو بعد بعض التكوين، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

ثالثاً-تخطيط المسار المهني على المستوى الفردي:

كما تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات المهنية لعاملها، فإن على كل منهم أن يخطط لمستقبله المهني، وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار المهني على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها:

- 1-مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم).
- 2- وفي مرحلة الاستقرار العائلي (حيث لا بد من التنسيق بين مسارين: مسار الزوج ومسار الزوجة).
- 3-وفي مرحلة منتصف العمر (حول سن الـ 45 سنة؛ حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية).
- 4- وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي (قبل سن الـ 60 سنة؛ حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة).

رابعاً-خطوات تخطيط المسار المهني الفردي:

1. التبصر بالآمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل غير معلوم، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف غير متوقعة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل، أو المستقبل الذي يريد بلوغه؟ واستطراداً من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط، أو الأعمال، أو الوظائف، التي

يأمل في القيام بها، أو شغلها الفرد، وذلك بتفصيل شديد الوضوح، كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال
الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي
قدرات، أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

2. التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي
الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة حالياً لديه؟ ووفقاً لهذا السؤال، تتحدد درجات التعليم الحالية،
والخبرة الحالية، والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات
صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3. تحديد الفرق بين 1 و2: يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية، ويظهر
جلياً أن هناك فروق بينهما، فإذا كانت آماله تتطلب على سبيل المثال إجادة كاملة للإنجليزية (بدرجة
90%)، بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (بدرجة 70% مثلاً) فيكون الفرق 20%.

4. معالجة الفرق ومعرفة الحلول: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 20%، فقد
يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة إنجليزية مكثفة، لمدة 3 أشهر متواصلة.

خامساً- تخطيط المسار المهني على مستوى المؤسسة:

تستطيع أي مؤسسة تود تخطيط المسار المهني لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل،
وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداءها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن
تخطيط وتنمية المسار المهني، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدى، يجعل من
الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار المهني على وجه خاص،
لذا من الأفضل أن تقوم كل مؤسسة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شؤون
تخطيط وتنمية المسار المهني. فكيف تتعرف المؤسسة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط
تقدمهم ونموهم المهني، يمكن ذلك من خلال:

جلسات الإرشاد والتوجيه: حيث تعقد داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة
الأفراد أو الاستعانة بمختصين من الخارج. هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك
وفق خطوات:

الخطوة الأولى: الإعداد: وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.
الخطوة الثانية: المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.
الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف،
وجداول زمني تقريبي للوصول للهدف.

الخطوة الرابعة: التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التكوينية، والتدوير الوظيفي إضافة لمسئوليات جديدة
الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف، لإزالة
العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر، مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو " مخزون المهارات"¹

1 محاضرات الاستاذ طاهر لعرج، تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2.

المطلب الثالث: التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يعد التسيير التقديري التوقعي للوظائف والكفاءات أحد مناهج التسيير التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمنظمة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة!
فالنماذج الكلاسيكية للتسيير التي تركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لم تعد تجدي نفعاً، ففي بيئة دائمة التغيير أين تتم التفاعلات بين عواملها المختلفة في إطار شديد التعقيد.

أولاً: ماهية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يهتم موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتقدير الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية، في المنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية من أجل التنبؤ بالمستقبل بغرض اتخاذ القرار المناسب الخاص بعلاج عدم التوازن في العمالة، واستعمال هذا الأسلوب يقلل من المخاطر والمشاكل التي يمكن ان تعترض المنظمة، نظراً لأنها تعمل في بيئة شديدة التعقيد وغير مستقرة.

ثانياً: تعريف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

قبل تناول تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات نعرف أولاً التسيير ثم الوظيفة والمنصب، و يعرف التسيير بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ، أما الوظيفة فهي عبارة عن مجموعة محددة من المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة أشخاص داخل المنظمة، ويطبق مفهوم المنصب عندما يستلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام وبالميزانية المالية المخصصة له.

أما التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر أحد مهام الموارد البشرية وهذه " المهام مرتبطة بمستقبل المنظمة و مختلف تحركاتها المستقبلية و استغلال الفرص، و تتمثل في التدريب و التكوين، ترقية داخلية للموظفين وتقييم الأداء، وهذا حتى لا يكون المورد البشري عائقاً لتطور المؤسسة
وتعرف كارلن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات" بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم تطوير مؤهلات الأفراد و مهاراتهم تماشياً و متطلبات الوظائف في المنظمة. ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

ثالثاً: أهمية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن منهجية حديثة تستعمل للتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكمية والنوعية معاً، ونظراً لأهمية هذا المنهج الحديث في التسيير الذي أصبح يستعمل كبديل للأساليب التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

1محاضرات الاستاد بلقوم فريد، التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، جامعة وهران2.

1- المرتكزات الأساسية لعملية التسيير التوقعي:

وهي الطريقة التي يتم من خلالها ملائمة رأس المال البشري والوظائف الموجودة ضمن المنظمة مع الخطط والأهداف سواء الإستراتيجية منها أو الاعتيادية الحالية أو المستقبلية بطريقة تجعل منها كتلة واحدة، وتتلخص هذه المرتكزات كما يلي :

أ- **تقدير الوظائف المستقبلية للمنظمة:** وهي عملية التقدير والتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية المطلوبة للمنظمة من خلال التنبؤ بعدد الوظائف المستقبلية التي يتم استحداثها في المنظمة ونوع الكفاءات التي تستلزم شغلها.

ب- **تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية:** وهي دراسة سوق العمل الذي تعمل به المنظمة ومعرفة مدى قدرته على تلبية طلب الوظائف التي سيتم استحداثها مستقبلا خلال فترة التسيير التوقعي، هل تستعين المنظمة بموارد بشرية من نفس سوق العمل أم بخبرات خارجية من خارج سوق العمل.

ج- **الإجراءات التعديلية:** وتتم بعد دراسة الطلب والعرض وتقوم الدراسة على وضع موازنة بين ما هو متوقع من الوظائف التي سوف تستحدث ضمن المنظمة ، وبين من سوف يشغلها من نفس سوق العمل بطريقة تخلق نوع من التوازن والملائمة تجنب المنظمة أي مفاجأة أو أحداث غير متوقعة أو تعيين موظف ونجد أنه خبير بدرجة كبيرة جدا أكبر من المنصب المتوفر.

2- مميزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

من التعريف السابقة نستنتج الخصائص التالية:

- التسيير التوقعي لا يتوقف عند البعد الكمي بل يلم بمعرفة العامل والمهام الموكلة إليه وإلا سوف يكرر نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.

- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد أفراد أكثر منطقتي تجديد قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.

- هو منهجية لقيادة التغيير في المنظمة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية وإدماجها في المخطط الاستراتيجي للمنظمة.

- هدفه عملي أكثر من نظري يسعى إلى إيجاد التوازن بين الموارد والاحتياجات.

- يجب أن تجد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، وكذلك التحولات الداخلية والترقيات المهنية.

- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني تسمى بالمهنية.

- وهو مقارنة متواصلة لا تتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية...) للتخفيف من الانحرافات فقط، وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

والتسيير الحالي للموارد البشرية سيعتمد أكثر على مصطلح مختلف في المضمون وفي معايير الأداء نستطيع من خلاله المقارنة ما بين التسيير القائم على الكفاءة والتسيير القائم على المناصب.

3- أهداف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يمكن تبني التسيير التوقعي كمسعى داخل المنظمة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المنظمة ، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمنظمة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

-تحقيق الموائمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

-تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.

-تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبء التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة عدم التوافق والموائمة بين الوظائف والكفاءات.

المطلب الرابع: الحركية:

تعتبر الحركية أداة أساسية لإعادة توزيع الموارد البشرية داخل الإدارة، فمن خلالها يمكن للإدارة تجاوز الإختلالات التي قد تظهر عند توزيع الموارد البشرية، كما تعتبر أداة لتحفيز الموظفين من خلال السماح لهم بالالتحاق بإدارات جديدة وولوج مناصب المسؤولية مما يطور قدراتهم و يجعلهم في مواكبة مستمرة للمستجدات التي تعرفها الإدارة.

أولا-تعريف الحركية:

يمكن تعريف الحركية بأنها صفة لكل ما يمكن نقله أو تحويله و تعتبر مرادفا للتغيير و مخالفة للجمود و السكون، كما تهدف إلى التغيير و إعطاء نفس جديد لنظام العمل من خلال تجديد طريقة عمله. وجاء في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية أن الحركية تتمثل في نقل الموظفين المشتركين بين الإدارات من إدارة إلى أخرى، أو من إدارة عمومية إلى جماعة أو العكس. ويمكن القول بأن هذا المفهوم يعتبر ضيقا ولا يشمل جميع أنواع الحركية الممكنة داخل الإدارة، ما يدفع إلى ضرورة تحديد أنواع الحركية والتمييز بينها، ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية¹.

ثانيا-أنواع الحركية:

يمكن تحديد أربعة أنواع من الحركية داخل الإدارة:

1- الحركية أثناء المسار المهني:

يتمثل هذا النوع من الحركية في تطور المسار المهني للموظف من خلال الترقية التي يتيحها له الإطار الذي ينتمي إليه داخل الإدارة سواء كانت ترقية في الدرجة من سلم إلى سلم أعلى) أو داخل الدرجة(من رتبة إلى رتبة أعلى)مما يكون له أثر على الوضعية المادية للموظف.

2-الحركية الوظيفية:

تمكن الحركية الوظيفية من الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل الإدارة مما يمكن الموظف من ممارسة مهام أخرى و اكتساب تجارب جديدة.

3- الحركية الأفقية أو القطاعية:

وهي التي تتم من خلال فتح الإمكانية للموظف للانتقال من مصلحة إلى أخرى داخل إدارته الأصلية أو الانتقال من ممارسة مهام في إدارات الدولة إلى ممارستها في إدارات تابعة للجماعات الترابية مثلا.

1 خالد الازهري،باحث بقطاع الوظيفة العمومية، الحركية داخل الوظيفة العمومية، ص1.

4- الحركية الجغرافية:

تتم الحركية الجغرافية من خلال عملية إعادة توزيع الموظفين على المستوى الترابي، من خلال إنجاز حركة انتقالية للموظفين و عمليات للتبادل فيما بينهم أو إلحاق الموظفين بإدارات أخرى أو من خلال عملية تعيين الموظفين الجدد والتي تستجيب إلى حاجيات الإدارة ومصالحها الخارجية. وهذا النوع من الحركية يمكن من تجاوز الإختلالات التي يعرفها توزيع الموارد البشرية بين المركز و باقي الأقاليم.

ثالثا- آليات الحركية داخل الإدارة:

تتعدد آليات حركية الموظفين داخل الإدارة والتي تم التنصيص عليها في النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، والموظف باعتباره موظفا بالإدارة يعتبر معنيا بهذه الآليات والتي تسمح له بالإلتحاق بإدارات جديدة لممارسة مهام جديدة خلال تطور مساره المهني.

وفي هذه الفقرة سنتطرق إلى آليات الحركية المنصوص عليها في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمتمثلة في الحركية و الوضع رهن الإشارة وأخيرا الإلحاق :

1- الحركية:

تتم الحركية من خلال نقل الموظفين بناء على مصلحة الإدارة أو بناء على رغبتهم من إدارة تابعة للدولة إلى إدارة أخرى أو من إدارة تابعة للدولة إلى جماعة ترابية أو العكس، ونص نفس الفصل على تخويل الموظف تعويضا خاصا إذا نتج عن نقله تغيير محل إقامته¹.

2- الوضع رهن الإشارة:

نص النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على الوضع رهن الإشارة في الفصل 46 و يكون الوضع رهن الإشارة عندما يكون الموظف رهن إشارة إدارة أخرى مع بقاءه تابعا لإدارته الأصلية، كما يمكن أن يكون الموظف رهن إشارة إدارة أخرى أو جماعة ترابية أخرى ويظل متمتعا بحقوقه داخل الإدارة الأصلية التي ينتمي إليها.

والوضع رهن الإشارة لا يتم إلا للحاجيات الضرورية للمصلحة و من أجل إنجاز مهام معينة وخلال مدة محددة، كما أنه مقيد بموافقة الموظف والذي يمارس خلال مدة الوضع رهن الإشارة نفس المهام التي كان يمارسها في إدارته الأصلية مع ضرورة رفع تقرير دوري إليها قصد تمكين إدارتها من تتبع نشاطه.

3- الإلحاق:

نص النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على الإلحاق كآلية للحركية من خلالها يمكن أن يكون الموظف خارج سلكه الأصلي مع بقاءه تابعا له و متمتعا فيه بجميع حقوقه في الترقية و التقاعد. ويكون الإلحاق بطلب من الموظف ويكون قابلا للتراجع عليه. ويكون الإلحاق إما لدى إدارة للدولة أو جماعة ترابية أو مؤسسة عمومية أو شركات الدولة والشركات المختلطة أو المقاولات ذات الامتياز، كما يتم الإلحاق لدى الهيئات الخصوصية ذات المصلحة العامة أو جمعية معترف لها بصفة المنفعة العامة أو لدى دولة أجنبية أو منظمة جهوية أو دولية.

¹ خالد الازهري، مرجع سبق ذكره، ص2

ومن خلال ما سبق يظهر أن الموظف عموما له إمكانيات عدة للحركية داخل الإدارة تسمح له بالانتقال من إدارة إلى أخرى خلال حياته المهنية، مما يسمح له بتطوير مؤهلاته و أيضا الاستجابة لحاجيات الإدارة من الموارد البشرية المؤهلة في الوحدات الإدارية التي تعرف خصيصا دعما لقدراتها التديبيرية.

رابعا- أهداف حركية الموظفين داخل الإدارة:

تهدف الحركية داخل الإدارة إلى تحقيق عدة أهداف داخل الإدارة كتصحيح الإختلالات والفوارق التي تعرفها فيما يخص الأعداد و الكفاءات من خلال إعادة توزيع الموظفين بين إدارات الدولة و الجماعات الترابية وأيضا بين المركز والمصالح الخارجية، حيث تساهم الحركية في عقلنة استعمال الموارد البشرية من خلال التحكم في الأعداد وتحقيق التوازن في توزيع الموظفين وبالتالي القضاء على ظاهرة التضخم أو الخصاص في أعدادهم.

كما تساهم الحركية في مد البنيات الإدارية بالموارد البشرية حسب حاجاتها وذلك حتى تتمكن من إنجاز مهامها و الاستجابة لمختلف متطلبات المواطنين والفاعلين الاقتصاديين، الشيء الذي لن يتم إلا من خلال التوفر على إطار عام لتديبير الموارد البشرية يمكن من التحكم في الكلفة والأعداد، وفي ذات الوقت الاستجابة للحاجيات ذات الأولوية للدولة والتلاؤم مع مهامها الجديدة¹.

كما تساهم حركية الموظفين في تبادل الخبرات ونقل الكفاءات من إدارة إلى أخرى، والرفع من المستوى العام لكفاءات الإدارة و تقوية الشعور بالانتماء إليها، عوض روح الانتماء لقطاع معين، وبالتالي تقوية روح الانتماء إلى المرفق العمومي وإذكاء دينامية داخل الإدارة من خلال ضخ دائم لدماء جديدة بها.

كما تساهم حركية الموظف داخل الإدارة في تجاوز سلوكيات عدة كالانغلاق ومقاومة التغيير والتي تنكسر لدى الموظف نظرا لجمود وضعيته داخل الإدارة، كما أن الحركية تعرض مسارات مهنية جديدة بالنسبة للموظفين، من خلال إسناد مهام جديدة لهم ومحاربة الروتين الإداري و إغناء تجربتهم و اكتسابهم لمهارات جديدة داخل الإدارة.

وعموما فالحركية داخل الإدارة تلعب دورا أساسيا في خلق دينامية جديدة ومستمرة داخل الإدارات العمومية و الجماعات الترابية، وذلك من خلال فتح إمكانية توزيع القدرات والكفاءات البشرية بما يضمن من جهة تلبية حاجيات الإدارة العمومية والجماعات الترابية و يستجيب من جهة أخرى لطموحات الموظفين و رغباتهم، لكن و مع ذلك توجد هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل هذه العملية، ما سنتطرق إليه في الفقرة الموالية.

خامسا- معوقات حركية الموظف داخل الإدارة:

رغم أهمية الحركية بالنسبة للموظف، باعتبارها آلية تمكن من تحفيزه و فتح المجال أمامه لتطوير مساره المهني من جهة، تمكن الإدارة من جهة أخرى من القيام بإعادة توزيع مواردها البشرية وسد الحاجة التي تعرفها بعض الوحدات على المستوى اللامركز، إلا أن الحركية تبقى محدودة و غير مفعلة نظرا لمجموعة من المعوقات سواء منها ذات الطابع القانوني أو ذات الطابع الإداري ومنها أيضا ما له علاقة بالجانب الشخصي للموظف.

¹ خالد الازهري، مرجع سبق ذكره، ص4

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

فيما يخص معيقات الحركة ذات الطابع القانوني، فتتمثل في تعدد الأنظمة الأساسية المعمول بها، فهناك أنظمة أساسية خاصة بالأسلاك المشتركة قوانين أساسية خاصة ببعض الفئات من الموظفين المنتمين لقطاعات معينة كموظفي التربية الوطنية وقطاع الصحة... الخ، بالإضافة إلى غياب انفتاح الأنظمة الأساسية على بعضها البعض، مما لا يسمح بتطبيق حركة الموظف وجعلها مقتصرة على الأطر المشتركة فقط!

كما يؤدي تعدد الأنظمة الأساسية إلى عدم التوازن في توزيع الموظفين، بالإضافة إلى ظهور روح الانتماء إلى هيئة معينة نظرا للامتيازات التي توفرها أنظمتها الأساسية، وبالتالي صعوبة إجراء حركة للموظفين نحو أنظمة أساسية لا تقدم امتيازات و تحفيزات مادية

ومن معيقات حركة الموظفين أيضا تواجد نصوص قانونية بموجبها يتم منح تحفيزات مالية لموظفي بعض القطاعات بعينها ، وبالتالي لا يمكن تصور حركة للموظفين من هذه القطاعات نحو قطاعات "فقيرة" من حيث التحفيزات المادية وظهور حركة للموظفين باتجاه القطاع الذي يمنح تحفيزات مادية أكبر لموظفيه.

وفيما يخص معيقات الحركة ذات الطابع الإداري فتتمثل في غياب إستراتيجية واضحة المعالم ورؤية موحدة لتفعيل الحركة و إعادة الانتشار داخل الإدارة العمومية ، اللهم بعض الإجراءات كالحركات الإنتقالية السنوية والتي تجريها بعض القطاعات.

بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن إغفال انتشار ظاهرة تثبيت الرؤساء بالموظفين لضرورات المصلحة، ورفض السماح لهم بالانتقال إلى إدارات أخرى، بالإضافة إلى انتشار بعض السلوكيات داخل الإدارة حيث قد يتم استغلال الحركة كوسيلة لتأديب الموظف، وفي بعض الحالات لا يحصل الموظف على الموافقة من رئيسه المباشر لكي يتمكن من الإلتحاق بإدارات جديدة في حالة ما إذا تمكن الموظف مثلا من النجاح في إحدى مباريات انتقاء رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام التي تفتحها إدارات أخرى غير الإدارة الأصلية للموظف، كما يعاني الموظفون من رفض رؤسائهم المباشرين منحهم تراخيص لاجتياز مباريات تفتحها إدارات أخرى غير إدارتهم الأصلية.

ومن معيقات حركة الموظف أيضا ما هو ذو طابع شخصي مرتبط بالموظف حيث يميل الموظف إلى تفضيل الاستقرار الاجتماعي و العائلي عوض الدخول في مغامرة الحركة و الانتقال من إدارة إلى أخرى أو من مدينة إلى أخرى، خصوصا مع غياب تحفيزات حقيقية لحث الموظف وتشجيعه على الحركة والمشاركة فيها.

وعليه و من خلال كل ما سبق ذكره فيمكن القول بأن الحركة نظريا لها تأثير إيجابي على المسار المهني للموظف وتساهم في تطويره، لكن هناك في نفس الوقت معيقات متعددة تحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة منها. ولتجاوز هذه المعوقات، لابد من أعمال آليات عدة كالتشاور مع الموظفين والتركيز على

1 خالد الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص5

استعدادهم للإنخراط فيها واعتماد الشفافية في المعايير المعتمدة وتبسيط مختلف مقتضيات القانونية والتنظيمية المرتبطة بها.¹

المبحث الثالث: مفهوم الوظيفة العمومية:

سوف نتطرق من خلال مفهوم الوظيفة العمومية إلى دراسة ثلاثة مطالب و هي:

المطلب الأول: تعريف، نشأة و أسس الإدارة العامة

المطلب الثاني: الموظف العمومي

المطلب الثالث: الالتحاق بقطاع الوظيفة العمومية

المطلب الأول: تعريف، نشأة و أسس الإدارة العامة:

أولا-تعريف الإدارة العامة:

الإدارة تعني تنظيم وتنسيق وتوجيه و رقابة، جمع بشري في منظمة معينة لتحقيق أهداف معينة .

تستهدف تحقيق الأهداف العامة و يكون ذلك بأسلوب مركزي أو لا مركزي و سواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المطبق في الدولة.

- تعريف مارشال إدوارد ديموك و جلاديز أوجدن ديموك : يعرفان الإدارة أنها مظهر لحقل واسع لكنها تتميز عن غيرها من حيث أنها تتعلق بأهداف الدولة وإرادة السيادة و المصالح العامة و التشريع باعتباره العنصر الأساسي في المجتمع.

- تعريف ودر ولسن : يعرفها أنها الغاية أوالهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعها هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والاتفاق مع احتياجات الأفراد و رغباتهم ،فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.²

المؤسسات العامة: تقوم على مرافق عامة تستهدف تقديم خدمات إلى الجمهور عامة.³

¹ خالد الازهري،مرجع سبق ذكره، ص6

² إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية ، توزيع المعارف ، 1993، ص 41

³ محمد علي شتا، التنظيم والإدارة في القطاع العام، د.ن، دار الجبل للطباعة، دت، ص 34.

وتنشأ من طرف الدولة وتعود ملكيتها لها ويكون التسيير فيها بواسطة فرد أو عدة افراد تعينهم الجهة الوصية، ويجب التمييز بين نوعين من المؤسسات:

1- مؤسسات تابعة للوزارات:

وتدعى بالمؤسسات الوطنية وتأخذ أحجاما معتبرة، وهي تخضع للمركز مباشرة أي إحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها وتقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها¹.

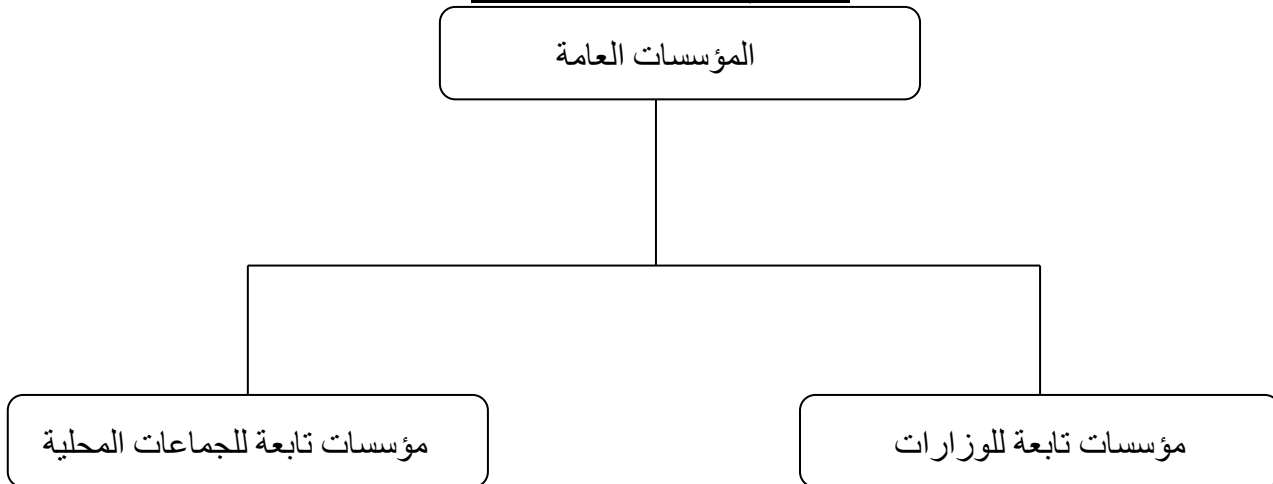
2_ مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :

وتتكون هذه المؤسسة في الولاية أو البلدية أو تجمع بين الولايات والبلديات أو كلاهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء والخدمات العامة . وتسمى بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري .

نجد في المادة (2) من الأمر رقم 06- 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه :

"يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي².

شكل رقم 04: المؤسسات العامة



ثانيا-نشأة الإدارة العامة:

1 ناصر داددي عادن، اقتصاد مؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، دت، ص 59.

2 حمد التجاني بلعروسي، وائل رشيد، قانون الوظيفة العمومي، الجزائر، دار هومة، 2008، ص 7.

الفصل الثالث:

الإطار العام للمسار المهني

للموظف العمومي

إن نشوء الإدارة العامة كان منذ أقدم العصور حيث بدأت الحكومات تأخذ على عاتقها عبئ الإدارة و كان لها دور متميز في الحضارات القديمة خاصة الحضارة المصرية والصينية وكذلك في العصور الوسطى وفي دولة الإسلام و التي أرسى قواعدها نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وسار على نهجه القويم خلفاءه الراشدون بالرغم من اختلافها عن الحضارات الأخرى وذلك لأنها تستمد تشريعاتها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حيث كانت الديمقراطية والعدل و المساواة من الدعائم الرئيسية التي قام عليها نظام الحكم الإسلامي .

ومما ساعد على تطور الإدارة العامة و إعطائها دفعا قويا انطلاق الثورة الصناعية في أوروبا ما ساهم في وضع مبادئ علمية للإدارة لتكون قادرة على القيام بواجباتها .

ثم جاءت مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وما تركته من دمار في العديد من الدول مما جعل من تطور الإدارة أمرا حتميا لإعادة البناء ومع مطلع القرن العشرين إلى يومنا هذا كان الفضل الكبير للعلماء الأمريكيين في تطور الإدارة العامة وكذلك التطور العلمي في عدة مجالات منها العلوم الطبيعية والتكنولوجيا أعطى دفعا لتطور الإدارة العامة¹.

ثالثا-أسس الإدارة العامة:

1-وجود الطابع التجاري أي أنه يطبق عليها النظام المأخوذ به فيما يتعلق بالأموال والعقود التي يعمل بها في القانون التجاري.

2- في اللامركزية يمنح مجلس الإدارة في المؤسسة سلطة تمكنه من تسييرها على الوجه المقصود.

3- التمويل الذاتي كإصدار السندات والاقتراض من البنوك أو حفظ كل الأرباح أو بعضها لإمكان تحقيق المشروعات الجديدة التي تقررها الإدارة.

4- توفير القابلية لتوسع في أوجه النشاط الذي تمارسه المؤسسة داخل إطار أهدافها و نظامها².

المطلب الثاني: الموظف العمومي:

أولاً-ماهية الموظف العمومي:

يعمل الموظف العام في إطار المرفق العام، باعتباره ممثلاً للمجهود الجماعي الموحد و يسعى بكافة قدراته و بكل الطرق الممكنة على بلوغ الهدف الأساسي من قيام المرفق العام في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة، وعليه أن يعمل داخل نطاق المرفق العام، على بلورة الهدف المشترك وهو تقديم حاجات الافراد الأساسية.

ثانياً-تعريف الموظف العمومي:

1 محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، السعودية، دار السعودية، الطبعة الأولى، 1984، ص 22، 24.

2 محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ القانون الإداري، ج1، الإسكندرية، المطبوعات الجامعية، دت، ص 123.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

_ تعريف هوريو: يعرفه انه كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين او مستخدمين أو عاملين أو مساعدين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العمومية الأخرى.

_ تعريف دويز وديبيري: بأنه كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة.¹

_ بخصوص قانون الوظيفة العمومية الجزائري: بأنه الذي يوظف في وظيفة عامة دائمة, كما جاء في المادة 4 من قانون الوظيفة العامة و تنص على ما يلي: يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري .

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.²

وذلك طبقا للمادة 05 من المرسوم رقم 85-59 والتي تنص على مايلي: تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية تسمية "الموظف"³

ثالثا-خصائص الموظف العمومي:

1-العلاقة بين الموظف العمومي و الإدارة العامة هي علاقة لها صفة الاستمرار والاستقرار.

2_ العمل في إحدى المصالح الإدارية للدولة أو الجماعات المحلية أو المرافق العمومية التي تخضع الى قانون المحاسبة العمومية من الناحية المالية.

3_ يتم تعيينه بقرار من السلطة صاحبة الاختصاص بالتعيين وهو إنعقاد الرابطة الوظيفية بين الموظف والإدارة .

4_ الترسيم وهو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت المتربص في رتبته بعد إنتهاء فترة التربص فيكتسب صفة الموظف.⁴

5_ يستعمل الموظف العمومي وسيلة القرار الإداري للقيام بمهامه كأن يصدر الرئيس قرار التعيين، الترسيم و الترقية...الخ.⁵

ويتبع الخطوات التالية في اتخاذ القرار حيث يقوم بتحديد المشكلة وبعدها الحلول وتقييمها ثم تأتي عملية اتخاذ القرار وتحديد النتائج.⁶
فالقرار هو النقطة النهائية في سلسلة من العمليات¹

1 قشار، قانون الوظيف العمومي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009_2010، ص 18

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر 06-03، العدد 46

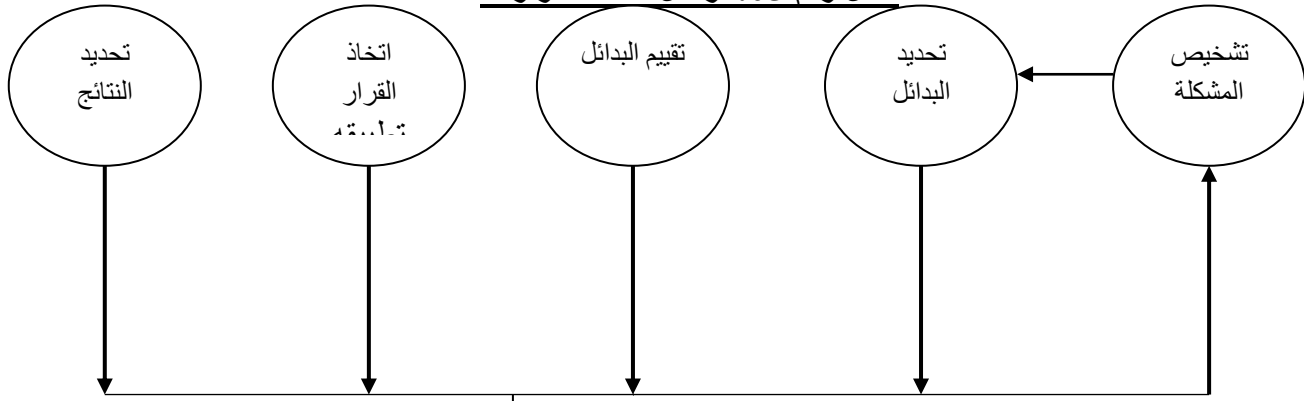
3 حمد صغير بعلي، القانون الإداري، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص 236

4 أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، البحرين، مؤسسة لورد العالمية، 2006، ص 32.

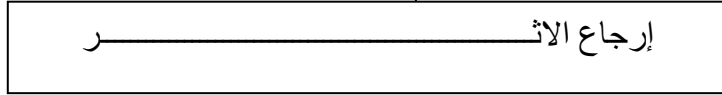
5 عمار بوضياف، القرار الإداري، الجزائر، ط1، جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 84.

6 فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، د ن، دار مدني، 2002، ص 83.

شكل رقم 05: مراحل اتخاذ القرارات



المصدر: (جمال الدين لعويسات، 2002، ص 26)



المطلب الثالث: الالتحاق بقطاع الوظيفة العمومية

أولاً- شروط التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية:

يتم وضع شروط أولية في الدخول إلى الوظيفة العمومية وهذا يعد تجسيدا للمبادئ العامة وتطبيقها حتى تتمكن الإدارة العامة من توفير العدالة والمساواة ومن هذه الشروط مايلي:

* الجنسية الجزائرية: يعتبر التمتع بالجنسية الجزائرية شرطا لدخول الوظيفة العمومية.

* السن: يحدد التشريع الجزائري السن الأدنى للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة 18 سنة كاملة .

* القدرة البدنية واللياقة الصحية التي تفتضيها ممارسة الوظيفة .

* التمتع بالحقوق المدنية والأخلاق الحسنة وهو عدم إدانة المترشح جنائيا، يتم إثبات هذا الشرط بشهادة السوابق العدلية .

* المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل منصب العمل ويتمثل ذلك في الشهادات المطلوبة أو النجاح في المسابقات والامتحانات المهنية، الأقدمية والخبرة المهنية.

* إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية وذلك إما:

- الأداء الفعلي لفترة الخدمة الوطنية المقررة قانونا.

- الإعفاء ويكون لأسباب صحية أو عائلية... الخ .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008،

- التأجيل ويتم عادة لأسباب دراسية أو تكوينية... الخ¹

ثانيا- طرق التوظيف :

تتم عملية التوظيف بالطرق التالية:

مسابقة على أساس الاختبار .

1- مسابقة على أساس الشهادة .

2- مسابقة على أساس الاختبار المهني .

3- الاختيار على أساس الخبرة المهنية الكافية ويكون برأي لجنة المستخدمين.

وتنص المادة 80 من الأمر 03-06 يتم الإلتحاق بالوظيفة العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الإختبارات .

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.

- الفحص المهني.

- التوظيف المباشر: من بين المترشحين الذين تابعو تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين

الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة².

- ولكن قد يقع المسؤولون في عدم الاهتمام بتخصيص المناصب للأشخاص المناسبين.³

ثالثا- حقوق وواجبات الموظف العمومي:

1- حقوق الموظف العمومي:

- الأجور والرواتب:

- تعتبر من أهم دوافع الأفراد إلى القيام بالمهام وبعض الأشغال لتقاضى الأجر الذي تستوفي به

مجموعة من ضروريات الحياة لاعتباره وسيلة إشباع الفرد و تلبية لرغباته.

- ا- تعريف الأجر:

-التعريف اللغوي: الأجر هو عوض عن العمل للانتفاع.

-التعريف الاصطلاحي: هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

- ب- تعريف الراتب:

- يعتبر الأجر هو مقابل لكل عمل أداه الفرد بساعات أو باليوم أو بالأسبوع .

- أما الراتب فهو من الترتيب وهو مقابل ثابت وفق ترتيب معين مقابل عمل دائم.⁴

- كما هو منصوص عليه في المادة 120 من الأمر 03-06 يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه

من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.⁵

1 بلقاسم الداوي, محاضرة المسار الوظيفي, مركز التكوين والتعليم المهنيين, عين البيضاء, 2009_2010.

2 فضيل شبلي, القانون العام للوظيفة العمومية, البليدة, قصر الكتاب, 2008, ص19.

3 عبد الله طلبية, الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر, د ن, مطابع مؤسسة الوحدة, 1981, ص 194.

4 محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, الاسكندرية, دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر, ط2, 2007, ص 170,

171.

5 الامر رقم 03-06, مرجع سبق ذكره, ص11

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

أسس إحتساب الأجور والرواتب:

- مستوى كلفة المعيشة السائدة ومدى ارتفاع أو انخفاض هذا المستوى.
 - قاعدة العرض والطلب على القوى العاملة بحيث انه كلما زاد العرض على الطلب انخفضت نسبة معدلات الأجور والرواتب.
 - إمكانات موارد الدولة المادية والاستثمارية والدخل القومي، بحيث انه كلما ارتفعت هذه الموارد كلما زاد احتمال ارتفاع الرواتب والأجور والعكس صحيح .
 - طبيعة الوظائف وما يترتب عليها من واجبات ومسؤوليات وصعوبات.
 - المنافسة المحلية بين القطاعات الحكومية والخاصة وكذلك المنافسة الدولية على استقطاب ذوي الكفاءات تؤديان حتماً إلى تصاعد مستمر في معدلات الأجور والرواتب .
 - طبيعة الظروف البيئية المحيطة بشاغلي الوظائف، فالدولة قد تلجأ إلى زيادة رواتب الموظفين الذين يعملون في ظروف صعبة.¹
- الترقية: من الرقى أي الصعود إلى الأعلى والترقية هي إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى .

وينصرف مصطلح الترقية إلى، كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني، يكون من شأنه التقدم و التمييز عن الآخرين من خلال تعيين الموظف في رتبة أو درجة أعلى من رتبته أو درجته السابقة مباشرة او التي كان يشغلها في مدرج السلم الإداري.

وعرفها آخرون بانها: نقل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم الإداري للجهاز، ولا يدخل فيها مجرد منح الموظف درجة أعلى ومرتباً أعلى.²

أنواع الترقية :

- 1_ الترقية في الدرجة: وتتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وبصفة مستمرة حسب الوتيرة والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.
 - 2_ الترقية في الرتبة: وهي تقدم الموظف في مساره الوظيفي وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك.³
- نقاط الاعتماد لنجاح سياسة الترقية :

- ضرورة وجود دليل دقيق للوظائف و الرتب يوضح مستويات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وتكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.⁴
- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

1 محمد عبد الفتاح, إدارة الموارد البشرية, عمان, دار المناهج, 2005, ص 236.

2 صلاح الدين عبد الباقي, الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, دار الجامعة الجديدة, دت, ص405.

3 سامي جمال الدين, اصول القانون الإداري, الإسكندرية, منشأة المعارف, 2004, ص283.

4 محمد رفعت عبد الوهاب, مرجع سبق ذكره, ص 201.

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل بالمنظمة.¹
الحوافز: هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

أنواع الحوافز:

أ_ **الحوافز المادية:** تكون على شكل نقدي مجمع أو مجزأ على دفعات، التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط مثل: الأجر الإضافي، العلاوات الدورية أو الاستثنائية... الخ

ب_ **الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، من المناخ العام للمنظمة، الوظيفة المناسبة للفرد لإثراء المسار المهني من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل.²

والحوافز الفردية ترتبط بالأداء الفردي، وبذلك يمكن للفرد أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة.³

العطل والإجازات السنوية: للموظف الحق في الإجازة السنوية، وهو حق مقرر لصالح الموظف العمومي، فلا يجوز للموظف أن يتنازل عنه، كما لا يجوز للإدارة أن تمتنع عن منحه هذا الحق ولكن لها سلطة تقديرية في تحديد الوقت الذي يحصل فيه الموظف على الإجازة حسب ما تقتضيه ظروف المصلحة.

وحدد المشرع الجزائري مدة العطلة السنوية بثلاثين يوما متتالية مدفوعة الأجر عن كل سنة قام خلالها الموظف بالخدمة الفعلية.

العطل او الاجازات المرضية: وقد فرق المشرع الجزائري بين الأمراض العادية و المستعصية وحددها كالتالي:

أ- **الأمراض العادية:** قرر القانون الأساسي أن للموظف الحق في عطلة أو إجازة مرضية لمدة أقصاها ستة أشهر خلال سنة كاملة و ذلك بشرطين هما:

- أن يتعذر على الموظف القيام بممارسة مهام وظيفته .

- يجب على الموظف في حالة مرضه أن يوجه إلى الإدارة التابع لها طلبا مؤيدا بشهادة من طبيبه الخاص أو من طبيب الإدارة بحالته المرضية ، وإذا كانت العطلة تتجاوز أسبوعا ، فإن الشهادة المرضية يجب أن تكون من طرف طبيب محلف أو من طبيب الإدارة .

هذا و يجوز للإدارة أن تأمر بإجراء فحص للموظف المريض بين تاريخ تقديمه للطلب، وتاريخ انتهاء كل فترة من العطلة المرضية بواسطة احد أطبائها و يمكن للإدارة أو لصاحب المصلحة أن يخبر

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

2 منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 284-285.

3 راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 309

اللجنة الطبية المختصة بنتائج الكشف الذي يجريه الطبيب المحلف ويمكن للموظف المريض أن يطلب من اللجنة الطبية المختصة أن تستمع إلى الطبيب الذي يتم إختياره.¹

ب- الأمراض المزمنة أو المستعصية :

وقد يمنح الموظف المريض بأحد هذه الأمراض الحق في إجازة طويلة، يتقاضى أجره أو مرتبه بالكامل خلال السنوات الثلاث الأولى ، ويتقاضى نصف مرتبه خلال السنتين التاليتين للثلاث سنوات الأولى، وذلك مع احتفاظه بالمنح العائلية.

العطل و الإجازات الاستثنائية :

ا- عطلة الأمومة: تستفيد الموظفات بعطلة مدتها ثمان و تسعون يوما مدفوعة الأجر بالكامل في حالة الولادة.

ب- عطلة سياسية: وتمنح لممثلي حزب جبهة التحرير الوطني وأعضاء النقابات الموكلين قانونا للاشتراك في المؤتمرات السياسية سواء عقدت داخل الوطن أو خارجه، ولم يحدد المشرع مدة هذه العطلة.

ج- عطلة نيابة عمومية: وتمنح للموظفين الذين لهم نيابة عامة لحضور ادوار انعقاد الجمعيات والمجالس الممثلين فيها، ومدة هذه العطلة محددة بمجموع مدة انعقاد دوريات الجمعيات أو المجالس الممثلين فيها .

د- عطلة الحج: وهي تمنح للموظفين الذين يسافرون لأداء فريضة الحج، وهي تعطى مرة واحدة طوال مدة الخدمة، و لمدة ثلاثين يوما.

ه- عطلة رياضية: وتمنح للموظفين المشاركين في الأنشطة الرياضية والذين يمثلون الجزائر في المباريات الدولية سواء كرياضيين أو كمشرفين، وقد ترك أمر تحديد هذه المدة لظروف المباريات.

و- عطلة عائلية أو لأسباب استثنائية: وهي تمنح لأسباب عائلية أو لظروف استثنائية أو خطيرة وذلك في حدود عشرة أيام في السنة.

2-واجبات الموظف العمومي:

* التفرغ للوظيفة: ينبغي على الموظف العمومي تنفيذ المهام المكلف بها في إطار اختصاصه بكل إخلاص وأمانة مع الالتزام بمواعيد العمل المحددة له في إطار منصب عمله.

* المحافظة على كرامة الوظيفة: يجب أن يتصرف الموظف بحسن السلوك والسيرة داخل العمل وخارجه وتجنب السلوكيات المسيئة للوظيفة.

* المحافظة على أسرار المهنة: يجب على الموظف أن يلتزم بكتمان السر المهني وذلك بعدم التصريح بمحتوى أية وثيقة أو خبر يطلع عليه أثناء ممارسته لمهامه.

1 السيد محمد يوسف المعداوي، درابة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 ص 84.

* الحفاظ على ممتلكات الإدارة: لا يجوز للموظف أن يقوم بأي سلوك من شأنه أن يؤدي إلى إتلاف ممتلكات الإدارة.

* الالتزام باحترام الرؤساء وطاعتهم: كل موظف يخضع في ممارسة وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة يسمى الرئيس الإداري أو السلطة السلمية التي من بين مظاهرها إصدار الأوامر للمرؤوس وواجب المرؤوس الاحترام في حدود الأوامر المشروعة.¹

رابعاً-وضعيات الموظف العمومي والمسؤولية التأديبية ونهاية علاقة العمل :

1-وضعيات الموظف العمومي:

أ_ الخدمة الفعلية: وهي وضعية الموظف الذي يمارس فيها فعلاً الوظائف المطابقة لمنصب عمله الذي عين فيه من الإدارة التي ينتمي إليها، كما جاء في المادة 128 من الأمر 06-03 والمتضمنة: القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعلياً في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته.²

ب_ الانتداب: وهو قيام الموظف المرسم بصفة مؤقتة بعمل وظيفة أخرى غير المعين فيها مع استمراره في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه وذلك طبقاً للمادة 133 والتي تنص على ما يلي: الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.³

ج_ الاستيداع: تعتبر هذه الوضعية وسطاً بين استمرار الموظف في العمل وبين إنهاء الخدمة وتنتهي إما بعودته إلى وظيفته أو إنهاء الخدمة نهائياً ويترتب عن هذا التعليق المؤقت لعلاقة العمل توقيف الراتب وما يتبعه من امتيازات اجتماعية وكذا حقوقه المتعلقة بالأقدمية والترقية والتقاعد ويحتفظ بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند إحالته للاستيداع وتتراوح مدته بين المدة دنيا قدرها ستة أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس سنوات خلال الحياة المهنية للموظف، وبعد انقضاء الاستيداع يتم إعادة إدماج الموظف بقوة القانون في رتبته الأصلية ولو كان زائداً عن العدد.

د_ الخدمة الوطنية: وهي وضعية يتواجد فيها الموظف عندما يطلب لتأدية واجبه الوطني ويحتفظ بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد ولا يمكنه الاستفادة من أي راتب إلا أجراً تقتضيه وضعيته الجديدة وبعد انتهاء الخدمة الوطنية يعود إلى منصب عمله.⁴

2-المسؤولية التأديبية:

يعتبر الموظف مسؤولاً في وظيفته ويتعرض للعقوبات التأديبية إذا أخل عن قصد أو إهمال بالواجبات التي تفرضها عليه القوانين والأنظمة المعمول بها في هذا الإطار.

1 سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 299.

2 عبد الرحمان يحيوي، النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل، البلدية، قصر الكتاب، دت، ص 98، 99.

3 مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا، الجزائر، دار بلقيس، 2008، ص 29.

4 فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، بيروت، دار النهضة العربية، 1991، ص 292.

مفهوم المخالفة التأديبية: هي تصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل و قوانينها، يعني انتهاك لهذه القواعد وعدم الالتزام بها وبالتالي يتعرض صاحبها إلى عقوبة تأديبية¹.

تصنيف المخالفات التأديبية :

ا- أخطاء من الدرجة الأولى: هي كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

ب- أخطاء من الدرجة الثانية: الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بالمساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة أو الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية.

ج- أخطاء من الدرجة الثالثة: وتكون بتحويل غير شرعي للوثائق الإدارية أو إخفاء معلومات ذات طابع مهني أو رفض تنفيذ تعليمات رئاسية أو استعمال أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو إفشاء أسرار مهنية.

د- أخطاء من الدرجة الرابعة: وتكون بارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل أو التسبب في أضرار جسيمة بأملك الإدارة من شأها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة، أو تزوير الشهادات والمؤهلات أو الجمع بين نشاط مريح مع وظيفته².

مفهوم العقوبة التأديبية: هي عمل يفرض بحق أي فرد يعمل داخل المنظمة خالف قواعدها أي بمعنى جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل³.

تصنيف العقوبات التأديبية :

ا- عقوبة من الدرجة الأولى:

- إنذار شفوي أو كتابي

- التوبيخ

ب- عقوبة من الدرجة الثانية :

- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام

ج- عقوبة من الدرجة الثالثة :

- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام .

- التنزيل من درجة إلى درجتين

- النقل الإجباري

د- عقوبة من الدرجة الرابعة :

- النزيل في الرتبة

- التسريح⁴.

3-نهاية علاقة العمل :

1 فوزي حبيش, المرجع السابق, ص292

2 المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد, تقني في تسيير المستخدمين, الطور2, ص24.

3 ماجد راغب الحلو, علم الادارة العامة, الاسكندرية, مؤسسة شباب الجامعة, دت, ص 158.

4 المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد, نفس المرجع السابق, ص 26.

والمقصود بها انتهاء مهام وأعمال الموظف التي يترتب عليها فقدان هذه الصفة، حيث تحرص التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة على تحديد الأسباب التي يترتب عنها إنهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والإدارة مع تحديد الآثار المترتبة عن ذلك بحيث تتوقف جل الحقوق والواجبات و يبقى له الحق في منحة التقاعد والالتزام بواجب حفظ السر المهني.

حدد قانون الوظيفة العمومية الجزائرية أسباب انتهاء الخدمة بما يلي:

-فقدان الجنسية الجزائرية.

-فقدان الحقوق المدنية.

-العزل و التسريح: ويكون لعقوبة تأديبية .

-الإحالة على التقاعد: يحال الموظف العمومي على التقاعد ببلوغ السن القانوني للتقاعد.

-الوفاة: بحصولها تنتهي علاقة الموظف بالمنظمة المستخدمة.¹

-الاستقالة: وهي تعبير الموظف عن رغبته في ترك الوظيفة ولكنها لا تحدث إلا بموافقة الإدارة على الطلب، وهي حق من حقوقه المنصوص عليها قانوناً.²

المطلب الرابع: الإصلاحات بقطاع الوظيفة العمومية

أولاً- مبادئ الخدمة العمومية (قوانين لويس رولاند):

1- تعريف الإدارة: هي أي مؤسسة أو منظمة على المستويات الإقليمية والجهوية والوطنية والمحلية التي تطبق السياسات العامة أو تمارس مهام الخدمة العمومية.

2-تعريف الخدمة العمومية: أي خدمة أو نشاط ذي نفع عام يخضع لسلطة الإدارة.

3- تعريف الموظف العمومي: أي مسئول أو موظف في الدولة أو مؤسساتها ، بما في ذلك أولئك الذين تم اختيارهم أو تعيينهم أو انتخابهم للقيام بأنشطة باسم الدولة ، على جميع مستويات التسلسل الهرمي، تخضع جميع أنشطة الخدمة العمومية للمبادئ التي أبرزها لويس رولاند.³

(أ) مبدأ التحول:

وهذا يعني أن الخدمات العمومية يجب أن تكون قادرة على التكيف مع تطورات المصلحة العامة واحتياجات المجتمع، يجب أن يتمتع القاضي الإداري ، بناءً على الاستئناف المقدم من طرف الفرد أو جماعة أفراد ، بالكفاءة لتقييم شرعية التعديلات التي يتم إجراؤها على الخدمة، حيث يقوم بتقييم الشكل على سبيل المثال: مؤهلات السلطة التي أقرت التعديلات، ولكن أيضاً المضمون: شرعية التعديلات.

(ب) مبدأ الاستمرارية

يتطلب هذا المبدأ السير المنتظم للخدمة العمومية دون أي انقطاع ما عدا تلك المنصوص عليها في القوانين المعمول بها، يتعارض مبدأ الاستمرارية مع الحق في الإضراب في الخدمة العمومية ، ومبدأ

1 مولود ديدان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 376,379.

الإصلاحات بقطاع الوظيفة العمومية، محاضرات الاستاذ طاهر لعرج، 2020³

الفصل الثالث:

الإطار العام للمسار المهني

للموظف العمومي

الاستمرارية يرتقي إلى المرتبة الدستورية باعتباره الحق في الإضراب. وبالتالي فإن هذا الأخير مقيد بمتطلبات الخدمة العمومية ، مما يبرر سحب هذا الحق من فئات معينة من الموظفين العموميين.

(ج) مبدأ المساواة.

يعتمد هذا المبدأ على:

المساواة في تولي الوظائف العمومية ؛

المعاملة للعدل و المساواة بين الموظفين المنتمين إلى نفس الهيئة أو السلك ؛

المساواة بيم مستعملي الخدمة العمومية ،

تقدم الخدمة العمومية بغض النظر عن الآراء السياسية أو الدينية للموظفين أو مستعملي الخدمة.

(د) مبدأ المجانية:

المجانية ليست مبدأ من مبادئ الخدمة العمومية ، المثال التالي يوضح بوضوح مفهوم هذا المبدأ: قرارات وزارية تحدد رسوم التسجيل في الجامعات والقوانين التي تجيز لهاته الأخيرة الحصول مقابل للخدمات المقدمة للطلاب. من ناحية أخرى ، إذا كانت الخدمة إلزامية ، يجب أن تكون تلبية هاته الخدمة مجانية ما عدا ما نصت عليه القوانين على خلاف ذلك ، كما هو الحال في قطاع الصحة العمومية ، و الذي هو بمقابل ولكن بأسعار رمزية .

ثانيا: مبادئ الوظيفة العمومية:

1-مبدأ المساواة في الحصول على الوظائف العمومية:

هذا المبدأ مؤكد في الدستور وفي مضمون المادة 74 من الأمر 03-06 المؤرخ 15 جويلية 2006 "يخضع تعيين الموظفين العموميين لمبدأ المساواة في الحصول على هاته الوظائف" ؛ حيث تعتمد طريقة التوظيف على نظام موحد من خلال الامتحانات والمسابقات.

2-مبدأ الاستقلال:

الموظف مستقل عن السلطة السياسية. هذا لا يعني الاستقلال عن الحكومة ، ولكنه يضمن حماية الموظف أثناء التنقلات السياسية والإدارية.

3-مبدأ المواطنة:

الموظفون هم عبارة عن مواطنون وليسوا كأدوات للسلطة السياسية مهما كانت ، فهم يتمتعون بكامل حقوقهم. في أوروبا و الى غاية سنة 1946 ، تم حظر النقابات العمالية والحق في الإضراب في الوظيفة العمومية.

ثالثا- طبيعة التسيير في الإدارات والمؤسسات العمومية:

تسيير الإدارات العمومية يعني التطبيق للقرارات المركزية في جميع المجالات ، سواء من حيث الميزانية ، المعدات وإدارة الموارد البشرية.

تمثل ميزانية كل إدارة احتياجاتها على جميع المستويات ، والتي يجب أن يستهلكها المدير خلال سنة الميزانية المعنية. الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والميزانية السنوية مرتبط بالوظائف الشاغرة في الميزانية ، والمخصصة للتوظيف الخارجي ، والترقيات ، وعدد الوظائف المشغولة.

رابعا-نقائص الوظيفة العمومية:

من حيث أساليب الإدارة وتقنيات التسيير ، فالوظيفة العمومية تعاني من عجز كبير. فالأدوات الأساسية للتسيير العقلاني للموارد البشرية غير متوفرة ، يتم التوظيف على أساس إجراءات رسمية وصارمة.

الفصل الثالث: للموظف العمومي

الإطار العام للمسار المهني

اختبارات المعرفة التقنية أو اختبارات الثقافة العامة التي لا تنتج المؤهلات التي تنتظرها و تتوقعها الإدارة.

مرونة طريقة توظيف الأعوان المتعاقدين تشجع على التبذير. أصبحت طريقة التوظيف هاته طريقة كاملة. وهذا غير متوافق و مشاكل تسيير المسارات المهنية للمستخدمين ومشاكل تحفيزهم، سلوكهم وأخلاقيات الخدمة العمومية للأعوان الموظفين مؤقتاً وبدون حماية قانونية كافية.

التطور الغير المنتظم للموارد البشرية الناجم من جهة، عن التدخل القوي للعوامل السياسية ومن جهة أخرى إلى عدم قدرة الدولة على فرض إصلاح إداري طويل الأمد، هذا ما أدى إلى إضعاف أو بالأحرى إلى اختفاء القيم التأسيسية للوظيفة العمومية.

في هذا النظام القديم، المسارات المهنية للموظفين العموميين و مؤهلاتهم ستفقد ثباتها بمرور الوقت. في الواقع، طرق و أساليب التعيين والترقية الداخلية تحد من إمكانيات تعزيز مهارات و كفاءات الموظفين.

لدى موظفي الدولة دائماً انطباع بأن مساراتهم المهنية تتميز بالاستقرار. و لهذا فهم لا يسعون إلى ترك مناصبهم بسبب الضمان بعدم انقطاع علاقة العمل بين الإدارة والموظف، هذا ما يعتبر وسيلة لتحفيز الموظفين.

وفي الوقت نفسه، هاته المسارات المهنية تعرف تتطور و تقدم بطيء جداً، بسبب بيروقراطية الإجراءات القانونية التي تحدد شروط كل مرحلة من مراحل المسار المهني للموظفين. مثال: الترقية من رتبة إلى رتبة أعلى، يتطلب مدة لا تقل عن خمس (05) سنوات أقدمية في الرتبة على الأقل و هذا كشرط للمشاركة في الامتحانات المهنية، و تتطلب عشر (10) سنوات من الأقدمية في الرتبة لتسجيل الموظف في قائمة التأهيل للترقية الاختيارية، هذا بالإضافة إلى عراقيل إدارية أخرى التي تقلل من تسارع تطور المسار المهني للموظف، مثل توفر المناصب المالية الشاغرة، فإن كل هذا يمثل ببطء و ثقل الإجراءات البيروقراطية والإدارية.

في هذا السياق، فإن حالة الموارد البشرية والتحول من ثقافة الخدمة العمومية، نحو الثقافة التي تمكن من توفير خدمة عمومية عالية الجودة و بأقل تكلفة ممكنة.، في علاقة ديناميكية متبادلة بين الإدارة والمواطن الذي يصبح زبوناً.

خامساً-الإصلاحات الإدارية وتحديث الإدارة الجزائرية:

لقد ورثت الإدارة الجزائرية عادات وأنماط الفترة الاستعمارية، ثم مرت بمراحل عديدة منذ الاستقلال، واعتمدت النموذج الاشتراكي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. في نهاية الثمانينيات، التزمت الدولة الجزائرية بتغيير عقائدها الاقتصادية وسياساتها الاشتراكية، بسبب الأزمة الاقتصادية. كان لانخفاض أسعار المحروقات في هذا الوقت تأثير سلبي على الإيرادات السنوية للدولة، مما أدى إلى اتخاذ قرارات بخفض الإنفاق العام ووقف الدعم عن المنتجات الأساسية.

إن إعادة تأهيل الإدارة على جدول أعمال عام 1988. كل البرامج الحكومية تستحضرها وتضع لها مكانة في مشاريع الإصلاح..

عرفت هاته المرحلة إرادة النظام، الذي يتناسب مع النموذج الدولي لاقتصاد السوق. لكن لا يوجد تكامل بسبب عقليات الإدارة الجزائرية التي تعبر عن طريق السلوكيات، فضاءهم لممارسة قراراتهم بحرية تامة تحت "سقف" بيروقراطية الإدارة، التنظيم والقانون. هاته الوضعية لا تسمح بإطلاق المبادرات.

من ناحية أخرى ، تظل الموارد البشرية خاضعة لمنطق قانوني (لكننا نجد المحسوبة والروح الريعية). في هذه الحالة ، يتطلب الانتقال من تسيير كلاسيكي تقليدي للموظفين إلى تسيير ديناميكي و استراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الشروط :

- بعضها مرتبط بالإطار التشريعي المرجعي ، نظام تكوين قادر على تلبية احتياجات التأهيل ،
-بعضها الآخر مرتبط بالقدرة على قيادة التغيير و إدراج وظيفة الموارد البشرية نحو رؤية واسعة تتعلق بتحديث الدولة و تسيير الخدمات العمومية.

خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل و الخاص بالإطار العام للمسار المهني الذي تطرقنا من خلاله إلى مفهوم المسار المهني و الذي يمكن النظر إليه إلى أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة، حيث تم ربطه بمفهوم الحركية، كما عرضنا فوائده و أهميته و التي تعود على الفرد و على المنظمة على حد سواء، كما شرحنا الوسائل و الخطوات التي تمر بها عملية تخطيطه، و ختمنا فصلنا بالتطرق للوظيفة العمومية باعتبارها الهيئة موضوع دراستنا الميدانية و ذلك من خلال عرض شروط الالتحاق بها اضافة إلى حقوق و وواجبات الموظف العمومي، و عليه و بعد عرض جانب مفهوم موضوع البحث سننتقل من خلال الفصل الموالي إلى نظرة المشرع الجزائري إلى تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي و ذلك من خلال عرض مختلف النصوص و القوانين المتعلقة بذلك .

الفصل الرابع

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني
للموظف العمومي

تمهيد:

بعد ما قمنا بعرض الإطار العام بتسيير المسار المهني في الفصل السابق اي المفاهيم العامة سننتقل من خلال هذا الفصل إلى الجانب القانوني حيث سنقوم بعرض محتوى مختلف التشريعات و القوانين التي اتى بها المشرع الجزائري حول تسيير المسار المهني للموظف العمومي و التي تسيير حياته المهنية مند توظيفه و وصولا إلى تاريخ خروجه من الإدارة مرورا بالتكوين و تحسين المستوى، الى الترقية في الرتب و في الدرجات، الى الانتداب و النقل و الإحالة على الاستيداع و الإحالة على الخدمة الوطنية... الخ، فنتعدد النصوص و القوانين و المراسيم التي تسيير الحياة المهنية للموظف العمومي نظرا للطابع البيروقراطي الذي يميز قطاع الوظيفة العمومية عن غيره من القطاعات الاخرى، فانطلاقا من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 01 رجب 1405هـ الموافق ل 23 مارس 1985 م و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الى غاية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 15 جويلية 2006 م و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية اضافة الى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 هجري الموافق ل 19 يناير 2008 م و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة بالمؤسسات و الإدارات العمومية.

و قصد التعرف أكثر على الإطار القانوني لتسيير المسار المهني للموظف العمومي تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي:

المبحث الأول: التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية

المبحث الثاني: تطور المسار المهني للموظف العمومي و انهاءه

المبحث الأول: التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى بداية المسار المهني "التوظيف" و عليه سنقوم بدراسة مطلبين اثنين و هي:

المطلب الأول: القوانين الأساسية للوظيفة العمومية و تطورها

المطلب الثاني: شروط و إجراءات التوظيف

إن عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب و الاختيار و التعيين: recrutement, sélection et placement و تختلف وظيفة التوظيف على باقي وظائف ادارة الموارد البشرية ، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

في نوعية مواردها البشرية ، و يمكن القول بان ناتج عملية التوظيف يجب ان يكون تطبيق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب.¹

توجد شروط عامة للتوظيف تشترك فيها معظم أنظمة الوظيفة العمومية في العالم أهمها مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية الذي كرسه المشرع الجزائري في المادة 74 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مع إمكانية التمييز الإيجابي لصالح بعض الفئات، ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعو تكويننا متخصصا.

بعد التوظيف، تلزم الإدارة المستخدمة بتكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار، وجدير بالذكر أن بعض الفئات من المواطنين تعنى بمعاملة خاصة خصوصا في مجال التوظيف الداخلي منها تلك الامتيازات الممنوحة للموظفين والأعوان العموميين الذين لهم صفة مجاهد، أرملة شهيد أو ابن شهيد الموضوعين في وضعية النشاط في الوظيفة العمومية وإعفائهم من المسابقات والامتحانات المهنية طالما توفرت فيهم الشروط التكوينية، الأقدمية والتأهيل المطلوبين للترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة، وعلى الترقية الاختيارية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل، كما يستفيد أبناء الشهداء العاملين من احتساب سنوات الثورة التحريرية) سبع سنوات وستة أشهر (كفترة عمل مؤداة للاستفادة من معاش التقاعد

كما يعين المترشح الموظف الذي تم انتقاؤه بصفة متربص، ويقضي بهاته الصفة فترة تربص تقدر بسنة واحدة قابلة للتجديد وتؤخذ هذه الفترة في الحسبان، عندما يرسم الموظف ويتم العمل بها عند حساب الأقدمية في الترقية في الرتبة والدرجات والتقاعد، والموظف المتربص يخضع لنفس واجبات الموظف ولا يتمتع بنفس الحقوق. والموظف الذي يرقى إلى الرتبة الأعلى يعفى من فترة التربص.

أما بالنسبة للمتعاقدين، يتم توظيفهم وتسيير مسارهم المهني في إطار تنظيمي تعاقدية ، ويتم توظيفهم عن طريق الانتقاء بناء على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدد المدة، اختبار مهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدد المدة، إخضاع عملية توظيف الأعوان المتعاقدين إلى إجراءات الإعلان، إلا اذا كانت مقتضيات الخدمة أو طبيعة النشاطات تقتضي التوظيف المباشر، بعد التوظيف يخضع العون إلى فترة تجريبية مدتها ستة أشهر للعقد غير محدد المدة وشهران للعقد محدد المدة وشهر واحد بالنسبة للعقد من ستة أشهر إلى سنة واحدة.²

المطلب الأول : القوانين الأساسية للوظيفة العمومية و تطورها

أولا-الوظيفة العمومية:

1 الدكتور شنوفي نور الدين، أنظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الحراش الجزائر، ص 36.

2 الاستاد حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول لسنة 2013.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي يختاره لتحقيق غايتها.

-المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية: يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية تقابله في اللغة الفرنسية مصطلح « fonction publique » و في اللغة الانجليزية « civil service »

ولقد أعطيت الوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

" -الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية، والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته"¹

" -الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة الفصل الأول طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية أوإقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع"²

"-الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية اما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون"³

تشمل الوظيفة العمومية على مدلولين أحدهما شكلي والآخر موضوعي:

المعنى الشكلي: تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في المرافق الدولة، هؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة وباسمها.

المعنى الموضوعي: وتعني الوظيفة العمومية بمعناها الموضوعي النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين، والذي يرتكز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات"⁴

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الشكلي أوالموضوعي، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية والأصح من وجهة نظر ألا تهمل لا المعنى الشكلي ولا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطتان ببعضها البعض.

وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية "بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية"، وتطبيقا لذلك فإن دراسة الوظيفة العمومية يجب أن تشمل دائما على جانبين : جانب قانوني وآخر فني": ذلك لأن

1 محمد أنس، قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989 ص06

2 أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1994، ص35

3 -Essaid taib, Droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003 ,P11.

4 عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دون سنة نشر، ص05

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عنه ما يسمى القانون الإداري¹ "

موقف المشرع الجزائري: اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال على المعيارين الشكلي والموضوعي في تحديد مفهوم الموظف العمومي والوظيفة العمومية، حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية وهذا ما يؤكد نص المادة 01 من الأمر 66-133 و التي نصت على: يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة.²

أما بالنسبة الى قانون 78-12 لم يفرق بين العامل والموظف. وعلى العكس من ذلك فإن المرسوم 85-59 فرق بين كل من الموظف والعامل وأخذ بنظام السلك الوظيفي - من مواده 01-02-03-04 أخذ فيها بالمفهوم الشكلي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية وذلك

لم يعرف المشرع الجزائري تحديد مفهوم الوظيفة العمومية كبيرا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي وبعد صدور الأمر رقم 06-03 مزج المشرع الجزائري بين المتهمين الشكلي والموضوعي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية والموظف العمومي أخذاً بنظام السلك الوظيفي، وهذا طبقاً لما نصت عليه المادة 04 من هذا الأمر والتي جاء نصها كما يلي: "يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية ورسم في رتبة في السلم إداري³، نشير إلى أن المشرع الجزائري في الأمر 06-03 كرس اتجاه الحكومة في الأخذ بشيء من النظام المفتوح المبني على الأساس التعاقدية، حيث عبر عنه في الفصل الرابع من الباب الأول بعنوان: الأنظمة القانونية الأخرى للعمل وخصص له المواد من 19 إلى 25 على الرغم من الرفض الذي لقيه هذا الاتجاه من طرف جميع الموظفين، ومن نقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين، علماً أن بوادر نزعة النظام التعاقدية كانت موجودة في نص المادة 03 من الأمر رقم 66-133.

ثانياً- مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر:

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

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

ان أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946 وهو أول نظام جامع للوظيفة العمومية، لكنه لم يبيح للجزائريين بالحق في الالتحاق بها، وخلال سنة 1956 وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين بالالتحاق بالوظيفة العمومية"

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

2 الامر رقم 66-133 ، المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16 الصادر في 08 جوان 1966

3 الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 64 الصادر في 16 جويلية 2006.

وفي 04 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا وامتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 02 أوت 1960.¹

عند الاستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفا في المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفين الأجانب من الأوروبيين في الجزائر إلى أكثر من 300.000 موظف منهم 200.000 موظف يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط، ومن بينهم 15000 إطار سامي و100.000 إطار متوسط وهذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك ثغورا كبيرة في الوظائف العمومية مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه، ومن أجل التخفيف من حدة هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة باصدار المرسوم 503-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي تضمن في مادته الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية، كما تضمن هذا المرسوم عدة تسهيلات في مجال الوظيفة العمومية فبموجبه تم استبدال التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة بالتوظيف على أساس الشهادات لكل من الأصناف أ، ب، ج، ولا يشترط أي شهادة للالتحاق بالصنف د، وحددت المادة الثانية من هذا المرسوم الشهادات اللازمة الخاصة لكل من الأصناف أ، ب، ج، وعلى الرغم من أن هذا المرسوم جاء للتخفيف من الشروط القديمة للتوظيف إلا أن الفراغ والنقائص الموجودة في النظام المعمول به صعب من أداء الإدارات لمهامها، مما قضى بتدخل مصالح المديرية العامة للوظيفية العمومية بصفة مستمرة ، وقد تم تثبيت معظم الأعوان الذي تم توظيفهم في إطار المرسوم 503-62 ، كما صدر في نفس التاريخ أي في 19 جويلية 1962 المرسوم رقم 502-62² والذي يهدف إلى كيفية التعيين *délégation des fonctions* في بعض المناصب العليا دون أن يقيد بأية شروط وسميت بمنسوبة الوظائف، هذا الإجراء جاء في البداية خصيصا للتعين في المناصب العليا دون اشتراط أي شهادة ولكن الحكومة وسعت من نطاق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية،

وأصبح استعمال هذا الأجزاء بصفة مفرط فيها للتعين في بعض الأصناف من مناصب العمل ووسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى والخلل في الوظيفة العمومية، وموازنة بالإجراءات المتضمنة تسهيل الالتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم 62-040 بتاريخ 1962 و الذي سمح بإدماج الموظفين المثبتين والمترشحين والأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية والذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية، الفرنسية، والمغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية شريطة استيفائهم لبعض الشروط وهذا ما نصت عليه المادتين الثانية والثالثة من المرسوم رقم 62-040.³

¹ Front de la libération national, la charte d'Alger ,ensemble des textes adoptés par le 1^{er} congrès du parti du .F.L.N, imprimerie national algérienne, Alger, 1964 .P97.

² أ :صنف القضاة، ب :الجيش الوطني الشعبي، ج :المنظمات ذات الطابع الإداري والتجاري والأجهزة العمومية.

³ Voir l'ordonnance n°62-040 du 18 Septembre 1962, portant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains tunisiens et français dans les cadres algériens, journal officielle n°15, du 18 septembre 1962 P 202.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

وقصد سد الفراغ القانوني في جميع المجالات بصفة مؤقتة بعد الاستقلال صدر القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية على الجزائر عدا ما يمسه بالحريات العامة والمناقض للسيادة الوطنية وهذا طبقاً لما نصت عليه المادة الأولى من القانون رقم 62-157.

وعلى الرغم من إصدار العديد من النصوص القانونية في مجال الوظيفة العمومية خلال الفترة التي تلت الاستقلال مباشرة والتي كانت تهدف إلى التخفيف من شروط التوظيف من أجل شغل أكبر قدر ممكن من المناصب الشاغرة من جهة، والمحافظة على الأعوان العموميين من جهة أخرى في ظل الأجور الجذابة المقترحة من طرف المنظمات شبه العمومية (Semi publique) والقطاع الخاص إلا أن الإدارة الجزائرية لم تتمكن من معالجة مشكل التوظيف بصفة مقبولة، فهذه التدابير المتحيزة لا تعتبر إلا إجراءات مسكنة أو مهدئة أدت حتماً إلى انشقاق في التوازن العام للوظيفة العمومية في الجزائر، وازدياد حركية الموظفين بالنظر لحساسيتهم تجاه المرتبات المختلفة والمتفاوتة، وأفض بالإدارات المهتمة بالحفاظ على مستوى توظيف أعوانها إلى وضع ترتيبات ترمي بشكل أو بآخر إلى تقويم وتصحيح وضعية أعوانها قصد إعادة التوازن الذي بمجرد إدخال إجراء لصالح فئة معينة من الموظفين يتم اقتقاده من جديد، فدور التنسيق الذي كان على المديرية العامة للوظيفة العمومية أن تمارسه بصفة عادية بات تحت هذه الظروف صعباً جداً، وعلى الرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهها بسبب قلة الموظفين إلا أنها لم تترك المجال لأن تتطور الأوضاع وتتفاقم إلى حد قد يعرض وضع السياسة كاملة شاملة للوظيفة العمومية للخطر وقد ساعد كثيراً صدور الأمر رقم 66-133 بتاريخ 02 جوان 1966 الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من 01 جانفي 1967، في تسوية هذه المشاكل خاصة عندما حدد بوضوح الشروط الجديدة للتوظيف في كافة المناصب الدائمة في الإدارات العمومية، فأمام المشاكل الكثيرة التي تخبطت فيها الجزائر لسنوات عديدة بعد استرجاعها للسيادة الوطنية في مجال الوظيفة العمومية، كان صدور هذا الأمر ضروري جداً وحتمي "خاصة وأننا نعلم أن الدولة الجزائرية المستقلة حددت عدة أهداف سياسية، اقتصادية واجتماعية ترمي إلى إعادة التوازن الاجتماعي والاقتصادي، وضمان تنمية المجتمع في جميع الميادين، ففي هذا الإطار كلف دستور 1963 الدولة ببناء ديمقراطية اشتراكية فكان تنظيم السلطة يدور حول طبيعة الدولة المراد تأسيسها حيث أن نظام الوظيفة العمومية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطور الدولة" إلا أن التوظيف المكثف الذي تم بصفة عشوائية ومن ثم الاستمرار في العمل بالقوانين الفرنسية بين حقيقة وضرورة لإصدار قانون الوظيفة العمومية الجزائري، وذلك من أجل إبراز مبادئ تأسيس الدولة والتصدي لتحديات الإدارة العمومية التي كان موظفها لا يزالون يخوضون في تسييرهم إلى قواعد تنظيمية سنتها الإدارة المستعمرة، وأمام هذا التحدي كان على الجزائر أن تختار بين نوعين من النظامين، نظام متوقف على المسار المهني carrière المبني على العلاقة التعاقدية، وبالنظر إلى التوجهات السياسية والاقتصادية للدولة التي كانت بحاجة إلى موظفين يسودهم الاستقرار للتمكن من أداء مهام إدارية بعيدة المدى، فقد وقع الاختيار على نظام الذي يقوم على المسار المهني.

و في 02 جوان 1966 صدر الأمر رقم 66-133 الذي أقر نظام المسار المهني، و لقد شمل تطبيقه كافة المنظمات والإدارات العمومية بما فيها المنظمات ذات الطابع التجاري والصناعي ولو أن هذه الأخيرة لم يشملها مجال تطبيقه عليها مباشرة وبقوة القانون وإنما تم ذلك بعد إجراء تمديد مجال تطبيقها

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

عليها بموجب مرسوم يتخذ بعد أخذ رأي اللجنة الوزارية المشتركة التي تأسست لهذا الغرض، وقد استثنى من تطبيقه القضاة، أفراد الجيش ورجال الدين.

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

بعد مضي أكثر من عشر سنوات من تطبيق الأمر رقم 66-133 ظهرت حدود تطبيق أحكامه وذلك نتيجة لعدة عوامل ومعطيات وتطورات خاصة منها التطورات الاجتماعية والاقتصادية فوجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية والتي لا يمكن مواجهتها وعالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية، كما أن استنراف خبرة قطاعاتها لصالح القطاع الاقتصادي الذي تم الاستثمار فيه كثيرا وأصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري والمسارات المهنية الواعدة والأكثر مرونة، كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير في إصدار قوانين جديدة، تحمل تدابير لمواجهة هذه الصعوبات .

هذه المعطيات والعوامل أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، وهذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين، أي نظام الموظفين، ونظام العمال وقد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما رغم اختلاف طبيعة

النشاط المنوط لكل منهما، وذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على: "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره، من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني"¹.

كما جاء هذا القانون لإعطاء نفس جديدة وتقديم حلول لمعالجة بعض السلبات التي تركها الأمر رقم 66-133 السالف الذكر آنذاك مختلف التأخيرات التي سجلتها الإدارة العمومية في جميع الميادين. ولم تصدر الأحكام المتضمنة للقواعد التي تطبق على المؤسسات والإدارات العمومية إلا في 23 مارس بموجب المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي نص في مادته الخامسة على " : تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، تسميه "موظف"²

لقد حاول هذا النص أن يميز بين العامل الذي يمارس نشاطه في المؤسسات والإدارات العمومية، والعامل الذي يمارس نشاطه خارج هذا الإطار وبالتالي إخضاعه للقواعد الخاصة بالموظفين حيث أدرجه في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها وقد شمل مجال تطبيقه كل من : المصالح العمومية التابعة للدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية ذات طابع إداري التابعة لها مصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة.

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

² المرسوم رقم 58-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

كما أخضع مجال تطبيقه على : رجال القضاء، مع مراعاة الأحكام التشريعية المتعلقة بتعيينهم وحركات نقلهم وانضباطهم، الموظفون الإداريون والتقنيون العاملون في المنظمات والأجهزة المنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني باستثناء المنتخبين.

لقد علق خرشي جمال على المرسوم رقم 85-59 قائلا " : إن خضوع اعوان المؤسسات والإدارات العمومية الى المرسوم 59-85 تعتبر وضعية غير عادية، بالنظر إلى قطاع الوظيفة العمومية كتعبير عن الدولة المستخدمة والذي كان من قبل يخضع إلى قانون لم يعد كذلك منذ 1985 ، في حين ينص دستور 28 نوفمبر 1996 على أن الضمانات الممنوحة للموظفين والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من اختصاص التشريع، وهي في نظرنا تطور عادي للأمر نظرا لكون الوظيفة العمومية تبقى الأداة المفضلة التي تعبر الدولة من خلالها على:
- دورها كسلطة عمومية.

- هيمنتها وديمومتها رغم الأحداث والتحويلات السياسية.
- قدرتها على الاضطلاع بمهامها و مسؤوليتها في كل الظروف والأوقات¹ "

من خلال التصريحات الذي أدلى بها المدير العام للوظيفة العمومية نستخلص أن الوظيفة العمومية في الجزائر انتقلت إلى مرحلة يصعب الصمود فيها في ظل غياب تسيير محكم يقودها إلى وضعية تساير التسيير الدولي لمواردها البشرية، حيث أنه ونظرا للتحويلات العميقة التي تواجهها الدولة في جميع الميادين لا سيما في مجال الوظيفة العمومية وتصحيحا للوضعية السائدة بادرت الدولة الجزائرية بإصدار - الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لمعالجة كافة النقائص ومواجهة الرهانات المستقبلية حيث أن هذا الأمر يتميز ببعض المرونة كحاشية لتكييف مع الأوضاع السائدة في العالم. يطبق هذا الأمر على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية التي عدتها المادة "2" من هذا الأمر بالتفصيل وقد عرف الأمر تقليصا معتبرا في نطاق سريانه وذلك دون أي تبرير قانوني، حيث استثنى في مجال تطبيقه سلك القضاة أعضاء المجلس

الوطني الشعبي بغرفتيه والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ,ويحدد تطبيق هذا القانون بقوانين خاصة بمختلف أسلاك الموظفين كما أنه ونظر لخصوصية بعض الأسلاك يمكن أن تتضمن القوانين الخاصة بها استثناء لهذا الغرض في مجال الحقوق والواجبات.

فالمادة 02 من الامر رقم 06-03 تنص على ما يلي " :يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات و الإدارات العمومية يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية،و الإدارات المركزية في الدولة و المصالح غير الممركزة التابعة" .

ما يمكن قوله أن هذا القانون وضع من أجل أن يحل محل مرسوم رقم 59-85 الذي تجاوز وقته لأنه صدر في عصر الاقتصاد الموجه، ولم يكيف مع التطورات الحديثة في الجانب التنظيمي والوظيفي

1 كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية خرشي جمال، ملتمى حول الوظيفة العمومية المكتبة الوطنية الحامة ،الجزائر،

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

للمنظمات والإدارات العمومية وأساليب التسيير الحديثة، لكل هذه الأسباب جاء الأمر رقم 03-06 الذي أقيت على عاتقه ضرورة احتواء الجوانب الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية ومعالجة الإختلالات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءاً من مجال تطبيقه مروراً بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية وصولاً إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

المطلب الثاني: شروط وإجراءات التوظيف

يهدف المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، إلى إضفاء المرونة على إجراءات تنظيم مسابقات التوظيف والترقية وتحديد مهام ومسؤوليات المسيرين و تأهيلهم التام والشامل في هذا المجال، كما حددت المادة 75 من الامر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 15 جويلية 2006 م و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية شروط التوظيف و التي تتمثل فيما يلي:

أولاً-شروط التوظيف:

- لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في أي وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

يمكن للإدارة عند الاقتضاء تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين. كما يمكن ان توضح القوانين الاساسية الخاصة عند الحاجة و نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها اعلاه.

تحدد السن الدنيا للالتحاق بالوظيفة العمومية بثمانية عشرة 18 سنة كاملة.¹

ثانياً- أنماط المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

نصت المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، على أنه: " زيادة على أنماط التوظيف المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة، الصادرة تطبيقاً للأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يمكن أن يتم التوظيف في الوظائف العمومية عن طريق المسابقة على أساس الشهادات".

لذا واعتباراً لمقتضيات التسيير و طبيعة و عدد المناصب المراد التوظيف فيها، فإنه بإمكان المؤسسات والإدارات العمومية توظيف الموظفين عن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات أو عن طريق الفحص المهني.

¹ المادة 75،76،77 من الامر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 15 جويلية 2006 م و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

غير أنه، تنبغي الإشارة إلى أنه عندما تتوفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على أعوان متعاقدين أو أعوان يشغلون في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني أو الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات الذين يستوفون الشروط القانونية المشترطة للالتحاق بالرتبة المعنية، فإن التوظيف يجب أن يتم عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، طبقاً للفقرة 2 من المادة 3 سالف الذكر.

إن هذا الإجراء يُمليه الانشغال بمنح الأولوية في التوظيف للمستخدمين المتعاقدين وإعطاء معنى و غاية للسياسات العمومية للإدماج المكرّسة لاسيما عن طريق جهازي الإدماج المهني أو الاجتماعي¹.
ثالثاً- المناصب المالية المخصصة للمسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية:

يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية، وتحت سلطة الوزير المعني، تحديد المناصب المالية الشاغرة وتوزيعها بين مختلف أنماط التوظيف الخارجي والترقية، بمجرد تبليغها مدونة ميزانية السنة المالية المعنية.

في هذا الإطار، وبغية وضع معايير التسيير التوقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية و التحكم في استعمال هاته المناصب المالية، ينبغي أن تحدد سنويا التوجهات الرئيسية للسياسة القطاعية لتوظيف وترقية الموظفين، بناء على أهداف المخطط الخماسي للموارد البشرية للقطاع، بمقرر من الوزير، بالنسبة لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاعه، أو بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، فيما يخص المؤسسات والهيئات الخاصة (المجالس العليا، المحكمة العليا، مجلس الدولة و مجلس المحاسبة...إلخ)

يمكن أن يحدّد المقرر سالف الذكر، لكل قطاع، حسب خصوصياته و هيكله تعداداته واحتياجاته في مجال المستخدمين، بصفة موحدة، لكافة المؤسسات والإدارات العمومية التابعة له، أو بصفة منفردة لكل منها، عدد المناصب المالية الواجب تخصيصها لمختلف أنماط التوظيف والترقية.

بهذا الصدد، ينبغي التذكير بضرورة التوفيق عند توزيع المناصب المالية المعنية، بين احتياجات التوظيف الخارجي ومتطلبات الترقية الداخلية للموظفين، باعتبارها حقا قانونيا للمعنيين.

يجدر التوضيح بهذا الشأن، أنه ينبغي الأخذ في الحسبان، عند تحديد المناصب المالية الشاغرة المراد توزيعها، المناصب المالية المنشأة بعنوان السنة المالية المعنية، و كذا المناصب المالية التي تم الإبقاء عليها والتي لم تستعمل، بعنوان السنة المالية المنصرمة.

يُكرّس توزيع المناصب المالية بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين و يبلغ، حسب الحالة، إلى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في أجل عشرة (10) أيام، ابتداء من تاريخ توقيعه، وفي جميع الحالات قبل فتح أي مسابقة أو امتحان أو فحص مهني أو الشروع في عمليات الترقية الداخلية (ترقية على أساس الاختيار أو ترقية استثنائية منصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة).

في الأخير، يبدو من الضروري التذكير أنه و طبقاً لأحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، لا يمكن إجراء أي توظيف أو ترقية، في غياب مناصب مالية شاغرة، و أن كل قرار تعيين أو ترقية اتخذ في هذه الحالة يعدّ باطلاً وبدون أثر.

رابعاً- إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

1 المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

نصّ الإطار التنظيمي على أن إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية يتم تحديده بقرار من:

- مصالح الوظيفة العمومية، للالتحاق بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وكذا أسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجّاب؛
- الوزير المعني، للالتحاق بالأسلاك الخاصّة التابعة لقطاعه (الأسلاك التقنية)، بعد أخذ رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية.

يجب أن يُوضّح القراران المذكوران أعلاه، على الخصوص ما يأتي:

1- بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

- الأسلاك أو الرتب التي يمكن الالتحاق بها عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات والامتحان والفحص المهني؛
- عدد الامتحانات وطبيعتها و المدة الازمة لها و المعامل، وعند الاقتضاء، النقاط الإقصائية في اختبارات القبول والنجاح النهائي؛
- برامج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

2- بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات:

- الأسلاك أو الرتب المفتوحة للمسابقات على أساس الشهادة؛
- معايير الانتقاء للمسابقة على أساس الشهادات، وكذا التتقيط المخصص لكل واحد منها حسب الأولوية الآتية:

* مُلاءمة مُؤهل تكوين المترشح مع مقتضيات الرتبة أو السلك المفتوح للمسابقة؛

* تكوين ذو مستوى أعلى من الشهادة أو المؤهل المطلوب للمشاركة في المسابقة؛

* الأشغال والدراسات المنجزة، عند الاقتضاء؛

* الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص، مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول؛

* تاريخ الحصول على الشهادة؛

* المقابلة مع لجنة الانتقاء.

ويُوضّح القرار المذكور أعلاه، زيادة على ذلك، تكوين ملف الترشح ، وكذا الامتيازات وتأخير حدود السن التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما. كما يجب أن يحدد أيضاً، معايير الفصل بين المترشحين المعنّن تساويهم في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.¹

خامساً-كيفية فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

1 المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

يتم فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، حسب الحالة، بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية.

ويُوضَّح القرار أو المقرر، على وجه الخصوص ما يأتي:

- الأسلاك أو الرتب التي فُتحت من أجلها المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني؛
- نمط التوظيف أو الترقية (مسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات أو امتحان أو فحص مهني)؛
- عدد المناصب المالية المفتوحة المخصصة لكل نمط توظيف أو ترقية؛
- الشروط القانونية للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛
- عدد الاختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها، وعند الاقتضاء، النقاط الإقصائية في اختبارات القبول والنجاح النهائي في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛
- تواريخ فتح التسجيلات وانتهائها؛
- تشكيلة لجنة الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادات،¹

سادسا- تبليغ قرارات أو مقررات فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

تطبيقا لأحكام التشريع المعمول به، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تبليغ نسخة من القرار أو المقرر المتضمن فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل أقصاه خمسة (5) أيام عمل، ابتداء من تاريخ توقيعه.

يتم تبليغ نسخة من القرار أو المقرر المشار إليهما أعلاه، عن طريق الإيداع لدى المصالح المختصة للوظيفة العمومية، مقابل وصل استلام.

ويتعين على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تُبدي رأيها في مطابقة القرار أو المقرر، للتنظيم المعمول به، في أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ استلامه. وبانقضاء هذا الأجل، يعتبر رأي المطابقة مكتسبا.²

بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الهدف من رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية هو التأكد من مدى مطابقة أحكام قرار أو مقرر الفتح:

- للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالشروط المطلوبة للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية (الشهادات والمؤهلات المطلوبة للتوظيف، الأقدمية المهنية... الخ)؛
- للأحكام التنظيمية المنصوص عليها في القرارات المحددة لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية (طبيعة الاختبارات، تنقيط معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات... الخ)؛
- لمقرّر توزيع المناصب المالية .

1 المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

2 المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

في الأخير، ينبغي التنبيه إلى أن قرارات أو مقررات فتح المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية التي لم يتم تبليغها في الأجل المحددة للمصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، تعتبر غير ملزمة لها.

سابعا- إشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

يجب أن يتم إشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وفق الكيفيات المحددة في التشريع المعمول به :

وفي هذا الإطار، يجب إشهار المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، في أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل، ابتداء من تاريخ الحصول على المطابقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

يتم إشهار المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي:

1- عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة وبكل وسيلة أخرى ملائمة، بالنسبة للرتب المُرتَّبة في الصنف 10 على الأقل.

يجب أن يتمَّ الإشهار في الصحافة المكتوبة:

-بالنسبة للمسابقات ذات البعد الوطني أو تلك المنظمة مركزيا: في يومية وطنية باللغة العربية، ويومية وطنية باللغة الفرنسية، على الأقل.

-بالنسبة للمسابقات الأخرى: في يومية وطنية أو جهوية باللغة العربية أو في يومية وطنية أو جهوية باللغة الفرنسية، على الأقل.

2- عن طريق الإصاق على مستوى وكالات التشغيل وبكل وسيلة أخرى ملائمة، بالنسبة للرتب الأخرى. وفيما يتعلق بالامتحانات والفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، فإنه ينبغي ضمان إصاق و إشهار واسع لها في أماكن العمل وكذلك على موقع الانترنت للمؤسسة أو الإدارة المعنية أو السلطة الوصية عليها، عند الاقتضاء.

ومن الضروري أيضا التنبيه، إلى أنه و زيادة على طرق الإشهار المشار إليها أعلاه، يتعين إشهار مختلف المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، وجوبا، على موقع الانترنت الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية (www.concours-fonction-publique.gov.dz)¹.

ثامنا- فتح التسجيلات للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

قصد ضمان استقرار الموظفين من جهة، و بُغْيَةَ الاستغلال الأمثل للمناصب المألية من جهة أخرى، كرسَّ التنظيم المعمول به في هذا الاطار، معيار المكان الجغرافي للمنصب المطلوب شغله كعنصر فاصل لمشاركة المترشحين في المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي .

غير أنه، وإذا تعلق الأمر بمسابقة ذات طابع وطني، فإنَّ التسجيل للمشاركة في هذه المسابقة يفتح لكل المترشحين المستوفين للشروط القانونية المحددة لذلك في التنظيم المعمول به، بغضِّ النظر عن مكان إقامة المترشح.

بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الطابع الوطني للمسابقات يتم تحديده من طرف الوزير الوصي على المؤسسة أو الإدارة المعنية، على أساس:

1 المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

- إما مستوى التأهيل المطلوب للتوظيف في الرتبة المطلوبة، مثال: أستاذ التعليم العالي، ممارس متخصص للصحة العمومية... إلخ؛
 - إما نمط التسيير المركزي للسلك أو الرتبة المعنية بالتوظيف؛
 - إما الطابع المتخصص للإدارة المعنية (الأمن الوطني، الجمارك، الحماية المدنية، إدارة السجون... إلخ)؛
 - إما النطاق أو الاختصاص الوطني للمؤسسة أو الإدارة المعنية (مؤسسة أو هيئة وطنية... إلخ).
- ويجدر التوضيح بهذا الخصوص، أن الطابع الوطني للمسابقة يجب أن يكرس بموجب قرار أو مقرر فتح المسابقة.
- غير أنه و في حالة عدم اشتراط الإقامة كشرط للمشاركة في المسابقة، تُعتبر هذه الأخيرة ذات طابع وطني.
- من جهة أخرى، وفي حالة تواجد المنصب المعني بالتوظيف في تراب الولاية، ويتم تنظيم المسابقة من طرف أو لفائدة مؤسسة أو إدارة عمومية تقع في هذه الولاية (مصلحة غير مركزية، بلدية... إلخ)، يخصص التوظيف للمرشحين المقيمين بهذه الولاية.
- أخيراً، و فيما يخص المسابقات المنظمة من طرف بلدية "بعيدة"، حسب ما يتم تقريره من طرف الوالي المختص إقليمياً، فإن الأولوية في التوظيف تمنح للمرشحين المقيمين بهذه البلدية.
- و بخصوص آجال التسجيلات في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، فإنها تنطلق ابتداء من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة أو الإلصاق، وتمتد لمدة (15) يوم عمل على الأقل و ثلاثين (30) يوم عمل على الأكثر و تتولى الإدارة المعنية رفض ملفات المرشحين التي تصل خارج هذه الآجال .
- ترسل ملفات الترشح عن طريق رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام أو تودع مباشرة لدى المؤسسة أو الإدارة المعنية، مقابل وصل استلام يبين على وجه الخصوص، اسم ولقب المترشح، عدد و طبيعة الوثائق التي يتضمنها هذا الملف.
- وقصد ضمان المتابعة الجيدة لها، تسجل ملفات الترشح حسب الترتيب الزمني لاستلامها، في دفتر خاص يفتح لدى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو الهيئات التابعة لها، عند الاقتضاء.
- يؤشر ويرقم الدفتر الخاص المفتوح لكل نمط توظيف أو ترقية على حدى، من طرف مسؤول المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو ممثله. ينبغي وضع الدفتر الخاص تحت تصرّف مصالح الوظيفة العمومية عند كل عملية مراقبة أو تدقيق تقوم بها.¹
- تاسعا- تكوين ملف الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:**
- يجب أن تتضمن ملفات الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية الوثائق التي تسمح للجنة المكلفة بدراسة الملفات، بالبت في طلبات المشاركة لمختلف المرشحين.
- بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات والفحوص المهنية، يتكون ملف الترشح لاسيما من الوثائق والمستندات الآتية:
 - طلب المشاركة في المسابقة.
 - نسخة طبق الأصل، من الشهادة أو المؤهل المطلوب؛

1 المادة 13، 14 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

- نسخة طبق الأصل، من وثيقة التعريف الوطنية؛

- صورتان (02) شمسيتان؛

- شهادة الإقامة بالنسبة لمسابقات التوظيف في الولايات أو البلديات البعيدة.

- استمارة المعلومات الخاصة بمسابقات التوظيف.

• زيادة على الوثائق المشار إليها أعلاه، يتعين إتمام ملفات المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات لاسيما ب:

- شهادات العمل التي تحدد الخبرة المهنية للمترشح، مؤشر عليها من قبل هيئة الضمان الاجتماعي، بالنسبة للخبرة المكتسبة في القطاع الخاص، عند الاقتضاء؛

- نسخة طبق الأصل، مصادق عليها، لكشف النقاط للمسار الدراسي للمترشح؛

- شهادة تثبت مدة العمل المؤداة فعليا من طرف المترشح في إطار جهازي الإدماج المهني أو الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، و توضح المنصب المشغول، عند الاقتضاء؛

- كل وثيقة تثبت متابعة المترشح تكويننا أعلى من الشهادة المطلوبة في التخصص، عند الاقتضاء؛

- كل وثيقة تثبت الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في التخصص، عند الاقتضاء؛

ويتعين على المترشحين الناجحين نهائيا استكمال ملفات توظيفهم بمختلف الوثائق (شهادة الجنسية، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة الخدمة الوطنية، شهادات طبية... إلخ)، قبل تعيينهم في الرتب التي ترشحوا لشغلها.

أخيرا، وطبقا للتشريع المعمول به، فإنه يتعين على المؤسسة أو الإدارة المعنية الشروع في إجراءات توثيق (المصادقة على) شهادات ومؤهلات المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات و الفحوص المهنية، وذلك قبل ترسيمهم في رتبهم.

• وفيما يتعلق بالامتحانات و الفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، يتعين على

الموظفين المستوفين للشروط القانونية تقديم طلب خطي للترشح في الأجل القانونية المحددة لذلك.¹

عاشرا- دراسة ملفات الترشح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

تقوم اللجنة المكلفة بدراسة الملفات، و بمجرد فتح التسجيلات، بدراسة ملفات الترشح الواردة. ويجب الانتهاء من هذه العملية في أجل أقصاه العشرة (10) أيام التي تلي تاريخ غلق التسجيلات. يترتب عن دراسة ملفات الترشح إعداد محضر خاص بذلك "نموذج مرفق"، تُدَوَّن فيه على الخصوص ما يلي:

1- القائمة الاسمية للمترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني بالنظر إلى استيفائهم الشروط المطلوبة و محتوى ملفاتهم؛

2- القائمة الاسمية للمترشحين الذين رفضت ملفاتهم، مع تبيان أسباب الرفض (عدم استيفاء الشروط المطلوبة أو نقص بعض الوثائق والمستندات في الملف، أو عدم مطابقة تخصص شهادة أو مؤهل المترشح... إلخ).

تُبَلَّغ نسخة من المحضر المذكور أعلاه، مرفقة بنسخة من أول إعلان للمسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني، في الصحافة المكتوبة أو عن طريق الإصاق، إلى المصالح المركزية أو المحلية

1 المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

للووظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل لا يتعدى خمسة عشر (15) يوم عمل ابتداء من تاريخ غلق التسجيلات.

تُلزَمُ المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية من جهة أخرى بإعلام المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة بواسطة رسالة فردية و عن طريق الإلصاق على مستوى أماكن العمل، وبأية طريقة أخرى ملائمة (برقية، صحافة مكتوبة، بريد الكتروني، رسالة قصيرة، موقع الأنترنت... الخ)، في أجل أدناه عشرة (10) أيام عمل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني. كما يتعين عليها، إعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة، بأسباب رفض ترشحهم، وفق الطرق والأجال المبينة أعلاه.

ويمكن للمعنيين في هذه الحالة، تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن.

في حالة ما إذا قدرت السلطة التي لها صلاحية التعيين أن الطعون مؤسّسة، يتعين عليها إعلام المترشحين المعنيين، حسب نفس الكيفيات المبينة أعلاه، قبل خمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني.

يتم إعلام المترشحين الذين اعتبرت طعونهم غير مؤسّسة، بواسطة رسالة فردية و بكل وسيلة ملائمة.

يترتب عن دراسة الطعون إعداد محضر إضافي لقائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقات والامتحان والفحص المهني، وكذا لقائمة المترشحين الذين رُفِضت ملفاتهم نهائياً، مع توضيح أسباب الرفض.

تُبَلَّغُ نسخة من المحضر الإضافي للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة¹.

إحدى عشر- إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

بُغْيَةُ التخفيف من عناء تَنَقُّل المترشحين للمسابقات والفحوص المهنية، نص التشريع المعمول به في هذا الإطار، على وجوب إجراء المسابقات والفحوص المهنية على مستوى إقليم الولاية التي يوجد بها المنصب المطلوب شغله.

لذا، يتعين على مسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية المعنية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تنظيم و إجراء المسابقات والفحوص المهنية الموجهة للتوظيف على مستوى إقليم هذه الولاية.

غير ان قاعدة مكان المنصب المراد التوظيف فيه، لا تطبق على المسابقات ذات الطابع الوطني. و بالفعل، وبالنظر إلى طبيعتها (على أساس الشهادات أو على أساس الاختبارات) وإلى عدد المترشحين، فإنه يمكن تنظيم هذه المسابقات على مستوى إقليم الولاية الذي يوجد بها المنصب المطلوب شغله أو خارجه.

1- إجراء المسابقات على أساس الشهادات:

1 المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

فيما يتعلق بإجراء المسابقات على أساس الشهادات، تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين و بتنقيط معايير الانتقاء المنصوص عليها في القرار المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

غير أن إجراء المقابلة مع المترشحين يُسند إلى لجنة الانتقاء المنشأة لهذا الغرض بموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

تتكون اللجنة من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها، رئيساً؛

- عضوين (02) ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة. في حالة عدم توفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على موظفين ينتمون إلى رتبة أعلى، أو عندما تكون الرتبة المطلوب شغلها هي أعلى رتبة في السلك (مثال: كاتب مديرية رئيسي) فإنه بإمكانها اللجوء إلى موظفين ينتمون إلى رتب أعلى من نفس الشعبة (متصرف، متصرف رئيسي...إلخ)، أو الاستعانة بموظفين من نفس الرتبة يشغلون مناصب عليا.

تُبلّغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجنة وكذا الأعضاء المستخلفين إلى المصالح المركزية أو المحلية، للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ توقيعه.

2 - إجراء المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

يُعهد تنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية إلى المؤسسات العمومية للتكوين كما هو منصوص عليه في التشريع المعمول به.

يجب أن تضمن المؤسسات العمومية المشار إليها أعلاه، التي يمكن تأهيلها كمركز امتحان، تكويننا أو تعليماً في التخصص ومن مستوى يعادل على الأقل مستوى الشهادة أو المؤهل المشروط للانتحاق بالرتبة المطلوب شغلها .

تحدد قائمة المؤسسات سالفة الذكر، حسب الحالة، بقرار من:

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، فيما يخص الالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا العمال المهنيين، سائقي السيارات و الحجاب، بعد أخذ رأي السلطة الوصية على المؤسسات العمومية للتكوين المعنية؛

- الوزير المعني، فيما يخص الأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه، بعد أخذ رأي السلطة الوصية على المؤسسات العمومية للتكوين المعنية.

تُعتبر لاغية وعديمة الأثر المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية المنظمة من طرف مؤسسات غير مؤهلة قانوناً¹.

اثني عشر- آجال إنهاء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

طبقاً للتشريع المعمول به، يجب استكمال المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في أجل أقصاه أربعة (04) أشهر، ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية.

¹ المادة 17، 18، 19 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

ويمكن، عند الضرورة، تمديد هذا الأجل بشهر واحد (01)، بمقرر من الوزارة الوصية على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

وفي حالة عدم إجراء المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية، لأي سبب كان، في أجل خمسة (5) أشهر، يصبح قرار أو مقرر فتح المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية لاغيا.

يتم إعلام المترشحين لهذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية بكل وسيلة ملائمة (برقية، صحافة مكتوبة، بريد الكتروني، رسالة قصيرة، موقع الانترنت... الخ).¹

ثلاثة عشر- مهمّة ومسؤولية مسؤول المؤسسة مركز الامتحان:

يتعين على مسؤول مركز الامتحان السهر على ضمان السير الحسن لاختبارات المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية على مستوى مؤسسته و مراكز الامتحان الملحقة التابعة له، عند الضرورة.

في هذا الصدد، و تحت طائلة إلغاء النتائج النهائية للمسابقات، الامتحانات و الفحوص المهنية، يكلف رئيس المركز بتعيين:

- لجنة اختيار مواضيع الاختبارات؛

- لجنة المراقبة على مستوى قاعات الامتحان؛

- لجنة تصحيح الاختبارات، من بين أساتذة المؤسسة و/أو من بين المستخدمين الذين يثبتون تأهिला له علاقة بطبيعة الاختبارات؛

- لجنة الاختبار الشفهي، عند الضرورة.

كما يسهر من جهة أخرى، على:

- احترام النظام الداخلي للمؤسسة،

- احترام قواعد سرية مواضيع الاختبارات وإغفال أوراق الامتحان؛

- النقل الصحيح للعلامات على محاضر القبول و النجاح.

تبلغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجان المذكورة أعلاه، إلى المصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، حسب الحالة، في أجل عشرة (10) أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعه.²

أربعة عشر- إعلان نتائج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

1- إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية:

يعتبر ناجحون في اختبارات القبول للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية، فقط المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي 10 من 20 على الأقل، دون الحصول على نقطة إقصائية تقل عن 5 من 20.

تحدد قائمة المترشحين المعنيين، من قبل لجنة تتكون من:

-مسؤول المؤسسة، مركز الامتحان، أو ممثله، رئيسا؛

-ممثل السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، عضوا؛

1 المادة 19، 20 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

2 المادة 20، 21 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

-مصححين اثنين (02) لاختبارات المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهنيين، عضوين.

عندما تتضمن المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، اختبارا شفهيًا، يتم استدعاء المترشحين المذكورين أعلاه، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، لإجراء هذه الاختبارات، بواسطة رسالة فردية وبكل وسيلة أخرى ملائمة (برقية رسمية، صحافة مكتوبة، بريد الكتروني، رسالة قصيرة، موقع الانترنت... الخ) في أجل لا يقل عن عشرة (10) أيام عمل قبل التاريخ المقرر لإجرائها.¹

2 - إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الشهادات:

تُعدُّ قائمة المترشحين المقبولين نهائياً في المسابقات على أساس الشهادات، حسب درجة الاستحقاق، و في حدود المناصب المالية المفتوحة، من طرف لجنة تتكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، أو ممثلها رئيساً؛
- ممثل منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية، عضواً؛
- موظف عضو في لجنة المقابلة.²

3 - إعداد قوائم الاحتياط وصلاحيتها:

قصد السماح للمؤسسات والإدارات العمومية استبدال المترشحين الناجحين نهائياً في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، الذين لم يلتحقوا بمناصب تعيينهم، في أجل شهر واحد (01)، كما هو منصوص عليه في التشريع المعمول به، تتولى لجان القبول النهائي أيضاً، إعداد قوائم احتياط، حسب درجة الاستحقاق.

من جهة أخرى، وبُغية الاستغلال الأمثل للمناصب المالية الشاغرة وتلبية الاحتياجات الضرورية للمؤسسات والإدارات العمومية للمستخدمين، بفاعلية، تبقى قوائم الاحتياط المشار إليها أعلاه، صالحة إلى غاية فتح المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني للسنة المالية الموالية، و كأقصى حد إلى ما قبل تاريخ غلق السنة المالية المعنية. ويمكن اللجوء إلى هذه القوائم، بصفة استثنائية، لشغل المناصب المالية المحررة خلال الفترة الممتدة بين مُسابقتين أو امتحانين أو فحوصين مهنيين، لأحد الأسباب التالية:

- الإحالة على التقاعد؛

- النقل؛

- الإحالة على وضعية الخدمة الوطنية؛

- التسريح؛

- العزل؛

- الاستقالة؛

- الوفاة.¹

1 المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

2 المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

4 - إشهار وتبليغ قوائم القبول و النجاح النهائي وكذا قوائم الاحتياط:

قصد ضمان الإعلام الواسع لفائدة المترشحين الناجحين في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، تُنشر قوائم القبول و النجاح النهائي وكذا قوائم الاحتياط من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين، عن طريق الإلصاق على مستوى مقرّات الإدارة المعنية ومركز الامتحان، وبكل وسيلة أخرى ملائمة (لاسيما الصحافة المكتوبة و موقع الانترنت).

كما يجب، من جهة أخرى، تبليغ هذه القوائم للمصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي، في أجل أقصاه سبعة (07) أيام عمل، ابتداء من تاريخ إعدادها و توقيعها.²

5 -استدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

يجب على المترشحين المقبولين نهائياً في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، الالتحاق بمناصب تعيينهم أو بمؤسسة التكوين، حسب الحالة، في أجل شهر واحد (01) ابتداء من تاريخ تبليغ مقرر التعيين أو القبول للالتحاق بالتكوين المعني، و بانقضاء هذا الأجل، يفقد المترشحون بصفة آلية الاستفادة من النجاح في المسابقات و يتم تعويضهم فوراً بالمترشحين المُدرَجين في قائمة الاحتياط، حسب الترتيب.³ خمسة عشر- الرقابة على إجراءات تنظيم وسير المَسَابِقَات والامتحانات والفحوص المهنية وإعلان نتائجها:

في هذا الإطار بإمكان السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية القيام بصفة فجائية أو مبرمجة، بكل مهمة رقابة أو تدقيق، للوثائق و/أو في عين المكان للتأكد من مطابقة الإجراءات والقرارات المتعلقة بتنظيم وسير المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و إعلان نتائجها، للتنظيم المعمول به.

يترتب عن مهمة الرقابة أو التدقيق إعداد تقرير يرسل إلى:

-المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية و/أو السلطة الوصية؛

-مركز الامتحان و/أو السلطة الوصية، عند الضرورة.

يجدر التوضيح بهذا الصدد ما يلي :

1-في حالة ما إذا تبين عدم احترام المؤسسة أو الإدارة العمومية أو مركز الامتحان المعني لإطار تنظيم و/أو إجراءات فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وسيرها والإعلان عن نتائجها، فإنه يمكن إلغاء نتائج العمليات المشار إليها أعلاه.

2-في حالة تسجيل تحفظات لا تؤثر بشكل كبير على مطابقة إجراءات الفتح وسير عمليات التوظيف والترقية وإعلان نتائجها، للتنظيم المعمول به، وتحت طائلة إلغاء هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، تُلزم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية برفع هذه التحفظات في أجل لا يتعدى شهراً واحداً (01) ابتداء من تاريخ تبليغها بذلك.

1 المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

2 المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

3 المادة 29، 30 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

تجدر الإشارة من جانب آخر إلى أنه وبالنظر إلى ضرورة تقييم عمليات التسيير، لاسيما المتعلقة بالتوظيفات والترقيات في الوظيفة العمومية، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، إعداد حصائل لعمليات التوظيف والترقية المنجزة بعنوان السنة المعنية، وإرفاقها عند الاقتضاء، بالاقتراعات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين كفاءات وإجراءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية¹.

المبحث الثاني: تطور المسار المهني للموظف العمومي و نهايته

المطلب الأول: إدماج الموظف في الوسط المهني

أولاً: التنصيب و الإجراءات اللاحقة به:

إن عملية التوظيف لا تنتهي بمجرد انتهاء المسابقات خارجية كانت أم داخلية، ولكن يتبع ذلك إجراءات أخرى كإصدار مقرر التعيين، بل وحتى هذا الأخير لا يشكل الخطوة النهائية في التوظيف إذا أردنا التدقيق حيث يسبقه إجراء أولي يتمثل في التنصيب، ومع هذا لا يمكن القول بأن الذي تم تعيينه ثم تنصيبه قد صار موظفاً عمومياً بآتم معنى العبارة إذ لا بد من صدور مقرر آخر يكون من شأنه ترسيم العون المنصب في الوظيفة كي يكتسب صفة العون الدائم أو الموظف العام².

وقد نصت أحكام المرسوم 59 / 85 على كل هذه الإجراءات ففي المادة 39: صرحت بتعيين الأشخاص الذين استوفوا جميع التزامات و إجراءات التوظيف وإصدار وثيقة في هذا الشأن في شكل مقرر توظيف يبين بدقة منصب العمل والرتبة والصفة وقسم التصنيف، الراتب والمصلحة التي عين فيها وتخضع مقررات التوظيف لتأشيرة أجهزة الرقابة القانونية التي يجب أن تبث فيها خلال الأيام العشر والمالية لتاريخ قيام المصالح المسيرة بإيداع الملف الإداري لدى مصالحها.

1-التنصيب :

1 المادة 32،33 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها.

2 بزة رابح مراد، تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017-2018.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

على إثر كل هذه الإجراءات التنظيمية الواجب اتخاذها تأتي مرحلة تنصيب الموظف في منصبه حيث تقوم هنا مصلحة تسيير المستخدمين بتحرير محضر تعلن فيه عن تنصيب الموظف رسميا في مهامه الموكلة إليه حسب اختصاص منصب عمله ويوقع من الطرفين (الإدارة والموظف).
2- الترسيم :

نذكر هنا بان الموظفين العموميون هم الأشخاص المعينون في وظيفة و الذين رسموا في درجة من درجات السلم الوظيفي، إذا الترسيم شرط لا غنى عنه بعد أن يمضي الموظف فترة تجريبية على إثر تعيينه تقدر حسب الرتبة المتحصل عليها إما ب 3 أشهر للموظفين الذين يشغلون مناصب مصنفة في الأصناف من 1 إلى 9.

6 أشهر للموظفين الذين يشغلون مناصب مصنفة من الأصناف 10 الى 13.

9 أشهر للموظفين الذين يشغلون مناصب مصنفة من الأصناف 14 إلى 20.¹

وعند انقضاء فترة التجربة يتعين على الإدارة المستخدمة عرض المعني على لجنة المستخدمين وهذا بعد تسجيله في قائمة التأهيل للوظيفة وتضبط هذه القائمة لجنة بناء على تقرير الرئيس السلمي أو بناء على نتيجة الامتحانات أو الاختبارات المهنية أو على أساس هذين العنصرين، ويتم تثبيت المعني إذا أعربت اللجنة عن موافقتها بقرار أو بمقرر تتخذه السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين وتخضع هذه الوثائق لتأشير أجهزة الرقابة القانونية وعليها أن تثبت فيها في أجل 15 يوم الموالية لإيداع الملف.

ثانيا- التربص:

يعين كل مترشح تمّ توظيفه في قطاع الوظيفة العمومية بصفة متربص و يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة، حيث يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المتعلقة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل الوظيفة المطلوبة.
بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها أعلاه يتم إما:

-ترسيم المتربص في رتبته،

-إخضاع المتربص لفترة تربص أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط،

-تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة، ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تعرض على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، ويخضع المتربص خلال هاته الفترة إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
الانه و بغض النظر عن حقوق و واجبات المتربص خلال هاته الفترة يستثنى نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع، كما لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

تعتبر فترة التربص فترة خدمة فعلية وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد¹.

1 المادة 7 من المرسوم التنفيذي 89 / 224 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية، 1989.

ثالثا-تكوين الملف الإداري للموظف العمومي:

يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف، حيث يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

يتم استغلال هذا الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط فلا يجب أن يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني، كما يمنح للموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم.

تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها و ذلك بعد عرض مشروع مقرر التعيين على مصالح الرقابة المالية للتأشير عليه. فيبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية².

رابعا-التصنيف و الراتب:

تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

-المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

تنقسم هاته المجموعات إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين و يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، حيث يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف و تشكل هاته الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

الجدول رقم 05: الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات											الرقم الاستدلالي الأدنى	الصنف	المجموعة	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2				1
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	أ
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	

1 أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليوس سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006، المادة من 83 إلى 92.

2 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 93 إلى 96.

144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	31	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	ج
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ب.
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	أ
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	خارج الصنف
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

الفصل الرابع:

للموظف العمومي

888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	------	------------------

يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات

التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة ، طبقا للجدول الآتي:

الجدول رقم 06: شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل .
	2	*السنة السابعة من التعليم الأساسي . * السنة الثامنة من التعليم الأساسي
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي .
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي .
	6	*شهادة التحكم المهني . * السنة الثانية من التعليم الثانوي .
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي . * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين . * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين .
	8	*البكالوريا . * شهادة تقني .
	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين
ب	10	*شهادة تقني سام . *شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية . * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين .
	11	* ليسانس . * ليسانس نظام (LMD) " * شهادة الدراسات العليا (DES)
أ	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي . * ماستر نظام (LMD) " * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص .
	14	*ماجستير . * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).

* صنف مخصص لرتب الترقية	15	
* دكتوراه في الطب العام	16	
* صنف مخصص لرتب الترقية	17	
* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).	قسم فرعي 1	
* دكتوراه .		
* دكتوراه دولة .		
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي .	قسم فرعي 3	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية .	قسم فرعي 4	
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM) .	قسم فرعي 5	
* التأهيل الجامعي .	قسم فرعي 6	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية .	قسم فرعي 7	

للموظف ، بعد أداء الخدمة ، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:
- الراتب الرئيسي ،
- العلاوات والتعويضات.

حيث ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية و يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به وتكافئ علاوة المردودية والأداء، كما تقدر قيمة النقطة الاستدلالية ، بخمسة وأربعين ديناراً (45 دج) وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم¹.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

¹ المرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة ، 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المادة من 02 إلى 08.

المطلب الثاني: سيرورة المسار المهني للموظف العمومي

أولاً-تقييم الموظف:

يخضع كل موظف، أثناء مساره الوظيفي، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة حيث يهدف تقييم الموظف إلى ما يلي:

-الترقية في الدرجات،

-الترقية في الرتبة،

-منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء،

-منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

كما يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

-الكفاءة المهنية،

-الفعالية والمردودية،

-كيفية الخدمة.

إضافة إلى المعايير السابقة الذكر يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.

تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعني و تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة حيث يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقذ مرفق بملاحظة عامة.

تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها و تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف¹.

-سير التقييم: يتم تقييم الموظف سنوياً على إثر مقابلة التقييم المهني. وينتج عنه:

-نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعدّ نظراً لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف و طبيعة

نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها،

-تقدير ذو طابع عام.

تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف حول:

نتائج الموظف المهنية خلال السنة الجارية ، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير

الهيكل الذي ينتمي إليه،

-الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وأفاق تحسين نتائجه المهنية،

-قدراته على شغل وظائف التأطير،

-تطلعاته المهنية وأفاق تطور مساره المهني،

-احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

¹ أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 97 إلى 103.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة 7 أيام، على الأقل، من هذا التاريخ :
تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى،
ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجرأه. يتضمن عرض الحال، على وجه
الخصوص، تقديراً ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة
بتطوير مساره المهني

تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر 15 يوماً، على الأقل، قبل اجتماع
اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على
السلطة التي لها صلاحية التعيين
يتم سنويا اعداد بطاقة التقييم من طرف المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق
عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الإداري.
تتضمن بطاقة التقييم جزئين:

– الجزء الأول، ويخصص للنقطة المرقمة،

– الجزء الثاني، ويخصص للتقدير ذو الطابع العام.

تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون 31
مارس من السنة الموالية ن+1¹.

ثانيا- التكوين:

يعرف التكوين على انه تلقين الأفراد مهارات فنية يهدف إكسابهم معارف جديدة وتنمية مواهبهم
لتمكينهم من النهوض بأعباء ووظائفهم على نحو أكثر فعالية.

إن طريقة التكوين من أفضل الطرق المتبعة لاختيار الموظفين وإعدادهم بما يتلاءم وواجبات
الوظيفة العمومية التي يراد شغلها، إلا هذه الطريقة عسيرة التحقيق إذا ما اريد تحقيقها في مختلف
الوظائف ازاء ما تتكفل من نفقات باهضة مع قلة الإمكانيات المادية للدولة ، إذا فان هذه الطريقة لا تنطبق
في معظم الدول الا بصورة جزئية. قد تضمنت كل النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية منذ الاستقلال
منذ التكفل بتكوين الموظفين وتحسين مؤهلاتهم واتخاذ كل التدابير الضرورية لتجسيد هذا المبدأ كحق
الموظف وواجب في ان واحد على الإدارة ان تستوعب كل ابعاده ، في اطار نظامها التسييري ، فاحتلت
سياسة التكوين في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة ضمن اهتمامات السلطات العمومية غداة
الاستقلال. فبعد استعانة مؤقتة بامكانيات التعاون التقني المتوفرة في اطار الاتفاقيات الثنائية مع بعض
البلدان الاجنبية لتكوين الدفعات الاولى من الموظفين شرعت الدولة في انشاء شبكة من المدارس التطبيقية
كلفتها باعداد المترشحين للوظيفة العمومية في مختلف التخصصات الادارية و التقنية و بتحسين مستوى
الموظفين ورسالتهم.

ومن حق كل فرد عين في وظيفة دائمة، ومر بمرحلة التكوين و التدريب ان يرقى وينقل الى
الوظائف العليا وذلك بشروط تتوفر في المرشح للترقية من المؤهلات المطلوبة في الوظيفة التي يريد ان
يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في التشريعات المعمول بها في هذا الإطار.

1 المرسوم رئاسي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 17 ماي سنة 2019، المحدد
لكيفيات تقييم الموظف ، المادة من 07 الى 13.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

إن إعداد الموظف وتدريبه سابقا لتوليه مهام وظيفته عن طريق مدارس ومعاهد يتم إنشاؤها لهذا الغرض، وفي بعض الأحيان تتولى الجامعات القيام بهذه المهمة بالنسبة لموظفي القيادة والتوجيه عن طريق كليات تنشأ لهذا الغرض.

ومن أجل أن يكون لنظام التكوين فاعلية جيدة لا بد أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة و تنفق المنظمات الفعالة أموالا طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم و كفاءاتهم الإنتاجية لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

1-أسس التكوين:

من أهم ما يستخلص من نجاح التكوين، خمسة مبادئ أساسية و هي:

- الدقة و الوضوح في تأدية الأعمال.
- التعديل المستمر في النظرة إلى العمال و طرق تأديتها
- استيعاب الآراء بصفة عامة و شاملة
- تحسين الروح المعنوية للموظفين
- تطوير قدرات الأفراد لزيادة كفاءتهم في تأدية الأعمال المسندة لهم.

2- فوائد التكوين:

أ- فوائد بالنسبة للموظف :إن للتكوين فوائد عديدة تعود على الموظف المتكون، وهذه الفوائد هي:

- التكوين يرفع الروح المعنوية للموظف المتكون
- منح الموظف فرصة للترقية السريعة
- يساعد الموظف على اكتساب الخبرة
- يعطي الموظف مزيد من الثقة بنفسه.

ب- فوائد التكوين بالنسبة للإدارة:

- يساعد التكوين في المحافظة على المعدات
- يساعد على التخفيض من التشغيل الإضافي
- يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفهم لدى الموظفين
- يؤدي إلى تقليل التكاليف
- يؤدي إلى خلق علاقات طبيعية
- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية
- يؤدي إلى كسب الثقة ما بين الرئيس و مرؤوسه
- يؤدي إلى تنمية المهارات¹

3-التكوين في التشريع الجزائري:

أ-حسب الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02/06/1966:

¹ 4-بوظراف علي، مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق،جامعة عبد الحميد ان باديس، مستغانم،2017-2018.

حسب هذا الأمر المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة فإن الدولة والجماعات المحلية و المرافق العامة ملزمة باتخاذ التدابير الضرورية لضمان تكوين الأفراد المترشحين للوظيفة العمومية وضرورة تحسين معارف الموظفين.

وحسب مفهوم هذا الأمر فإن الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية فإنها ملزمة بتوفير التكوين للموظف الجديد والرسالة للموظف القديم¹.

ب-حسب الأمر رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23:

أشار هذا المرسوم التشريعي المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية إلى حق الموظفين والعمال في التكوين ، وقد منح هذا المرسوم حق الأولوية في التكوين للمجاهدين و ذوي الحقوق².

ج-حسب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15:

استمرار لهذا المسعى في مجال التكوين وتحسين مستوى الموظف، نص الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على " تكريس التكوين والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية للموظف وبين بان حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى يقابله التزام يقع على عاتق الإدارة ويتمثل في تنظيم دورات خاصة لهذا الغرض ، حيث جاء في المادة 114 منه مايلي " : يتعين على الإدارة تنظيم دورات وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة."

كما نصت المادة 212 من نفس الامر على أنه " : يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب لمتابعة دراسة ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود 04 ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورة المصلحة او المشاركة في الامتحانات والمسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها³.

ثالثا-الترقية في الرتب:

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم ، بينما تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

-على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

-بعد تكوين متخصص،

-عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،

1 الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، 1966.

2 المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، 1985.

3 الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، مرجع سابق.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين، كما يعفى الموظف الذي تمت ترقيته من التربص.
تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في الأمر رقم 03-06، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة¹.

رابعا-الترقية في الدرجات:

يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف من خلال الترقية في الدرجة و تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ، بصفة مستمرة ، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة.
تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر ، دنيا ومتوسطة وقصوى ، طبقا للجدول أدناه :

الجدول رقم 07: معدل الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و 6 أشهر)	3 (سنوات)	(3سنوات و 6 أشهر)
المجموع : 12 درجة	30سنة	36سنة	42سنة

يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى ، و تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة¹ موظفين

وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة ، فإن النسب تحدد ، على التوالي ، بستة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين
تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى ويستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها أعلاه.

يعاد تصنيف الموظف الذي رُقِّي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية ، ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

أما في ما كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه ، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته ، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل :

❖ 1,4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية .

❖ 0,7 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى¹.

¹ أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 106 إلى 110.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

خامسا- الأوسمة الشرفية والمكافآت:

يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، حيث يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة².

سادسا- أيام الراحة القانونية و العطل:

للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريعات المعمول به، غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة، في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك، ويستفيد الموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية من راحة تعويضية لنفس المدة.

للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به، حيث يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.

للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، تمنح هاته العطلة على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول جويلية من السنة السابقة للعطلة إلى 30 جوان من سنة العطلة و يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، الاستفادة من عطل إضافية.

تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل، حيث أن كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف بالنسبة لشهر التوظيف، حيث تحتسب مدة العطلة السنوية لهاته الفئة بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة.

يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة، كما انه لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية، إلا انه يمكن توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر، ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به. تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

-فترة العمل الفعلي،

-فترة العطلة السنوية،

-فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة،

-فترات الراحة القانونية المنصوص عليها أعلاه،

-فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل،

-فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.

1 المرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007

المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المادة من 09 إلى 16.

2 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 112 إلى 113.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب، كما يمنع تأجيل العطلة السنوية، كلها أو جزء منها، من سنة إلى أخرى، غير أنه يمكن للإدارة، إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولة العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين¹.

سابعا-الوضعيات القانونية الأساسية للموظف العمومي:

يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية:

1- وضعية القيام بالخدمة:

القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التابع لها، المهام المطابقة لرتبته، كما يعد أيضا في وضعية الخدمة، الموظف الموجود في عطلة سنوية، في عطلة مرضية أو حادث مهني، الموظفة الموجودة في عطلة أمومة، المستفيد من رخصة غياب كما هو منصوص في التشريع المعمول به، الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط، الذي استدعي في إطار الاحتياط، الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط و الكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، أو وضعهم تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرة واحدة، حيث يجب أن يتمتع الموظفون الذين يوضعون تحت التصرف بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية و يمارس هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها ويستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسستهم أو إدارتهم الأصلية².

2-وضعية الانتداب:

الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، حيث يعتبر الانتداب قابل للإلغاء، و يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:

-وظيفة عضو في الحكومة،

-عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،

-وظيفة عليا للدولة أو منصب عالٍ في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،

-عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،

-متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،

-تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية،

-متابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

كما يمكن انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:

-نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية،

-وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه،

1 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 191 إلى 206.

2 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة 08، المادة من 128 إلى 131.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

-مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

يكرس الانتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (5) سنوات ، يخضع الموظف المنتدب في هاته الفترة للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه، كما يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها، غير أنه يمكن للموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

يعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي، عند انقضاء مدة انتدابه، بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد¹.

3-وضعية خارج الإطار:

وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في وظيفة لا يحكمها القانون الأساسي، حيث انه لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفون المنتمون إلى الفوج (أ) المنصوص عليهم في الأمر رقم 03-06 الخاص بالوظيفة العمومية، وتكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات، و يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية إلا انه لا يستفيد الموظف الذين يوضع في هاته الوضعية من الترقية في الدرجات.

يعاد إدماج الموظف عند انقضاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا على العدد².

4-وضعية الإحالة على الاستيداع:

تعتبر الإحالة على الاستيداع إيقاف مؤقت لعلاقة العمل وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

و تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

-في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير،

-للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات،

-للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،

-لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من الخدمة الفعلية.

1 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 133 إلى 138.

2 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 140 إلى 143.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف.

يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مربح مهما كانت طبيعته، حيث يمكن للإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية.

يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد¹.

5-وضعية الخدمة الوطنية:

يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية". و يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد، إلا انه لا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية.

يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد، وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له².

6-وضعية حركات النقل:

يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي، وتتم في حدود ضرورات المصلحة. كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية، حيث يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة، إلا انه يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد إتخاذ قرار النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به³.

المطلب الثالث: النظام التأديبي و نهاية المسار

أولا-النظام التأديبي:

يشكل كل تحلّ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية و يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ،

1 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 145 إلى 152.

2 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 154 إلى 155.

3 أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 156 إلى 159.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام و تتخذ هاته الإجراءات التأديبية من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

1-العقوبات التأديبية: ت

صنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات:

-الدرجة الأولى:

-التنبيه،

-الإنذار الكتابي،

-التوبيخ.

-الدرجة الثانية:

-التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام،

-الشطب من قائمة التأهيل.

-الدرجة الثالثة:

-التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام،

-التنزيل من درجة إلى درجتين،

-النقل الإجباري.

-الدرجة الرابعة:

-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة،

-التسريح.

كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها أعلاه و تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني، كما تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبت في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

يجب أن يخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ، حيث يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل، كما يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية، حيث يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي المثول شخصيا، إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك.

يبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام، إذ يمكن للموظف في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتزم من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه، و في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

يمكن للموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا، ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، في جلسات مغلقة، و يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة، كما يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة.

يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية، في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداءً من تاريخ اتخاذ هذا القرار. ويحفظ في ملفه الإداري، أما في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا، و يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف، نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي. إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الأجل المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.

يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز سنة (6) أشهر، ابتداء من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف مع استمراره في تقاضيه لمجمل المنح العائلية، وفي كل الأحوال، لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا.

يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلما أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار، كما يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، حيث انه في حالة ما إذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، وفي حالة إعادة الاعتبار، يمحي كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

2- الأخطاء المهنية:

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يأتي:

- أخطاء من الدرجة الأولى،
- أخطاء من الدرجة الثانية،
- أخطاء من الدرجة الثالثة،
- أخطاء من الدرجة الرابعة.

تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما

يلي:

- المساس، سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة،
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية .

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يلي:

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية،
 - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه،
 - رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول،
 - إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية،
 - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.
- تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يلي:
- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته،
 - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل،
 - التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة،
 - إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة،
 - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية،
 - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر.
- تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها إلى تطبيق إحدى العقوبات المناسبة من نفس الدرجة.
- إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعدار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.
- كما انه لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية¹.

المرجعية القانونية و التنظيمية التي تحكم حالة إهمال المنصب :

إضافة إلى مضمون المادة 184 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، يحكم كفاءات عزل الموظف بسبب إهمال المنصب المرسوم التنفيذي رقم 17-321 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي اتخذ تطبيقا لنص 184 سالف الذكر .

كما عرفت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 17-321 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 المشار إليه أعلاه وضعية إهمال المنصب على أنها " كل موظف يتواجد في حالة الخدمة الفعلية يتغيب خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل دون تقديم مبرر مقبول " حيث أنه يعتبر مبرر مقبول كل مانع أو حالة قوة القاهرة خارجين عن إرادة الموظف تكون مثبتة قانونيا وترتبط على وجه الخصوص بالكوارث الطبيعية (زلزال , فيضان) العجز البدني الناتج عن مرض أو حادث خطير , المتابعات الجزائية التي لا تسمح للموظف بالالتحاق بمنصب عمله ،

وعرفت المادة 03 من نفس المرسوم عزل الموظف بسبب إهمال المنصب دون مبرر مقبول على أنه " إجراء إداري يتخذ في شكل قرار إداري معطل من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين دون

¹ أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 160 إلى 185.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

غيرها بعد الاعذار "، حيث أنه ينبغي أن يتخذ قرار العزل بسبب إهمال المنصب من طرف السلطة صاحبة التعيين وحدها ويكون معللاً، كما أنه لا يمكن إتخاذ مثل هذه القرارات في حالات القوة القاهرة الثلاث (03) المشار إليها في المادة 02 سالفه الذكر .

كيفية معاينة الغيابات وكيفية توجيه الاعذارات :

إن إجراءات عزل الموظفين تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 17-321 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 غير أنه يجدر التنبيه في مثل هذه الحالات إلى ضرورة احترام ما يلي :

أ- معاينة الغياب :

- أنه يتعين على الإدارة معاينة غياب الموظف المتواجد في وضعية إهمال المنصب بوثيقة مكتوبة تودع في ملفه الإداري .

- يتم معاينة غياب الموظف خلال يومي (02) عمل متتاليين ويوجه له إذار إلى آخر عنوان مسجل في ملفه الإداري للإلتحاق بمنصب عمله فوراً ، إذا لم يلتحق الموظف بمنصب عمله بعد إنقضاء خمسة (05) أيام ابتداء من تاريخ الإذار الأول أو يقدم مبرراً لغيابه توجه له الإدارة إذاراً ثانياً .

ب- تبليغ الإعذارات :

- تبليغ الإعذارات إلى الموظف المعني شخصياً عن طريق البريد بموجب رسالة ضمن ظرف موصى عليه مع إشعار بالاستلام أو بأي وسيلة قانونية أخرى منصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما .

- يجب أن تشير الرسالة المتضمنة الإعذارات إلى العواقب التي يتعرض لها الموظف المعني من عزل و شطب من تعداد المستخدمين دون أي ضمانة تأديبية إذا لم يلتحق بمنصب عمله .

- أنه و في حالة تواجد فروع إدارية عبر الولاية يمكن أن يصدر الإذار عن السلطة التي لها صلاحية التعيين و التسيير الإداري أو المسؤول المباشر للمصلحة التي يتبع لها الموظف أو مسؤول الموارد البشرية عند الإقتضاء .

ج- تبليغ الإعذارات : تعتبر الاعذارات قانونية في الحالات الآتية :

- إذا رفض الموظف المعني بمحض إرادته تسليم الإشعار باستلام الإذار

- إمتنع عن سحب الرسالة الموصى عليها المتضمنة الإذار

- عندما يتعذر تبليغ الإذار بسبب غياب الموظف المعني عن مسكنه

- عندما لا يستلم الموظف الإذار و يعاد الظرف إلى الإدارة حاملاً ملاحظة مثل " لا يقيم في العنوان المذكور " أو " عنوان غير معروف " أو نحو ذلك تعتبر تلك الملاحظة مع ختم البريد بمثابة دليل إثبات تبليغ

و في جميع الأحوال تعتبر الملاحظة المدونة من طرف مصالح البريد فوق الظرف البريدي أو الإشعار بالاستلام الذين أعيد إلى الإدارة في الحالات المذكورة أعلاه بمثابة تبليغ .

د- التحاق الموظف بمنصب عمله : إذا التحق الموظف بمنصب عمله بعد الإذارين و إستأنف عمله مع تقديم مبرر مقبول لفترة الغياب تجري الإدارة المستخدمة خصماً من راتبه بقدر عدد الأيام التي تغيب فيها نظراً لغياب الخدمة.

كما أنه و في حالة ما إذا ألتحق الموظف بمنصبه دون تقديم مبرر مقبول للغياب فإن الإدارة و زيادة على الخصم من راتبه تسلط عليه عقوبة تأديبية .

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

ه- حالة عدم التحاق الموظف بمنصب عمله : في حالة إذا لم يلتحق الموظف بمنصب عمله بالرغم من إعداره مرتين وفقا لما هو مشار إليه أنفا، توقف الإدارة صرف راتبه الشهري و تتخذ كل تدبير من شأنه أن يحفظ مصلحة المرفق العام و يضمن حسن سيره .

و- حالة عدم التحاق الموظف بمنصب عمله و تقديمه لشهادات طبية تثبت الغياب: في حالة ما إذا يلتحق الموظف بمنصب عمله و تقديمه لشهادات طبية تثبت غيابه بالرغم من إعداره مرتين وفقا لما هو مشار إليه أنفا توقف الإدارة صرف راتبه الشهري و تخضع الشهادات الطبية للمراقبة و التحقيق لدى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية و يتم معالجة وضعيته على ضوء رأي هذه المصلحة و نتائج التحقيق المعد من طرفها .

إجراءات العزل :

ا- اتخاذ قرار أو مقرر العزل : إذا لم يلتحق الموظف بمنصب عمله في اليوم الخامس عشر (15) من الغياب المتتالي بالرغم من الإعدارين تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بعزله فورا بقرار معلل يسري مفعوله ابتداء من تاريخ أول يوم من غيابه ، وذلك بعد التأكد من إتباع كافة الإجراءات القانونية دون إخضاع الملف إلى رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

ب- تبليغ قرار أو مقرر العزل : يبلغ قرار أو مقرر العزل إلى الموظف المعني في أجل لا يتعدى ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ توقيعه عن طريق البريد بموجب رسالة ضمن ظرف موصى عليه مع إشعار بالإستلام أو بأي وسيلة قانونية منصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما و يحفظ هذا التبليغ في ملفه الإداري .

ينبغي أن تتضمن مراسلة تبليغ قرار أو مقرر العزل وجوبا ملاحظة تعلم الموظف المعني بأن قرار العزل يمكن أن يكون محل تظلم لدى السلطة الإدارية التي أصدرته وذلك في أجل شهرين (02) ابتداء من تاريخ تبليغه للموظف المعني .

ح- عدم إمكانية إستغلال المنصب المالي المحرر بسبب العزل: أنه و في جميع الأحوال لا يمكن شغل المنصب المالي الشاغر بعد عزل الموظف خلال أجل شهرين (02) المشار إليه أعلاه .

د- إعادة إدماج الموظفين المعزولين: يمكن للموظفين الذين تم عزلهم من مناصب عملهم تقديم طلب إعادة الإدماج وفقا للشروط الآتية :

- أن يقدم طلب إعادة الإدماج للسلطة الإدارية التي أصدرته في أجل شهرين (02) من تاريخ تبليغه بنسخة عن قرار أو مقرر العزل، حيث أنه ينبغي رفض أي طلب يودع خارج هذه الأجل .
- تقديم مبررا مقبولا يخضع للدراسة و التأكد من صحة المعلومات و صلاحية الوثائق المقدمة .
- أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة اللذين ينتمي إليهما الموظف المعني .
- حيث أنه يمكن للإدارة المستخدمة إلغاء قرار أو مقرر العزل بعد التأكد من توفر الشروط و الإجراءات المشار إليها أعلاه و يعاد إدماج الموظف غي منصب عمله بدون أي أثر مالي رجعي .

قرار أو مقرر العزل بسبب إهمال المنصب و الطعن أمام لجنة الطعن الولائية أو المركزية : تعتبر لجان الطعن غير مختصة بدراسة الطعون التي قد يقدم بها الموظفون الذين تم عزلهم بسبب إهمال المنصب كونها حالة غير تأديبية بل هي إجراء إداري ، وذلك طبقا لأحكام المادة 24 من المرسوم رقم

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

10-84 المؤرخ في 14 جانفي 1984 الذي يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و تنظيمها و عملها¹.

ثانيا-الغيابات:

باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في القانون العام للوظيفة العمومية، لا يمكن للموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها، حيث يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها، بينما يمكن للموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها،
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب،
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
- للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.
- للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لاداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.
- كما يستفيد الموظف من رخصة غياب مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:

-زواج الموظف،

-ازدياد طفل للموظف،

-ختان ابن الموظف،

-زواج أحد فروع الموظف،

-وفاة زوج الموظف،

-وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

كما للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال السنة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية، ويمكن توزيع هذه الساعات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة. كما يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة².

ثالثا: نهاية المسار:

¹ المرسوم رئاسي رقم 321 - 17 مؤرخ في 02 نوفمبر عام 2017، المحدد لكيفيات عزل الموظف بسبب

اهمال المنصب، المادة من 01 إلى 15

² أمر رقم 03-06 مرجع سابق، المادة من 207 إلى 215.

الفصل الرابع: للموظف العمومي

الإطار القانوني لتسيير المسار المهني

يمكن تصنيف أسباب وحالات إنهاء علاقة العمل إلى ثلاثة أنواع من الأسباب وهي الأسباب القانونية العادية، الأسباب القانونية العارضة والأسباب الاقتصادية أو التقنية¹ التي تخص عمال المؤسسات الاقتصادية فقط، إلا أن هذا التصنيف لا يعدوا أن يكون اجتهاد فقهي بحت كثيرا ما تنص القوانين على هذه الأسباب بصفة متسلسلة دون بيان الحالات العادية والحالات العرضية على غرار ما فعل المشرع الجزائري في مختلف القوانين المنظمة لعلاقات العمل المتعاقبة وهو ما تم تجسيده في المادة 68 من القانون 06/ 82 المتضمن علاقات العمل الفردية فيما يتعلق بالأحكام المشتركة المتعلقة بانتهاء علاقة العمل حيث نص أن حالات انتهاء العمل هي:

- الفسخ القانوني لعقد العمل .
- انتهاء علاقة العمل عند انقضاء عقد العمل ذو المدة المحددة .
- الاستقالة.
- الفصل ذو الطابع التأديبي.
- العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التنظيم.
- التقاعد .
- الوفاة .

1- الأسباب القانونية العادية:

ونقصد بهذا النوع تلك الحالات التي يجيز فيها القانون والنظم المعمول بها إلى الطرف المتضرر من المبادرة بإنهاء علاقة العمل مع الالتزام بإتباع الإجراءات المقررة لذلك و الالتزام بما يترتب على ذلك من حقوق للطرف الآخر و إلا اعتبر الإنهاء عمل تعسفي لعدم مراعاة الإجراءات المقررة و الالتزامات الواجب احترامها وتطبيقها، و تتلخص في ما يلي:²

الاستقالة : تعتبر الاستقالة أو إنهاء العمل بإرادة العامل من الحقوق المعترف بها في التشريعات عامة والتشريع الجزائري خاصة فنص المادة 133 من المرسوم 59/ 85 واضح حيث ينص على " تعد الاستقالة حقا معترفا به لكل موظف يرغب في إنهاء علاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة أو الإدارة العمومية"، والاستقالة بهذا المعنى وان كانت حق للموظف يمارسه متى دعت الضرورة لذلك فإن ممارسته له ليست مطلقة بل مقيدة بعدة قيود تنظيمية، الأمر الذي يجعل منه حق نسبي لا يجوز التعسف في استعماله، ومن أهم القيود وجوب منح العامل وقت ما بين تاريخ الرغبة في الاستقالة وتاريخ بداية سريانها وهو محدد بثلاثة أشهر بحسب المادة 134 من المرسوم نفسه وذلك من أجل أن يتمكن الطرف الآخر أي الإدارة من اتخاذ التدابير التي تمكنه من تعويض العامل المستقيل وعدم تعريض مصالحها للضياع نتيجة مغادرة العامل لمنصب عمله.

ويمكن للموظف إذا قررت الإدارة تأجيل قبول الاستقالة لضرورات تقتضيها الخدمة أو التزمت الصمت مدة ثلاثة 03 أشهر أن يرفع عريضته على لجنة الموظفين التي ثبت فيها بإعطاء رأي الموافقة خلال الشهر الذي يلي رفع العريضة إليها و ترسل هذا الرأي إلى السلطة لها صلاحية التعيين التي لا يمكنها تأجيل قبول الاستقالة إلى ما بعد المدة المطابقة للإشعار المسبق القانوني مع زيادة فترة إضافية أقصاها ستة 06 أشهر إن اقتضى الأمر، عندما تسوغ ضرورات الخدمة لذلك. أما إذا لم يحترم العامل هذه

¹ إيزة رابح مراد، مرجع سابق.

² إيزة رابح مراد، مرجع سابق.

الإجراءات، وترك منصبه قبل انتهاء مهلة الإخطار مثلا، فإنه يكون قد تعسف في ممارسة حقه وبالتالي يترتب عليه العزل بسبب إهمال المنصب ويتحمل بذلك الإجراءات التأديبية والقضائية اللاحقة لذلك.

ب- الوفاة: تعتبر وفاة العامل من الأسباب القانونية العادية لإنهاء علاقة العمل ويمكن- أن تكون وفاة العامل واقعة طبيعية ليس لها علاقة بالعمل فلا يترتب عنها أي التزام إلا ما تقرره قوانين الضمان الاجتماعي، أما إذا كانت ناتجة عن حادث عمل أو مرض مهني كما هي محددة في القانون الخاص بحوادث العمل و الأمراض المهنية¹ ، ففي هذه الحالة يختلف الأمر عن الحالة السابقة حيث تبقى آثار علاقة العمل المادية المتمثلة في معاش أو ريع الوفاة سارية ومستمرة للحياة المهنية للعامل.

ج- التقاعد: التقاعد أو نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل هي النهاية الطبيعية- لعلاقة العمل بغض النظر عن الطرف المبادر لإنهاء علاقة العمل و يراعى في عملية الإحالة على التقاعد بلوغ العامل بين معينة وكذا سنوات العمل الفعلية وهنا نوعان من التقاعد سبق وأن أشرنا إليها في البند المتعلق بحقوق العمال وهما التقاعد العادي والتقاعد المسبق.

د- العجز الكامل عن أداء العمل : وذلك لسبب من الأسباب الصحية ويمكن إثباتها- بمختلف وسائل الإثبات القانونية والعملية، كشهادة الطبيب المختص بعجز العامل الكلي عن أداء العمل الموكل إليه بسبب حادث عمل أو مرض مهني أو خارج هذين السببين، كالنقص في البصر إلى غيرها من الحالات التي تجعل الإمكانيات و القدرات النفسية والبدنية للعامل منعدمة وشبه ذلك وهو ما لا يسمح له بمواصلة القيام بمهامه وبالتالي يتم انتهاء علاقة العمل على أن تتكفل الضمان الاجتماعي بصرف الحقوق المادية له.

2- الأسباب القانونية العارضة:

و تتلخص هذه الأسباب في حالتين أساسيتين هما: التسريح التأديبي و التسريح بسبب الحكم على العامل بعقوبة سالبة للحرية.

أ- التسريح التأديبي : أقر التشريع الجزائري حالة التسريح التأديبي للإدارة والمؤسسات العمومية وذلك بإيقاف وفصل العامل الذي يثبت في حقه ارتكاب خطأ جسيم أثناء قيامه بعمله أو بمناسبة ذلك وهذا قصد حماية مصالحها من جهة وضمان استقرار وفعالية النظام في المؤسسة وقد صنف الأخطاء إلى ثلاث درجات وأخطرها أخطاء الدرجة الثالثة التي تصل عقوبتها إلى الفصل من العمل إما بإبعاد إخطار مسبق وتعويض أو بدونها كما سبق وأن أشرنا في الجزء المتعلق بالسلطة التأديبية و الإجراءات المتبعة في إصدار عقوبات من الدرجة الثالثة على الموظفين.

ب- الفصل لإدانة العامل بعقوبة سالبة للحرية : وهي حالة فقد العامل أو الموظف لحرية بسبب حكم قضائي أو تدبير احتياطي كالإيقاف الاحتياطي أو الحكم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين حيث يوضع الموظف في وضع يستحيل عليه فيه أداء مهامه وأعماله المعتادة، وفي هذه الحالة تنهى علاقة العمل دون مهلة إخطار أو تعويض.

¹ القانون رقم 83-، 11 المؤرخ في 1983/07/02.

² بزة رابع مراد، مرجع سابق.

خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل و الخاص بالإطار القانوني للمسار المهني للموظف العمومي و الذي تطرقنا من خلاله إلى النصوص القانونية التي تنظم تسيير الحياة المهنية للموظف ، فانطلاقا من التوظيف و مرورا بالتكوين و التقييم و الترقية ، وصولا إلى التقاعد ، ظهر جليا الطابع البيروقراطي المميز لقطاع الوظيفة العمومية، و هو ما قد يعود بالإيجاب على المسار المهني للموظف من خلال تحديد المشرع الجزائري لحيز قانوني لا يمكن الخروج عنه و هو ما يمكن أن يضمن لكل حق حقه، هذا من جهة، و من جهة أخرى يمكن أن يعود بالسلب عليه و ذلك من خلال الثغرات و الفراغات القانونية، اضافة إلى الإبهام الحاصل فيها في بعض الأحيان، هاته الفراغات و الثغرات التي سنتطرق إلى بعض الحالات منها في الفصلين القادمين و ذلك من خلال دراستنا الميدانية على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

منهجية الدراسة الميدانية

الميدانية

تمهيد:

بعد ما خلصنا من الإطار النظري لتسيير المسارات المهنية للموظف العمومي من خلال الفصول السابقة و الذي افتتحناه بمدخل لتسيير الموارد البشرية ، تلتها دراسة الأسس النظرية و المفاهيم الأساسية لتسيير المسار المهني و تبعها الاطار القانوني له، سننتقل الى البحث الميداني ، هذا الأخير و الذي كان إطاره المكاني مصالح المديرية الجهوية لمسح الاراضي بولاية وهران التابعة للوكالة الوطنية لمسح الأراضي لوزارة المالية، حبدنا تقسيم الاطار الميداني الى فصلين، حيث سنقوم بعرض من خلال هذا الفصل الخامس للدراسة بتعريف للهيئة المستقبلية من خلال عرض هيكلها التنظيمي، مهامها و مختلف مصالحها اضافة الى المديرية الولائية التابعة لها نظرا لتخصصها الجهوي لناحية وهران، اضافة الى هرم السلطة الوكالة الوطنية لمسح الاراضي، كما سنعرض حوصلة لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية بالمديرية، كما سنعرف بالاجراءات المتبعة من طرف المديرية في تجسيد هاته الوظائف المتعددة. كما سنختم هذا الفصل و كتمهيد للفصل السادس، بشرح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و العينة التي التي وقع عليها الاختيار من خلال الاستبيان الذي اجريناه مع اطارات المديرية.

وقصد التعرف أكثر الهيئة المستقبلية و المنهجية المتبعة في الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية الأراضي

المبحث الثاني: إجراءات تسيير المسار المهني بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران

حرصا على تدارك الأوضاع العقارية الموروثة من العهد الاستعماري و المتسمة بانعدام مسح الأراضي وبمنظومة شهر عقاري مختلفة، فإن السلطات العمومية في الجزائر، اتخذت منذ 1975 جملة من التدابير التشريعية و التنظيمية لتزويد البلاد بنظام عقاري عصري يستند إلى داعم مادي هو سجل مسح الأراضي وهذا طبقا للأمر رقم 75- 74 المؤرخ في 12 نوفمبر 1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام و تأسيس السجل العقاري، معدل بالقانون رقم 79 - 09 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980 ، والمرسوم رقم 76 - 62 المؤرخ في 25 مارس 1976 الخاص بإعداد

الميدانية

مسح الأراضي العام، معدل و متمم بالمرسوم رقم 84-400 المؤرخ في 24 ديسمبر 1984 و المرسوم التنفيذي رقم 92-134 المؤرخ في 07 افريل 1992.

ترمي التدابير المتخذة من خلال إعداد سجل عام لمسح الأراضي إلى توضيح القوام المادي و التوقيع الطبوغرافي لكل الأملاك العقارية و من خلال تأسيس سجل عقاري، إلى تحسين نظام الشهر العقاري إلى حد كبير عن طريق استبدال نظام الشهر الشخصي المعمول به قديماً بالنظام المسمى بالشهر العيني، و تشكل مجموعات الملكية أساساً مادياً له، و ذلك بصورة تدريجية مع تحديدها و تشخيصها في سجل مسح الأراضي.

عملت في أواخر الثمانينات على إعطاء انطلاقة جديدة لأنشطة مسح الأراضي على أسس أفضل سيما مع المساعدة التي قدمها البنك العالمي و التي مكنت من تشخيص الوسائل و تمويلها.

أولاً-الوكالة الوطنية لمسح الأراضي:

أنشئت الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-234 مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92 - 63 مؤرخ في 8 شعبان عام 1412 الموافق 12 فبراير سنة 1992 المتضمن إنشاء وكالة وطنية لمسح الأراضي.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي تسمى الوكالة الوطنية لمسح الأراضي و تكتب باختصار (و.و.م.أ) و تدعى في صلب النص " الوكالة ". تخضع هذه المؤسسة العمومية للقوانين و التنظيمات المعمول بها و لأحكام المرسوم المذكور اعلاه، و توضع الوكالة تحت وصاية وزارة المالية.

تتولى الوكالة في إطار السياسة التي ترسمها الحكومة، إنجاز العمليات التقنية التي تقضى إلى إعداد مسح عام للأراضي في مجموع التراب الوطني.

ويمكن أن يكلفها وزير الاقتصاد لحسابه بانجاز العمليات التقنية المخصصة لوضع جرد عام للعقارات التابعة لأملاك الدولة وفقاً للتنظيم المعمول به و ضبطه باستمرار.

كما تتولى الوكالة، في مجال إعداد مسح الأراضي العام، على الخصوص ما يأتي :

- تنفيذ أعمال التحقيق العقاري الخاصة برسم الحدود و الطبوغرافيا بأساليب أرضية أو بتصوير المسامي الضوئي، اللازمة لوضع مسح عام للأراضي، و ترقيم العقارات المسوحة في السجل العقاري،

- تحضير العقود و الملفات المتعلقة بأشغال لجان مسح الأراضي و رسم الحدود المنصوص عليها في

إطار التنظيم الذي يخضع له إجراء إعداد مسح الأراضي العام و تتولى الكتابة لها،

- تقوم بتحرير مخططات المسح العام للأراضي و الوثائق الملحق بها و ضبطها باستمرار،

- تنشئ البطاقات العقارية التي تسمح بتكوين السجل العقاري،

- تطبق عمليات تطابق مسح الأراضي مع السجل العقاري الذي تمسكه إدارات الحفظ العقاري،

- تنظم الأرشفة و الاستشارة و نشر الوثائق المتعلقة بمسح الأراضي بوسائل الإعلام الآلي و تسهر

على ضبطها بانتظام،

الميدانية

- تراقب الاشغال التي ينجزها الماسحون و مكاتب الدراسات الطبوغرافية التابعة للخواص لحساب الادارات العمومية.
 - طبقا للاحكام التنظيمية المعمول بها فان التصاميم العامة التي تستخدم وسائل التصوير المسامي الضوئي لاحتياجات المسح العام للاراضي و تقوم بها الوكالة ذاتها أو أطراف آخرون بناء على طلبها, تخضع لرقابة المعهد الوطني لرسم الخرائط.
 - لا يسمح بمخالفة اختصاصات المصالح المعنية في وزارة الدفاع الوطني بخصوص إنجاز تغطية التصوير الجوي.
 - تتمثل العمليات التقنية التي يمكن أن تكلف بها الوكالة في مجال الجرد العام لعقارات الأملاك الوطنية فيما يأتي :
 - تنظيم مصنف المعطيات التي تسمح بتكوين جرد عام لعقارات الأملاك الوطنية و معالجتها,
 - إعداد الأساليب و المنظومات الحديثة لتسيير هذا الجرد و ضبطه بانتظام,
 - إنتاج بيانات إحصائية حسب دورية ملائمة, تعكس مشتملات الممتلكات العقارية التابعة للأملاك الوطنية و تطورها.
- كما يمكن للوكالة أيضا أن يخولها مجلس الإدارة القيام لحساب المصالح و الجماعات المحلية و الهيئات العمومية, بأشغال الطبوغرافيا و رسم حدود الملكيات العقارية و تجزئة الأراضى, و قسمة الملكيات و إعادة تثبيت الحدود بين الملكيات.
- تكلف الوكالة بتطوير وسائل التصميم و الدراسة للتحكم في التقنيات المتصلة بهدفها, و يمكنها أن تجري أية دراسة أو بحث لهما صلة بميدان نشاطها.
- يمكن للوكالة أن تبرم اي صفقات أو إتفاقيات أو عقود تتعلق ببرنامج نشاطها مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية و هذا وفقا للتنظيم المعمول به و لاسيما قانون الصفقات العمومية.
- يعين مدير الوكالة بمرسوم يصدر بناء على إقتراح وزير المالية, و تنتهى مهامه بالطريقة نفسها و ينفذ المدير مقررات مجلس الإدارة. و هو المسؤول عن السير العام للوكالة التي يمثلها أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية.
- و يمارس السلطة السلمية على كافة مستخدمي الوكالة.
- كما يبرم جميع الصفقات و العقود في حدود السلطات التي يفوضه اياها مجلس الإدارة.
- ويمكنه ان يفوض توقيعه تحت مسؤوليته للموظفين الموضوعين تحت سلطته في حدود اختصاصاته.
- المدير هو الأمر بصرف ميزانية الوكالة حسب الشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها.
- فهو يعد مشروع الميزانية و يلتزم بنفقات تسيير الوكالة و تجهيزها و يأمر بصرفها.
- يمكنه أن يفوض اعتمادات إلى مسؤولي الفروع الجهوية و المحلية, و الذين يعملون بصفة أميين ثانويين بالصرف.
- كما يمكن ان يقرر إنشاء فروع جهوية و محلية لتحقيق المهام المسندة الى الوكالة.

الميدانية

يعين مسئولو الفروع الجهوية و المحلية بقرار من وزير المالية بناء على اقتراح مدير الوكالة.¹

1-الأجهزة المستعملة للقياس:



تحيين وثائق المسح (في حالة تحويل- تقسيم ملكية ممسوحة)... تخضع لإجراءات قانونية تستلزم تدخل مصالح المسح و الحفظ العقاري و مهندسو المصلحة و الموثقون الآخرون يحررون على أساس مستخرجات المسح وثائق المسح و العقود.

3-العلاقات مع الجمهور:

يمكن للملاك العقاريين أن يطلبوا من مصلحة مسح الأراضي مستخرج سجل المساحة المتعلق بملكيتهم.

4-الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي:

المديرية العامة: مقرها بالجزائر العاصمة

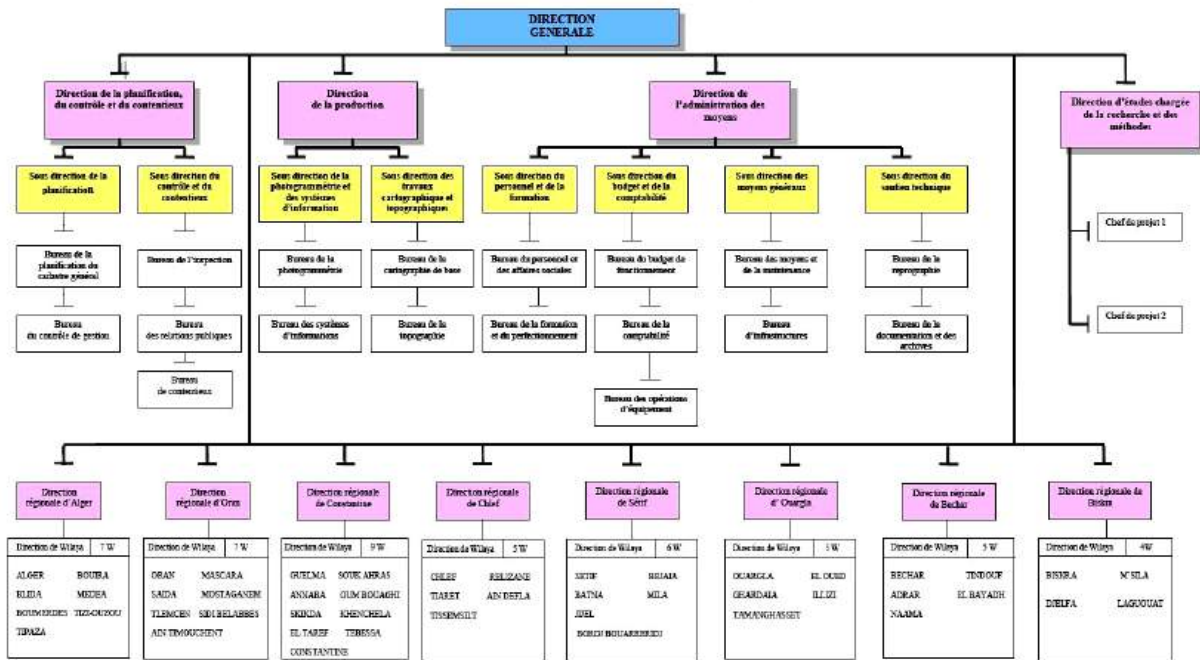
08مديريات الجهوية : الجزائر – وهران – قسنطينة – ورقلة- بشار – سطيف - الشلف - بسكرة
48مديرية ولائية .

الملحق رقم 02:الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي

¹ المرسوم التنفيذي رقم 234-89 مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92 - 63 مؤرخ في 8 شعبان عام 1412 الموافق 12 فبراير سنة 1992 المتضمن إنشاء وكالة وطنية لمسح الأراضي.

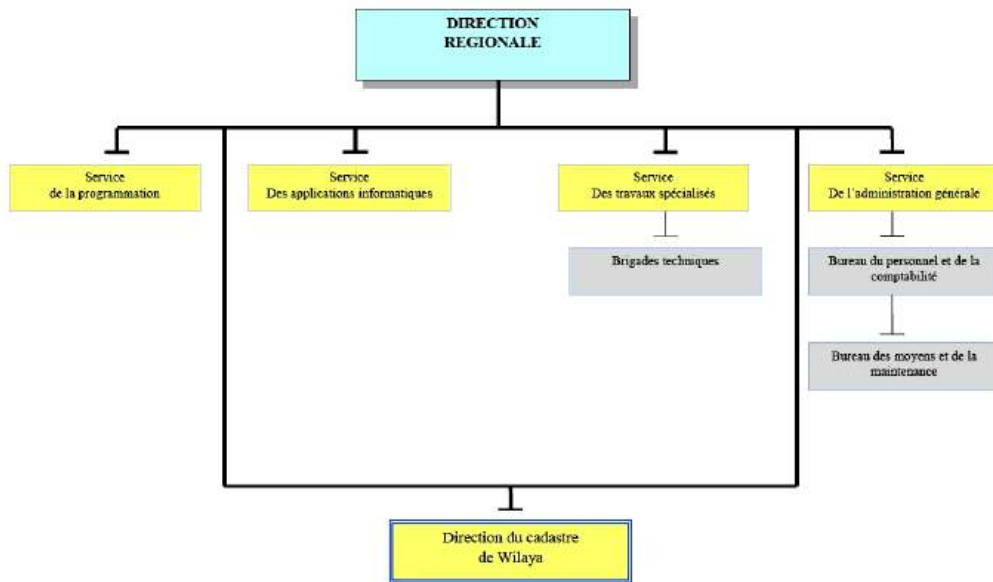
الميدانية

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ANC



الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

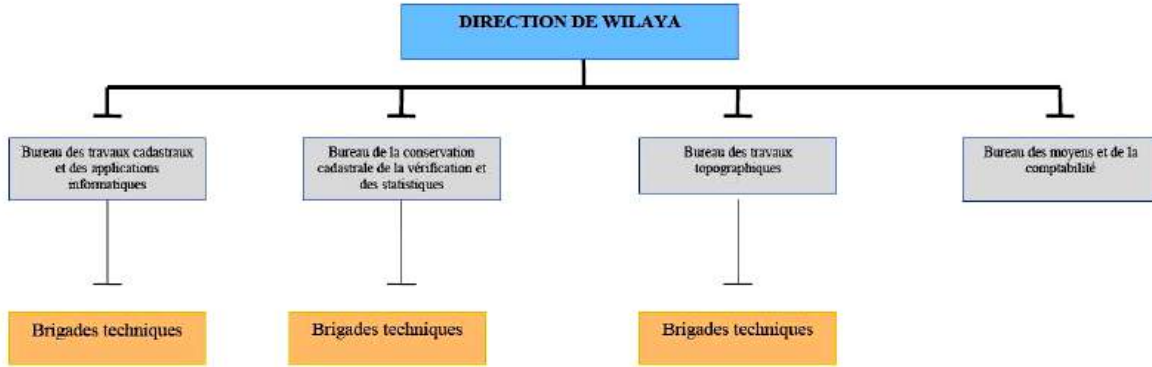
ORGANIGRAMME D'UNE DIRECTION REGIONALE DU CADASTRE



الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية ولائية لمسح الأراضي

الميدانية

ORGANIGRAMME D'UNE DIRECTION DU CADASTRE
DE WILAYA 2^{ème} CATEGORIE



المصدر: مصلحة الإدارة العامة للمديرية الجهوية لمسح الأراضي

ثانيا: المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهراڻ:

تم إنشاء المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهراڻ بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 234-89 المؤرخ في 19-12-1989 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي حيث انبثقت مصالح مسح الأراضي بوهراڻ عن المديرية الفرعية لإدارة أملاك الدولة و الشؤون العقارية.

1-تنظيم مختلف مصالح المديرية:

تتكون المديرية من أربعة مكاتب حسب الهيكل التنظيمي التالي:

أ-مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي :

يتمثل دور مكتب الأعمال المسحية و تطبيقات الإعلام الآلي في تطبيق برنامج مسح الأراضي العام المسطر و رقمنة الوثائق و المعلومات المسحية و تكمن فيما يلي :

- الأعمال التحضيرية
- أعمال التحديد و التحقيق ميدانيا
- إنجاز المخططات و الوثائق المسحية
- مراقبة نوعية الأعمال و الوثائق المنجزة
- إعداد تقارير تقدم الأشغال
- المحافظة على الأعمال المنجزة رقميا
- تسيير الموارد المادية و البرامج المعلوماتية

ب-مصلحة الإدارة العامة:

و تتكون من مكاتب مكتب المستخدمين و المحاسبة و مكتب الوسائل العامة و الصيانة:

-مكتب المستخدمين و المحاسبة:

-متابعة ملفات المستخدمين

-التقديرات فيما يخص عمليات التوظيف و المناصب المالية و إجراء عمليات التوظيف الداخلية و الخارجية.

الميدانية

- متابعة المسار المهني للموظفين من ترقية في الدرجات و الرتب...الخ
 - انجاز المخطط السنوي للموارد البشرية
 - إعداد القوائم الاسمية و جداول التعداد الحقيقية موقوفة عند كل نهاية سنة مالية
 - ملاً بطاقة الشغل الوطنية
 - انجاز الإحصاءات الخاصة بالوظيفة العمومية
 - إعداد مقرر توزيع المناصب المالية لكل سنة
 - متابعة عملية التكوين و الرسكلة للموظفين و انجاز مخطط التكوين
 - انعقاد اللجنة المتساوية الأعضاء و النظر في الحالات التأديبية
 - تسيير الأجور و المنح و العلاوات و الخدمات الاجتماعية
 - متابعة الميزانية بشطريها: ميزانية الأجور و ميزانية التسيير و إعداد التنبؤات الخاصة بها.
 - مكتب الوسائل العامة و الصيانة:
- يتمثل دور مكتب الوسائل العامة و الصيانة في ضمان سير عمل المديرية بما في ذلك التسيير ، و
- أرشيف المديرية ، و تتلخص مهامه فيما يلي :
- إستقبال المواطنين و توجيههم.
 - صيانة المقر و التوصيلات
 - متابعة البريد (الصادر و الوارد)
 - حماية المقر و الحراسة
 - صيانة السيارات
 - جرد ممتلكات المديرية
 - تقييم سنوي لمستلزمات المديرية للتسيير و التجهيز
 - إقتناء الوسائل و المستلزمات الضرورية لسير المديرية
- ج-مصلحة البرمجة:
- يتمثل دور مصلحة البرمجة في :
- تحيين الوثائق المسحية (البيانية والقانونية)
 - التقسيم و انتقال الملكية
 - التغييرات الخاصة بطبيعة شغل الأرض
 - مراقبة الوثائق المنجزة من طرف المهندسين الخبراء العقاريين و تطبيق التغييرات و وضع الوثائق المنجزة بالمحافظة العقارية بعد تحيينها
 - القيام بدورات مرحلية لتسجيل التغييرات في طبيعة شغل الأرض
 - إعداد الأعمال الطبوغرافية المطلوبة من طرف الهيئات و الإدارات العمومية
 - إرسال التغييرات المسجلة إلى مصالح البلدية سنويا
 - إعداد مخطط لامتناس كل الطلبات المقدمة
 - تكليف الفرق الطبوغرافية بإعداد الأعمال
 - مراقبة الأعمال المنجزة
- د-مصلحة الأشغال المتخصصة:
- يقتصر عملها في استخراج المخططات القديمة و رقمنتها اضافة إلى تسيير الأرشيف الخاص بها.

الميدانية

2- الوثائق التي تسلمها مصالح مديريات مسح الأراضي:

-نسخة من مخطط مسح الأراضي تمنح للمواطنين والهيئات العمومية والخاصة والمهندسين الخبراء العقاريين (لإعداد وثيقة القياس).

ملخص العقود من نوع PR4BIS يسلم للموثقين ومعدّي العقود في حالات نقل الملكية بعد تحيين الوثائق المسحية.

-شهادة CC6 تمنح للموثقين ومعدّي العقود في حالة عدم خضوع العقار لأشغال المسح.

3-مصادقية المرفق العام:

في هذا الإطار فإن مصالح مسح الأراضي تحرص على إعطاء الأهمية اللازمة لتجسيد مصادقية المرفق العام وهيبة الدولة بالاستقبال الجيد للجمهور و تقديم المعلومات المطلوبة لهم والسعي في اختصار الوقت لمنح المعلومات والوثائق لطالبيها على مستواها و مستوى المديريات التابعة لها ، اضافة الى الرد على كل التظلمات والشكاوى المقدمة لها ، كما أنه وخلال كل الاجتماعات الدورية يتم حث الموظفين على التكفل بصورة جيدة بمشاكل المواطنين ودراسة قضاياهم بصورة موضوعية.

المطلب الثاني: حوصلة تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي:

اولا-تعداد موظفي المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران و المديريات التابعة لها :

الجدول رقم 08: تعداد الموظفين بالمديرية الجهوية و المديريات الولائية التابعة لها

التعداد الى غاية 31-12-2018	العدد الإجمالي	المرسمون و المتربصون	المتعاقدون	ذكور	اناث
وهران جهوي	60	46	14	27	34
م م وهران	72	62	10	46	26
م م تلمسان	77	67	10	55	22
م م عين تموشنت	55	49	6	36	18
م م مستغانم	52	43	9	39	13
م م سيدي بلعباس	46	40	6	31	15
م م معسكر	65	55	10	45	20
م م سعيدة	52	43	9	35	17
المجموع	479	405	74	314	165

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

من خلال الجدول نلاحظ ان معظم موظفي المديرية الجهوية هم من المرسمين و المتربصين ، فتحتل المديرية الولائية لتلمسان المرتبة الاولى من حيث عدد الموظفين ب 77 موظف تليها المديرية الولائية لوهران ب 72 موظف، لتاتي بعدها المديرية الولائية لمعسكر ثالثا تليها، المديرية الجهوية بوهران ، عين تموشنت، سعيدة، مستغانم ثم سيدي بلعباس في المرتبة الاخيرة، حيث تركز استراتيجية المديرية الجهوية في توزيع المناصب بين المديريات اعتمادا على معيار عدد البلديات و الملاحق التابعة لها ،حيث تحوز المديرية الولائية لوهران و تلمسان على اكبر عدد من البلديات و الملاحق ، هذا من

الميدانية

جهة، من جهة أخرى و من خلال مقارنة عدد الموظفين الذكور بالإناث، فنلاحظ سيطرة استحواد جنس الذكور على عدد المناصب ب 314 منصبا مقابل 165 منصبا بالنسبة للإناث للعدد الإجمالي، و هذا بمختلف المديرية الولائية، حيث يرجع هذا الاستحواد نظرا لاهتمام عنصر الذكور بكثرة بأعمال مسح الأراضي و التي تكون معظمها في الميدان حيث يهتم الإناث أكثر بعمل الإدارة، و هذا ما يتجلى باستحوادهم على عدد المناصب بالمديرية الجهوية لوهرا ن ب 34 منصب مقابل 27 منصب للذكور نظرا لكون مهام المديرية الجهوية إدارية أكثر منها تقنية على عكس المديرية الولائية.
ثانيا- عدد المستخدمين حسب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة :

الجدول رقم 09: تعداد الموظفين بالمديرية الجهوية لناحية وهران حسب مختلف الاسلاك

إلى غاية 2018-12-31	الأسلاك المشتركة	الأسلاك التقنية
وهران جهوي	29	17
م م وهران	19	43
م م تلمسان	19	48
م م عين تموشنت	14	35
م م مستغانم	13	30
م م سيدي بلعباس	16	24
م م معسكر	17	38
م م سعيدة	17	26
المجموع	144	261
المجموع العام	405	

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

من خلال الجدول نلاحظ ان أكثر من % 64 من موظفي المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران تابعين للأسلاك التقنية لمسح الأراضي ب 261 منصب مقابل 144 منصب للأسلاك المشتركة ، و هذا راجع لطبيعة نشاط المنظمة، أعمال مسح الراضي و الأعمال الطبوغرافية أي النشاطات ذات الطابع التقني و الميداني ، و هو ما يظهر من خلال جل المديرية الولائية، ما عدا المديرية الجهوية و التي يفوق عدد موظفيها في الاسلاك المشتركة و المقدرين ب 29 موظف ، عدد موظفي الاسلاك التقنية و المقدرين ب 17 موظف ، و هذا لكون ان نشاطها ذو طابع إداري متعلق بتسيير المستخدمين و التسيير المالي و المحاسبي كونها سلطة التعيين على مستوى كافة ناحية وهران.

ثالثا-تعداد المناصب المالية بالمديرية الجهوية لناحية وهران:

جدول رقم 10 تعداد المناصب المالية بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات 2016-2018:

السنة موظفون+متعاقدون	المناصب المالية	المناصب الحقيقية		
		مرسمون	متعاقدون	مجموع
2016	785	470	75	545
2017	761	412	76	488
2018	748	405	75	480

الميدانية

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

رابعا- طرق التوظيف بالمديرية الجهوية لناحية وهران بالثلاث سنوات الأخيرة:

جدول رقم 11 طرق التوظيف بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018:

ملاحظة	عن طريق التوظيف			عن طريق الترقية الاختيارية+ الترقية على أساس الشهادة			السنوات
	العدد	خارجي	داخلي	العدد	الرتبة الجديدة	الرتبة السابقة	
لم يتم التوظيف عن طريق الامتحان المهني بسبب تجميد التوظيف الى يومنا هذا	01	-مهندس قسم لمسح الأراضي					2016
حيث يتم التوظيف فقط في المناصب المحررة الشاغرة و ليس في المناصب المالية و ذلك تطبيقا لتعليمه الوزير الأول الصادرة في 2015 و الخاصة بالتجميد	02	-مهندس رئيسي لمسح الأراضي					
	07	-مهندس مسح الأراضي					
	06	-مفتش مسح الأراضي					
	02	-عون معاينة لمسح الأراضي	لا شيء				
	01	-محاسب إداري رئيسي					
	01	-تقني في الإعلام الآلي					
	01	-سائق سيارة من المستوى الأول					
	01	ارس					

الميدانية

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

خامسا- حركة الموظفين: من 2016 الى 2018 بالمديرية الجهوية لناحية وهران:

جدول رقم 12: حركة الموظفين بالمديرية الجهوية لناحية وهران للثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018:

السنة	التوظيف (+)			الخروج (-)		
	خارجي	ترقية	إعادة الإدماج + التكفل	تقاعد	استقالة	انتداب
2016	22	00	02	22	02	00
2017	20	25	13	40	5	00
2018	15	22	03	4	11	00

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

من خلال الجدول التالي و الذي هو عبارة عن مقارنة بين عملية دخول و خروج الموظفين من و إلى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران، و ذلك خلال فترة الثلاث سنوات 2016-2018، حيث عرفت هاته الفترة خروج عدد جد معتبر من الموظفين و ذلك بعد إيداع الموظفين الذي توفرت فيهم شروط التقاعد النسبي خلال السنة المالية 2016، أي قبل دخول المرسوم التنفيذي الجديد حيز التنفيذ و الذي ينص على تسقيف سن التقاعد ب 60 سنة، حيث بلغ عدد الموظفين المحالين على التقاعد سنة 2016 ب 22 موظف، 40 موظف سنة 2017، اضافة إلى 04 موظفين سنة 2018 موازاة مع دخول المرسوم الجديد حيز التنفيذ، قابله استقالة 11 موظف في نفس السنة، اضافة إلى الخروج لأسباب النقل، التسريح، العزل... الخ، عملية الخروج هاته و في ظل تجميد التوظيف الخارجي كان من شأنه إحداث نزيف في تعداد المستخدمين بالمديرية الجهوية، لولا إتباع المديرية الجهوية لإستراتيجية استغلال الحد الأقصى من المناصب التي حررت جراء عملية الخروج لمختلف الحالات السالفة الذكر، حيث تم استرجاع 22 منصب سنة 2016، 20 منصب سنة 2017، و 15 منصب سنة 2018، كما اغتنمت المديرية الجهوية استثناء التوظيف الداخلي من التجميد و استغلت الفرصة لاستغلال المناصب المالية في عملية ترقية موظفيها، كما فتحت المديرية الجهوية في نفس السياق الباب من اجل عملية النقل من قطاعات اخرى، حيث تم استقبال عدة موظفين تابعين لمديريات جهوية اخرى كالمديرية الجهوية لسطيف، الشلف، بشار.. الخ، و مديريات اخرى تابعة لقطاعات مختلفة، في ظل استثناء عملية النقل من التجميد وامكانية استغلال المناصب المالية فيها.

الميدانية

المبحث الثاني: إجراءات تسيير المسار المهني بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

المطلب الأول: التوظيف و التكوين

أولا-التوظيف الخارجي:

-تقوم مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية مع اقتراب نهاية كل سنة مالية ن-1، بإعداد احتياجاتها من المناصب المالية لغرض تخصيصها لمختلف أنماط التوظيف الداخلي و الخارجي، اخذة بعين الاعتبار مختلف الحالات لغرض التكفل بها كحالات النقل، الترقية على أساس الشهادة، قائمة موظفيها المسوفين لشروط الترقية الاختيارية 10 سنوات 12-31 من السنة ن-1، تعداد المستخدمين في إطار ما قبل التشغيل من اجل ضمان مناصب عمل لهاته الفئة في حالة توفرها، مع ضرورة المحافظة على تعدادها الحقيقي ، حيث تقوم بتبليغ هاته الاحتياجات إلى الإدارة الوصية ، التي تقوم بدورها بدراستها ببرمجة جلسة عمل مع ممثل المستخدمين للمديرية الجهوية لوهرا ن خلال بداية السنة المالية "ن".

بعد ورود مدونة المناصب المالية بعنوان السنة الجارية "ن"، وبعد قيام مصلحة المستخدمين من مراقبتها و التدقيق فيها و التأكد من توفر جميع تعدادها الحقيقي كخطوة أولى مهمة، تقوم بإحصاء المناصب الشاغرة من اجل استغلالها في مختلف أنماط التوظيف الداخلي و الخارجي، و ذلك بإعداد ما يسمى مقرر توزيع المناصب المالية، الذي يتم إيداعه لدى مصالح الوظيفة العمومية بوهران.

إلا انه و في السنوات الخمس الأخيرة و في ظل تجميد التوظيف الخارجي من طرف الوزير الأول، تقوم المديرية الجهوية لمسح الأراضي باستغلال كافة المناصب المحررة بسبب الخروج النهائي كالتقاعد، الاستقالة.. الخ، حيث تقوم مصلحة المستخدمين بعملية إحصاء لهاته المناصب من مرتين إلى ثلاث مرات خلال نفس السنة المالية و فتح عملية التوظيف فيها كلما توفرت، حيث أن المديرية الجهوية لمسح الأراضي و رغم التكاليف التي تنتج عن عملية فتح توظيف لأكثر من مرة، إلا أنها مجبرة على ذلك نظرا للنقص الكبير للمستخدمين خاصة فرق مسح الأراضي أي الأسلاك التقنية بمختلف المديريات التابعة لها بناحية وهران.

الميدانية

بعد إحصاء هاته المناصب تقوم المديرية الجهوية بتحديد طبيعة المسابقة على أساس الاختبار أو الشهادة، و التي تكون في معظم الحالات مسابقة على أساس الشهادة، حيث تعتمد المديرية الجهوية في السنوات الأخيرة على المسابقة على أساس الشهادة.

-تقوم مصلحة المستخدمين على اثر ذلك بإعداد مقرر فتح مسابقة على أساس الشهادة يحدد الرتبة المراد التوظيف فيه، مكان التوظيف، الشروط، الملف، مكان التسجيل... الخ و الذي يتم إيداعه على مستوى مصالح الوظيفة العمومية بوهرا ن من اجل الدراسة و الحصول على المطابقة.

- بعد القيام بدراسة المقررات من طرف مصالح الوظيفة العمومية و التأكد من مطابقتها للتشريعات المعمول بها خاصة توفر مقررات الخروج النهائي للمناصب المحررة يتم منح المطابقة في أجل 7 أيام والتي لا تمنح كتابيا إلا بعد قيام مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي و بملأ الجدول الخاص بمعلومات التوظيف في موقع الانترنت الخاص بالوظيفة العمومية، حيث تقوم هاته الأخيرة بعملية الإعلان عن التوظيف عبر موقع الانترنت.

-بعد الحصول على المطابقة تقوم المديرية الجهوية بالإعلان عن المسابقة على أساس الشهادة بنشر الإعلان على مستوى الإدارة، في الصحف الوطنية بالعربية و الفرنسية من خلال الاتصال بالوكالة الوطنية للنشر و الإشهار بالنسبة للرتب صنف 10 و ما فوق، أما بالنسبة للرتب صنف أقل من 10 فيتم الإعلان عنها في وكالة التشغيل المحلية و الولائية، كما تقوم المديرية الجهوية بمراسلة مختلف المديريات التابعة لها و المعنية بمناصب التوظيف المحررة من اجل القيام بعملية بنفس إجراءات الإعلان على مستوى مصالحها.

-كما تجدر الإشارة إلى انه يجب أن لا تتعدى المديرية الجهوية مدة 7 أيام من تاريخ الحصول على المطابقة للإعلان عن عملية التوظيف، حيث يعتبر احترام الأجال المنصوص عليها جد ضروري من اجل ضمان المصادقة على مسابقة التوظيف و عدم إلغاءه من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

-تقوم المديرية الجهوية بعدها بتخصيص مكتب استقبال ملفات المترشحين حيث تعتمد المديرية الجهوية في السنوات الأخيرة على عملية إيداع الملف من طرف المترشح نظرا لانها سبق لها و ان عملت بطريقة إرسال الملفات عبر البريد ، حيث شهدت هاته العملية فوضى عارمة خاصة فيما تعلق بالأجال، و و الوثائق المكونة للملف، حيث تقوم المديرية الجهوية باستقبال المترشح في أحسن الظروف، و استلام ملفه و فحص الوثائق المكونة له حسب ما هو منصوص عليه في الإعلان، حيث يتلقى المترشح وصل إيداع الملف و الوثائق المكونة له، و يكون ملفه مطابقا لما هو معلن عليه، و تستغرق مدة التسجيل من 15 يوما على الأقل إلى شهر على الأكثر حسب الرتبة المراد الالتحاق بها و تحتسب من تاريخ الإعلان ، كما تستثنى أيام العطل الأسبوعية و العطل الرسمية.

-بعد انقضاء فترة إيداع ملفات الترشح ،يتم استدعاء لجنة مكلفة بدراسة ملفات الترشح، و تحديد الملفات المقبولة و الملفات المرفوضة مع تحديد سبب الرفض و تبليغ المترشح المعني بالأمر عن طريق رسالة مع وصل بالاستلام و عن حقه في الطعن في مدة 10 أيام قبل إجراء المسابقة (يجب على الإدارة الرد عليه في مدة 5 أيام قبل إجراء المسابقة) و بدون ذلك في محضر يسمى المحضر التقني لدراسة ملفات الترشح و الذي يتم إيداعه لدى مصالح الوظيفة العمومية بوهرا ن.

الميدانية

كما تقوم المديرية بتبليغ المترشحين المقبولة ملفاتهم بتاريخ المقابلة الشفهية عن طريق استدعاء و الذي يجب أن يكون مع وصل بالاستلام كإثبات عن ذلك.

-تقوم المديرية الجهوية باختيار عضوي لجنة الانتقاء الذين يتم تكليفهم بحضور المقابلة الشفهية و انتقاء و تنقيط المترشحين و اللذان يجب أن يكونا من رتبة أعلى من الرتبة التي فتح فيها المنصب أو من نفس الرتبة مع تولي مهام منصب عالي كرئيس مكتب أو رئيس مصلحة.

تقوم المديرية الجهوية بتهيئة كل الظروف المناسبة يوم المقابلة الشفهية، حيث يتم استقبال المترشحين في أحسن الظروف، لتقوم اللجنة المكلفة بالانتقاء بتقييم المترشحين كل حسب مؤهلاته ، حيث يتم تنقيط المترشح من 0 إلى نقاط 3 ليتم في الأخير تحرير محضر خاص بذلك يسمى محضر المحادثة.

بعد الانتهاء من المقابلة الشفهية تقوم مصلحة المستخدمين في استكمال الإجراءات المتبقية بإعداد جدول التقويم الخاص بكل رتبة و الذي يضم مجموع المترشحين و مجموع نقاط كل مترشح، حيث يتضمن المجموع ما يلي :

- تطابق تخصص الشهادة مع الرتبة من 0 إلى نقطتين،
- الإقدمية المكتسبة في المنصب أو منصب معادل من 0 إلى 6 نقاط ،
- تاريخ الحصول على الشهادة من 0 إلى نقطتين،
- مسار الدراسة أو التكوين من 0 إلى 3 نقاط،
- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة من 0 إلى نقطتين،
- الأشغال و الدراسات المنجزة في الرتبة من 0 إلى نقطتين،
- المقابلة من 0 إلى 3 نقاط

ليتحصل في الأخير المترشح على معدل من 20 و يرتب المترشحون حسب درجة الاستحقاق حسب عدد المناصب المفتوحة ناجحين و احتياطيين، كما تجدر الإشارة إلى انه و في حالة تساوي الطلبة في عدد النقاط يتم الفصل بينهم بإعطاء الأولوية حسب المعايير التالية بالترتيب:

ذوي حقوق الشهيد،

-الأصناف ذات الاحتياجات الخاصة،

-المترشح الأكبر سنا،

-الوضعية العائلية للمترشح،

-يتم على اثر هاته العملية إعداد محضر النجاح النهائي و يتم التأشير عليه من طرف عضو من اللجنة المتساوية الأعضاء و عضو من لجنة الانتقاء، هذا المحضر الذي يتضمن أسماء الناجحين و الاحتياطيين لكل رتبة.

-يتم تبليغ كل مرحلة من مراحل التوظيف إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل 5 أيام من تاريخ التوقيع

الميدانية

-بعد إيداع المحضر النجاح النهائي لدى مصالح الوظيفة العمومية ، يتم تحديد موعد لإجراء جلسة عمل تخص عملية التدقيق و إجراء الرقابة بمقر مفتشية الوظيفة العمومية بحضور ممثل عن مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا، حيث انه و بعد التأكد من صحة جميع إجراءات التوظيف و دراسة كل الملفات ، يتم الحصول على وثيقة تسمى برقابة الإجراءات ، ليتم الإعلان النهائي عن نتائج المسابقة في مقر المديرية.

-يتم استدعاء المترشحين الناجحين لتنصيبهم في رتبهم ، مع إرفاقهم لتكملة الملف الواجب إكماله من طرف المترشح الناجح في المسابقة.

-بعد تنصيب الموظفين الجدد تقوم المديرية بعملية إدماجهم خلال فترة التربص، حيث تعتمد على اقدمية و تجربة موظفيها كل حسب ميدانه في ذلك،

يتم إيداع مشروع مقررات تعيين الناجحين على مستوى مصالح المراقب المالي و نسخة من إجراءات التوظيف و نسخة من ملف المعني بالأمر ليتم التأشير على مقرر التعيين و بعد التوقيع عليه من طرف سلطة التوقيع تبلغ نسخة منه للمعني بالأمر و نسخة لمكتب المحاسبة من أجل إدماج راتب الموظف الجديد و التكفل به ماليا.

لا يجب للمديرية أن تتعدى فترة 4 أشهر ابتداء من تاريخ إيداع مقرر فتح المسابقة إلى غاية إيداع محضر النجاح النهائي لدى مصالح الوظيفة العمومية.

ثانيا-التكوين:

- تشترط بعض النصوص و التشريعات المتعلقة ببعض الرتب التابعة سواء للأسلاك التقنية او المشتركة تكوينا قبل ترقية الموظف من رتبة إلى رتبة أخرى و هو ما يسمى بالتكوين ما قبل الترقية و هناك أخرى تشترط تكوين قبل الترسيم في الرتبة أثناء فترة التربص و الذي يعتبر العامل الأهم للترسيم و هذا ما يسمى بالتكوين التحضيري،

-تختلف مدة التكوين حسب ما اذا كان التكوين التحضيري أو التكوين ما قبل الترقية و ذلك حسب القوانين الخاصة بالسلك

تعطي المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا حيزا كبيرا من الاهتمام للتكوين حيث تسخر كل وسائلها المادية و البشرية لذلك، فخلال السنة المالية و بعد كل عملية توظيف او ترقية ، تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين ما قبل الترقية او التكوين التحضيري و مراسلة الوزارة الوصية من اجل برمجة هاته الدورات و تخصيص الغلاف المالي المناسب لها،

تقوم المديرية الجهوية و عند توفر الغلاف المالي بالاتصال بمراكز التكوين الخاصة بدورات التكوين للأسلاك المشتركة و الاتفاق معها مباشرة، بينما يتم التنسيق مع مصالح المديرية المركزية من اجل برمجة هاته الدورات تحت إشراف و تاطير مركز التقنيات الفضائية بارزيو،

-تقوم المديرية الجهوية لمسح الأراضي باختيار مركز التكوين الذي يوفر أحسن الظروف لموظفيها مع اقل تكلفة ممكنة، حيث تنظم مختلف دورات التكوين التحضيري و التكوين ما قبل الترقية في السنوات

الميدانية

الأخيرة إما بمركز التقنيات الفضائية بارزيو أو بمركز التكوين المهني عياد سليمان ببئر الجير تحت إشراف و تاطير مركز التقنيات الفضائية بارزيو، حيث يتم عقد الاتفاقية و التوقيع عليها من قبل الطرفين.

- تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مقرر فتح دورة تكوينية و تبليغه لمصالح الوظيفة العمومية، من أجل الحصول على المطابقة من مصالح الوظيفة العمومية.

- يتم تحديد تاريخ بداية التكوين بالتنسيق مع مركز التكوين حيث يتم تسطير البرنامج و مواد التدريس اضافة إلى تعيين ابرز الإطارات لتولي مهام التكوين بالنسبة لتكوين الأسلاك التقنية و الذي يضمن تدريس مواد إطارات مسح الأراضي، بينما يتولى إطارات تابعين لمركز التكوين مهام التدريس بالنسبة للأسلاك المشتركة ، و يتم عليه تبليغ الأعوان المعنيين بالتكوين و الإطارات المكلفة بالتدريس بالبرنامج المخصص لذلك.

تتم متابعة دورات التكوين من طرف المديرية الجهوية و التي تسخر إطاراتها خلال كل دورة ، بالتنقل إلى مركز التكوين من أجل التاطير اللوجستيكي، و ضمان أحسن خدمة مع التنسيق مع إطارات مركز التكوين،

-بعد انتهاء فترة التكوين ، تبلغ الإدارة من طرف المركز بقائمة الأعوان و المحضر النهائي للتكوين و شهادات التكوين التي تسلم للأعوان المعنيين بها .

ليتم بعدها إعداد مقررات الترسيم أو الترقية حسب الحالة بناء على محضر النجاح و التي تودع على مستوى مصالح المراقب المالي من أجل التأشير عليها، فبعد التأشير عليها ، يتم التوقيع عليها من طرف المدير الجهوي لتصبح سارية المفعول ابتداء من تاريخ المحضر النهائي.

-يتم تبليغ نسخة من المقرر إلى العون المعني بالأمر و إلى مكتب المحاسبة لتسوية الوضعية بإدماج الراتب الجديد في حالة الترقية.

-كما يوجد نوع آخر من التكوين وهو الخاص بتحسين المستوى و تجديد المعلومات، حيث تقوم المديرية الجهوية و في حالة توفر الغلاف المالي الكافي باستغلاله في تكوين موظفيها التابعين لمختلف المديريات التابعة لها، و تحسين مستواهم، و ذلك بإبرام اتفاقيات مع مراكز التكوين على غرار مركز التكوين المهني ببئر الجير الذي يوفر أحسن الظروف لذلك من إيواء و إ طعام و تاطير... الخ، حيث يتمحور جل مضمون دورات تحسين المستوى حول الجانب التقني حيث تنقسم أشغال مسح الأراضي إلى 04 أقسام حيث يتم استدعاء هاته الأقسام بالتناوب لمتابعة التكوين و تحسين المستوى، و هذا ضمانا لتسهيل الخدمة العمومية و استقبال المواطنين في أحسن الظروف و تلبية جميع رغباتهم.

كما شهدت المديرية الجهوية لمسح الأراضي في السنتين الأخيرتين توقيع اتفاقية خاصة بمشروع التوأمة مع الاتحاد الأوروبي و ذلك في إطار تجسيد نظام مسح الأراضي متعدد الوظائف، حيث نظمت في هذا الإطار عدة دورات تكوينية لفائدة إطارات مسح الأراضي لمختلف المديريات التابعة لناحية وهران و ذلك تحت إشراف مكونين تابعين للاتحاد الأوروبي ، كما تخللت هاته الدورات أيضا تكويننا خاصا للمدراء و للمكونين بحد ذاتهم من أجل السماح لهم باكتساب الخبرة و التجربة الأوروبية من أجل تكوين الموظفين بدورهم.

الميدانية

من خلال هاته الاتفاقية قامت المديرية الجهوية لمسح الأراضي بتسخير كافة وسائلها المادية و البشرية من اجل إنجاح هذا المشروع، حيث كانت تنظم هاته الدورات بمعدل أسبوع إلى أسبوعين خلال كل شهر بمركب الصنوبر الذهبي و الذي كان يوفر أحسن خدمة.

النصوص القانونية الخاصة بالتكوين:

الجدول رقم 13: النصوص القانونية الخاصة بالتكوين

تكوين داخلي	تكوين خارجي
الأسلاك المشتركة	* قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/8
التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية	يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري ومسح الأراضي و محتوى برامجه,
*مرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 280/16 المؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق ل 02 نوفمبر 2016	* التعليمية رقم 02 مؤرخة في 2009/01/03 المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم التكوين التحضيري و انشاء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات البرامج المتعلقة بها,
	قرار مؤرخ في 2013/10/02 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بأملاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي و مدته و محتوى برامجه.
	* مرسوم تنفيذي رقم 10/300 المؤرخ في 2010/11/29 يتضمن القانون الاساسي الخاص بالادارة المكلفة باملاك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

جدول رقم 14: الدورات التكوينية التي تم تنظيمها من طرف المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا

لفائدة موظفيها خلال الثلاث سنوات الاخيرة 2016-2018:

السنة	مضمون الدورة	عدد الموظفين
-------	--------------	--------------

الميدانية

36	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك تقنية إلى رتبة مراقب مسح الأراضي	2016
03	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك تقنية إلى رتبة مهندس مسح الأراضي	
03	-تكوين من أجل الترسيم أسلاك تقنية رتبة مهندس رئيسي لمسح الأراضي	
06	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة معاون تقني في الإعلام الآلي	
02	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة محاسب إداري	
03	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة محاسب إداري رئيسي	
01	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة عون إدارة	
بمعدل 20 إطار أسبوع واحد في الشهر	تكوين لتحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار مشروع التوأمة مع الاتحاد الأوروبي	2017
14	-تكوين من أجل الترسيم أسلاك تقنية في رتبة عون معاينة	2018
24	-تكوين من أجل الترسيم أسلاك تقنية في رتبة مهندس لمسح الأراضي	
02	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة محاسب إداري رئيسي	
01	-تكوين ما قبل الترقية أسلاك مشتركة إلى رتبة عون إدارة	
بمعدل 20 إطار أسبوع واحد في الشهر	تكوين لتحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار مشروع التوأمة مع الاتحاد الأوروبي	
اكثر من 100 موظف لمختلف الأقسام والمديريات	تكوين لتحسين المستوى و تجديد المعلومات بمركز التكوين بئر الجير خاص بالأقسام الأربعة لنشاطات مسح الأراضي	

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي

المطلب الثاني: أنماط الترقية و تسيير النفقات الخاصة بها

أولا-الترقية الاختيارية:

تعتبر الترقية الاختيارية نمطا من انماط التوظيف الداخلي و الذي تعطيه المديرية الجهوية الأولوية من خلال ترقية اكبر عدد ممكن من موظفيها خلال كل سنة مالية خاصة في ظل تجميد التوظيف الخارجي.

تتلخص إجراءات الترقية الاختيارية بالمرور بمجموعة من المراحل و إتباع عدة خطوات ، فمباشرة و بعد استلام مدونة المناصب المالية للسنة الجارية من الإدارة الوصية، و تبليغ مصالح الوظيفة العمومية و الرقابة المالية بوهان بها، تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مقرر يتضمن جدول توزيع المناصب المالية الشاغرة التي يتم استخراجها من مجموع المناصب المالية، بحيث يجب أن يكون مطابقا

الميدانية

للجدول رقم 4 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، يتم توزيع هاته المناصب الشاغرة بين التوظيف الخارجي و الترقية الاختيارية و الامتحان المهني و التكفل و الترقية على أساس الشهادة ، حيث كان على الإدارة احترام نسب معينة في التوزيع بين مختلف الأنماط سابقا، إلا انه و في ظل تجميد التوظيف منذ سنة 2015، فلإدارة الحرية في توزيع هاته المناصب بما يتناسب مع احتياجاتها ، حيث تعطى أهمية كبيرة في التوزيع للترقية الاختيارية لاستفادة أكبر عدد من الموظفين.

يتم الإعلان عن شروط الترقية و الرغبة في تقديم الطلبات من اجل التسجيل في قائمة التأهيل للأعوان المستوفون لأقدمية 10 سنوات موقوفة عند 12/31 من السنة المالية ن-1، هاته القائمة التي يتم إعدادها مسبقا كونها تعتبر وثيقة ضرورية لإعداد مدونة المناصب المالية من طرف الإدارة الوصية.

بعد غلق باب الترشح تشرع مصلحة المستخدمين في دراسة الملفات الواردة إليها، و من تم إعداد جدول قائمة التأهيل، هذا الجدول الذي يحتوي على مجموعة من العناصر التي يسمح من خلالها بترتيب الأعوان حسب درجة الاستحقاق مثلا عدد سنوات الخبرة ،تنقيط المسؤول المباشر... الخ .

يتم ادراج بعض العناصر التي من شأنها التأثير على ترتيب الموظفين المتابعين تأديبيا في قائمة التأهيل،

تقوم مصلحة المستخدمين بعد الانتهاء من إعداد قائمة التأهيل في تحديد موعد انعقاد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و استدعائها من اجل دراسة القائمة و المصادقة عليها وفقا للشروط التي سنها المشرع الجزائري و المتعلقة بالترقية الاختيارية ، حيث يتم إعداد محضر يحدد الأعوان المستفيدين من الترقية اعتمادا على عدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الاختيارية في كل رتبة و درجة الاستحقاق و يتم الإمضاء على المحضر و المصادقة عليه من طرف أعضاء اللجنة.

مباشرة بعد الانتهاء من أشغال اللجنة المتساوية الأعضاء، يتم إعداد مشروع مقررات الترقية مصحوب بالوثائق الضرورية بما في ذلك محضر التنصيب و مقرر التعيين في الرتبة السابقة أي قبل الترقية و جدول قائمة التأهيل و محضر اللجنة ، ليتم إيداعه على مستوى مصالح الرقابة المالية من اجل التأشير عليها، كما تستثنى من عملية إعداد المقررات الأعوان المنتمين لبعض الرتب التي تتطلب عملية ترقية الخضوع لتكوين تكميلي قبل الترقية استنادا للنصوص المعمول بها، حيث يتم إعداد مشاريع ترقيةهم بصفة آلية، مباشرة بعد إنهاءهم لفترة التكوين بنجاح .

بعد التأشير على المقرر من طرف مصالح الرقابة المالية، يتم تسجيله في سجل النشرة الرسمية للإدارة و التوقيع عليه من طرف المدير الجهوي الذي له صلاحية التعيين، يتم تبليغ العون المعني بالترقية و مصالح الوظيفة العمومية بوهران بنسخة من المقرر و الذي يصبح ساري المفعول ابتداء من تاريخ توقيعه.

يقوم مكتب المستخدمين بعدها بتبليغ مكتب المحاسبة بنسخة من المقرر ليتم إدراجه في الراتب و المنح من اجل تسوية الوضعية الجديدة للعون المعني بالترقية.

الميدانية

الملحق رقم 17 نموذج مقرر توزيع المناصب المالية الشاغرة

إن المدير الجهوي

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 1966/06/02 ، المعدل و المتمم، المتعلق بإعداد و نشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تخص وضعية الموظفين.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 2007/09/29 ، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 1990/03/27 ، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري إزاء موظفي و أعوان الإدارات المركزية، الولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية التابعة لها.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-300 مؤرخ في 23 ذي الحجة 1431 الموافق 29 نوفمبر 2010 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأمالك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 صفر 1438 الموافق لـ 02 نوفمبر 2016 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 جانفي 2008 ، المتضمن القانون الأساسي لخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها.

- بمقتضى قرار مؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1437 الموافق 11 سبتمبر سنة 2016 يحدد إطار تنظيم المسابقات و الإمتحانات المهنية للإلتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأمالك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي.

- بموجب المدونة المالية لسنة "ن" مقارنة بالقوائم الاسمية للموظفين الموقوفة إلى غاية تاريخ 1/12/31.

الميدانية

- باقتراح من السيد رئيس مصلحة الإدارة العامة.
يقرر

المادة الأولى: توزع المناصب المالية الشاغرة للسنة المالية "ن" حسب الأنماط القانونية للتوظيف و الترقية ، كما هو مسجل في الجدول المدون أدناه:

ملاحظة	الترقية الداخلية			التوظيف الخارجي			منتوج التكوين		عدد المناصب المالية الشاغرة	الرتب
	ترقية اختيارية	التأهيل المهني	امتحان مهني	مسابقة على أساس الاختبارات	مسابقة على أساس الشهادة	توظيف بالشهادة	داخلي	خارجي		
	X	-	-	-	-	-	-	-	X	مهندس رئيس
	X	-	X	-	-	-	-	-	X	مهندس قسم
	X	-	X	-	X	-	-	-	X	مهندس رئيسي
	X	-	X	-	X	-	-	-	X	مهندس
	-	-	X	-	X	-	-	-	X	مفتش
	X	-	X	-	X	-	-	-	X	مراقب
	-	-	-	-	X	-	-	-	X	عون معاينة
	X	-	X	-	-	-	-	-	X	مهندس رئيسي في الاعلام الالي
	-	-	-	-	X	-	-	-	X	مهندس دولة في

الميدانية

									الإعلام الآلي
-	-	-	-	X	-	-	-	X	كاتبة المديرية
X	-	-	-	X	-	-	-	X	محاسب إداري رئيسي
-	-	-	-	X	-	-	-	X	محاسب إداري
-	-	-	-	X	-	-	-	X	ملحق رئيسي للإدارة
-	-	-	-	X	-	-	-	X	ملحق للإدارة
-	-	-	-	X	-	-	-	X	عون إدارة رئيسي
-	-	-	-	X	-	-	-	X	عون إدارة
X	-	-	-	-	-	-	-	X	كاتب
-	-	-	-	X	-	-	-	X	عون حفظ البيانات
-	-	-	-	X	-	-	-	X	عون مكتب
-	-	-	-	X	-	-	-	X	سائق سيارة من الصنف الأول
X	X	X	X	X	X	X	X	X	المجموع

المادة الثانية: يكلف السيد رئيس مصلحة الإدارة العامة بتنفيذ هذا المقرر.

ملحق رقم 18 نموذج مقرر التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية

وزارة المالية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الميدانية

الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا

رقم :

مقرر الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الإختيارية

إن المدير الجهوي لمسح الأراضي بوهرا

- بناء على الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية ، الولايات ، البلديات ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها .

- بناء على المرسوم رقم 234-89 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 110/01 المؤرخ في 2001/05/05 .

-بناء على المرسوم التنفيذي رقم 126-95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 الذي يعدل و يتم المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها .

- و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- بناء على المقرر رقم المؤرخ فيرؤ المتضمن تعيين السيدة..... في سلك المحاسبين الإداريين رتبة محاسب إداري ابتداء من..... .

- و بناء على المقرر الجماعي رقم المؤرخ في المتضمن إدماج و ترسيم إعادة ترتيب السيدة..... في رتبة مساعد محاسب إداري ابتداء من.....

- بناء على مستخرج القرار رقم المؤرخ في.....المتضمن ترقية السيدة..... إلى الدرجة في سلك المحاسبين الإداريين ابتداء من.....

- بناء على المحضر رقم المؤرخ في..... للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء سلك و المحاسبين الإداريين .

-باقتراح من السيد مدير مسح الأراضي بولاية.....

الميدانية

يقرر

المادة الاولى: ترقى السيدة..... و ترسم في سلك المحاسبين الإداريين رتبة محاسب إداري ابتداء من من شهر سنة

المادة الثانية: يعاد ترتيب المعنية عند نفس التاريخ في صنف الدرجة الرقم الاستدلالي +

المادة الثالثة: يكلف السيد مدير مسح الأراضي بولاية بتنفيذ كل ما جاء في هذا المقرر.

حرر بوهران في:.....

المدير الجهوي

ملحق رقم 19 نموذج محضر اللجنة المتساوية الأعضاء الخاص بالترقية الاختيارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

المديرية الجهوية لمسح الاراضي بوهران

رقم :

محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء

في عام و في اليوم من شهر ، اجتمعت اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بسلك ، على الساعة الحادية عشر صباحا صباحا بمقر المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران .

السادة الحاضرون

الرئيس : - السيد :

ممثل الإدارة : - السيد :

- السيدة :

- السيد :

ممثل المستخدمين : - السيد :

- السيد :

- السيد :

السادة الغائبون

الميدانية

ممثلى الإدارة :

ممثلى المستخدمين :

برنامج العمل اليومي :

الترقية الاختيارية للالتحاق برتبة

قرار اللجنة المتساوية الأعضاء :

بعد افتتاح الجلسة من قبل السيد رئيس اللجنة و الترحيب بالسادة الأعضاء الحاضرين ، تناول أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء في البداية دراسة جدول الترقية الاختيارية للالتحاق برتبة ، حيث كان عدد المترشحين ثلاثة (03) مترشحين و عدد المناصب المفتوحة للترقية الاختيارية في رتبة منصب واحد (01) ، و تناول الكلمة بعد ذلك السيد رئيس مصلحة الإدارة العامة حيث شرح معايير الانقاء في ضوء المدكرة رقم 5922 المؤرخة في 2012/11/28 الصادرة عن المديرية العامة للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ، و بعد تطابق و تعارض آراء أعضاء اللجنة تم التركيز على المعايير التالية : عدد سنوات الخدمة في الرتبة الأصلية ، عدد سنوات الخدمة في القطاع العمومي ، معدل النقاط خلال خمس سنوات الأخيرة ، تنقيط المسؤول المباشر و الخدمة في المنصب الأعلى ، و بعد تحديد هاته المعايير تم تسجيل مترشح واحد (01) المتحصل على أعلى معدل لترقيته الى رتبة بحكم أن عدد المناصب المفتوحة هو واحد(01)

و بعد استنفاد جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة العاشرة صباحا.

الامضاء

ممثلى الإدارة : - السيد :

- السيدة :

- السيد :

ممثلى المستخدمين : - السيد :

- السيد :

- السيد :

حرر بوهران في

ملحق رقم 20 نموذج القائمة الاسمية للأعوان المستوفون لشروط الترقية الاختيارية

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	تاريخ تنصيب
م.م تلمسان			
01	X	مهندس مسح الأراضي	2008
02	X	مهندس مسح الأراضي	2008

الميدانية

	2008	متصرف	X	03
	2008	مهندس مسح الأراضي	X	04
م معسكر				
	2008	مهندس مسح الأراضي	X	05
م.م تموشنت				
	2004	مهندس رئيسي لمسح الأراضي	X	06
م.ج وهران				
ت	2008	مساعد وثائقي أمين المحفوظات رئيسي	X	07

الفصل الخامس:

منهجية الدراسة الميدانية

ملحق رقم 21 نموذج بطاقة التأهيل و البيان للترقية الاختيارية

تقييم المعلومات										كشف المعلومات							
الرقم	الاسم واللقب	عدد سنوات الخدمة		معدل النقاط خلال 5 سنوات الأخيرة	تقرير المسؤول المباشر	المنصب الأعلى	الدراسات والتكوين وتحسين المستوى	الدراسات وأشغال البحث عند الإقتضاء	التنقيط بالنسبة للأقدمية		معدل النقاط خلال 5 سنوات الأخيرة	تقرير المسؤول المباشر	المنصب الأعلى	الدراسات والتكوين وتحسين المستوى	الدراسات وأشغال البحث عند الإقتضاء	معدل النقاط خلال 5 سنوات الأخيرة	تقرير المسؤول المباشر
		في القطاع العمومية	في الرتبة														
10.95		13		19.45	19.90	1+				5.00	2.95	2.00	1	3/3	2/2	1/1	
9.17		11		19.40	19.90					4.23	2.94	2.00		3/3	2/2	1/1	
8.84		10		19.80	19.80					3.85	3.00	1.99		3/3	2/2	1/1	
8.73		10		19.30	19.50					3.85	2.92	1.96		3/3	2/2	1/1	

الميدانية

ثانيا- الترقية على أساس الشهادة:

الترقية على أساس الشهادة هي الأخرى تعتبر نمطا من أنماط التوظيف الداخلي حيث تأخذ المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران بالحسبان جميع الطلبات الواردة إليها من الموظفين المتحصلين على شهادات عليا بعد توظيفهم من خلال إعطاء لكل ذي حق حقه، و تحفيز موظفيها بحيث تعتبر هاته الترقية كتحصيل للمجهودات المبذولة للموظف من خلال متابعته لدراسات عليا،

لا يمكن تجسيد هذا النوع من الترقية دون توفر الشروط التالية:

شروط الترقية على أساس الشهادة :

- أن يكون تاريخ الحصول على الشهادة الأعلى بعد تاريخ التنصيب ،حيث أن الشهادة المتحصل عليها قبل ذلك التاريخ لا يمكن على أساسها الاستفادة من الترقية على أساس الشهادة.

-الحصول على رخصة لمتابعة الدراسة من المسؤول.

-توفر منصب مالي مكافئ للشهادة المحصل عليها.

-الحصول على رخصة للترقية على أساس الشهادة من مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية، في حالة ما اذا لم تكن الرتبة الحالية للموظف و الرتبة المراد الترقية فيها من نفس السلك (الأسلاك التقنية و المشتركة مثلا).

-تتم الترقية على أساس الشهادة بدون أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء.

في حالة توفر الشروط المذكورة أعلاه، و بعد دراسة طلب الموظف المعني بالأمر تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مقرر الترقية على أساس الشهادة و إيداعه لدى مصالح الرقابة المالية و بعد التأشير عليه يصبح ساري المفعول من تاريخ توقيعه، و يتلقى الموظف جميع حقوقه من خلال تسوية وضعيته المالية الجديدة المكافئة للرتبة الجديدة.

ثالثا- الترقية في الدرجات:

الترقية في الدرجات هي نوع من أنواع الترقية ،أو بما يسمى بالترقية الأفقية، حيث يستفيد منها الموظف بعد استيفائه لسنوات خبرة معينة ، و ذلك بالتنقل من درجة إلى الدرجة الموالية لها في حدود 12 درجة و تتم على أساس 3 مدد:

-المدة الدنيا : 2 سنوات و نصف 30 سنة

-المدة المتوسطة : 3 سنوات 36 سنة

-المدة القصوى : 3 سنوات و نصف 42 سنة

الميدانية

تقوم مصلحة المستخدمين خلال كل سنة مالية بمعدل مرة واحدة في السنة إلى مرتين بإحصاء جميع الموظفين الممكن ترقيتهم في الدرجة بالرجوع إلى آخر ترقية في الدرجة لكل موظف، حسب مختلف الدرجات و مختلف الرتب و الأسلاك، و ذلك بإعداد جداول إحصائية موقوفة إلى غاية 31-12 من السنة المالية ن-1 ، حيث يتم الاعتماد على التنقيط السنوي للموظف، حيث يتم تحضير استمارة التنقيط و تزويد الجدول الخاص بالتنقيط حسب الدرجات ،

-يتم ترتيب الموظفين في الجداول حسب نفس الرتبة و نفس الدرجة، حيث لا يتم الخلط بينها

تقوم المديرية الجهوية باستدعاء اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بكل سلك للمصادقة على جداول الترقية،

-يتم ترتيب الموظفين في نفس الرتبة و نفس الدرجة بالاعتماد على معدل التنقيط السنوي للثلاث سنوات الأخيرة من المسار المهني للموظف، و في حالة التساوي بينهما ، يتم الفصل بأكبر أقدمية في الرتبة الحالية و في حالة تواصل التساوي يتم الفصل بمعيار الأكبر سنا.

-تتم الترقية في الدرجة وفقا لطريقة 20/40/40 بالمائة من بين عشرة موظفين فمثلا:

$$7 \text{ موظفين } 40\% * 7 = 2.8 ، 40\% * 7 = 2.8 ، 20\% * 7 = 1.4$$

ففي هذه الحالة ادن 3 بالمدة الدنيا، 3 بالمدة المتوسطة و 1 بالمدة القصوى

و كذلك يمكن أن تم الترقية في الدرجة وفقا لمبدأ 60 % و 40 % أي المدة الدنيا و المدة المتوسطة مثلا 3 موظفين 2 بالمدة الدنيا و 01 بالمدة المتوسطة. فالإدارة لها الحرية في تطبيق أحد المبدأين و ذلك بالنظر لعدد الموظفين المعنيين بالترقية في الدرجة.

-يتم المصادقة على الجداول الترقية من طرف أعضاء اللجنة و يتم تحرير محضر خاص بذلك

-تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مقرر الترقية في الدرجة و يتم التوقيع عليه من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين بدون إيداعه على مستوى المراقب المالي ، حيث يستفيد الموظف من نقطة استدلالية تضاف إلى الراتب و يبدأ سريانه منذ تاريخ الأثر المحدد في المقرر

رابعاً-الترقية في الدرجة الخاصة بالمناصب العليا:

-يستفيد الموظفون الذي يشغلون المناصب العليا (رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس حضيرة..) من الترقية في الدرجة بالمدة الدنيا أي كل سنتين و نصف بدون التسجيل في قوائم الترقية و بدون استشارة رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، كما يستفيد الموظفون شاغلو الوظائف العليا (مدير ولائي، مدير جهوي) من الترقية في الدرجة كل سنتين، يتم إعداد مقررات الترقية في الدرجة الخاصة بهم على مستوى الإدارة المركزية.

الميدانية

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-300 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأموال الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي ،
 - و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 أبريل 2002 المتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ،
 - و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 أوت 2002 المتضمن ترتيب المناصب العليا التابعة للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ،
 - و بمقتضى القرار المؤرخ في 12 ماي 2002 يحدد المقرر و الاختصاص الاقليمي للمديريات الجهوية لمسح الأراضي و كذا تصنيف المديريات الولائية لمسح الأراضي ،
 - و بمقتضى المنشور رقم 01 /م.ع.و.ع المؤرخ في 08 جانفي 1989 المتضمن ترقية الموظفين خاصة الفقرة الأخيرة منه المتعلقة بترقية الموظفين المعيّنين في المناصب العليا ،
 - و بناء على المقرر رقم المؤرخ في..... المتضمن تعيين السيد..... في رتبة سلك..... لدى مديرية مسح الأراضي بولاية..... ،
 - و بناء على المقرر الجماعي رقم المؤرخ فيالمتضمن إدماج و ترسيم و إعادة ترتيب السيد.....في رتبةإبتداء من ،
 - و بناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية المعني بالأمر في رتبة إلى الدرجة إبتداء من،
- و باقتراح من السيد رئيس مصلحة الإدارة العامة

ية

- المادة الأولى: يرقى السيد في رتبة إلى الدرجة :
- الرقم الإستدالي : بالإضافة إلى نقطة المتمثلة في تعويض الخبرة المهنية .
- تاريخ الأثر :.....
- يحتفظ إلى غاية 12/31/ن+1 بأقدمية تقدر ب: سنة : شهر :
- يوم : /

الميدانية

المادة الثانية : يكلف السيد مدير مسح الأراضي بولاية..... تنفيذ هذا المقرر .

حرر بوهـران في

المدير الجهوي

خامسا-التعيين في المناصب العليا:

تستند المديرية الجهوية لمسح الاراضي بوهـران للتعيين في المناصب العليا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17أفريل 2002 المتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ، و بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 أوت 2002 المتضمن ترتيب المناصب العليا التابعة للوكالة الوطنية لمسح الأراضي و شروط الالتحاق بها و طريقة التعيين فيها

حيث تقوم المديرية الجهوية بمراسلة المديريات التابعة لها خلال بداية السنة المالية من اجل فتح باب الترشيح لشغل المناصب العليا الشاغرة، حيث يتقدم كل موظف مهتم بالترشح بتقديم طلبه للمسؤول السلمي اي المدير الولائي لمسح الأراضي، الذي يقوم بدراسة الطلب من ناحية مؤهلات المترشح و المنصب المراد الترشح له، و بالتالي إبداء الرأي بالموافقة أو الرفض، ففي حالة الموافقة على الطلب يتم

الميدانية

إرسال طلبه مرفقا بمذكرة الترشيح للمنصب العالي و التي تحتوي على المعلومات الشخصية للمترشح و حوصلة حول مساره الوظيفي، اضافة الى تنقيطه خلال السنوات الأخيرة، اضافة الى ملاحظات تخص مؤهلات المترشح مؤشر عايتها من طرف مديره.

-بعد ورود طلبات الترشيح يتم دراستها من قبل مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية ، و التأكد من توفر الشروط المنصوص عليها في القرار السابق الذكر و تطابقها مع المنصب المراد الترشيح له بما فيها الرتبة الحالية، الاقدمية في الرتبة، شرط الترسيم... الخ،

تقوم المديرية الجهوية باختيار المترشحين الأكثر كفاءة لشغل هاته المناصب اعتمادا على رأي المدير الولائي للموظف المترشح بالدرجة الأولى، و استدعاء الموظف المترشح لاجتياز مقابلة شفوية مع المدير الجهوي بالدرجة الثانية في حالة الاقتضاء

يتم إرسال هاته الاقتراحات الى مصالح المديرية العامة لدراستها و ابداء الرأي النهائي بخصوصها، لتقوم المديرية الجهوية مباشرة بعد تلقي الرد و توفر مدونة المناصب المالية بعنوان السنة"ن" ، بإعداد مشروع مقرر التوظيف في المنصب العالي و إيداعه على مستوى مصالح الرقابة المالية، من اجل دراسته و التأشير عليه

-بعد عملية التأشير على مشروع المقرر من طرف المصالح المختصة ، تقوم المديرية الجهوية بإرسال هاته المقررات من اجل التوقيع عليها من طرف المدير العام

ليبدأ سريان المقرر من تاريخ التوقيع و تبلغ نسخة منه للمعني بالأمر و لمكتب المحاسبة من اجل تسوية الوضعية المالية الجديدة للموظف.

الجدول رقم 15 حوصلة عن التعيين في المناصب العليا بالمديرية الجهوية خلال الثلاث سنوات الأخيرة

السنة	رئيس مكتب ولائي	رئيس مصلحة ولائي	رئيس مكتب جهوي	رئيس مصلحة جهوي	رئيس حضيرة
2017					03
2018	09	03	01		02
2019	03			01	

المصدر:مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا

الميدانية

الملحق رقم 23 نموذج مقرر التعيين في المناصب العليا

وزارة المالية

الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهرا

رقم :

مقرر تعيين في منصب عالي

إن المدير العام للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ،

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،

- و بمقتضى المرسوم رقم 234-89 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 110/01 المؤرخ في 2001/05/05 ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 300-10 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملك الدولة و الحفظ العقاري و مسح الأراضي ،

الميدانية

الملحق رقم 24 نموذج مذكرة الاقتراح للتعين في المنصب العالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الوكالة الوطنية لمسح الأراضي

المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران

استمارة معلومات مترشح للمنصب العالي

رئيس مصلحة أو رئيس مكتب

1- معلومات عامة

اللقب:..... الإسم:.....

المنصب الأعلى المقترح : لـ :.....

تاريخ و مكان الازدياد :

تاريخ التوظيف :..... رتبة :.....

الرتبة الحالية : الصنف : الدرجة : الرقم الاستدلالي : الوظيفة

المشغولة حاليا :

2- الشهادات و المؤهلات المتحصل عليها:

.....

.....

.....

.....

3- التكوين داخل أو خارج قطاع مسح الأراضي :

صورة شمسية

الميدانية

.....

4- الحياة المهنية :

عدد سنوات الخدمة	إلى	من	إدارة أو المؤسسة	الوظيفة المشغولة

5 - مستوى استعمال اللغة :

العربية كتابة التحرير بها نطاقا التعامل بها
 الفرنسية كتابة التحرير بها نطاقا التعامل بها
 أو لغة أجنبية أخرى كتابة التحرير بها..... نطاقا التعامل بها

6- النقاط السنوية المتحصل عليها خلال السنوات الخمسة الأخيرة :

العلامة المتوسطة	2018	2017	2016	2015	2014

7- العقوبات المسجلة خلال السنوات الخمسة الأخيرة :

2018	2017	2016	2015	2014

8- العطل الممنوحة خلال السنوات الخمسة الأخيرة:

أ- العطل المرضية:

2018	2017	2016	2015	2014

ب- العطل المرضية طويلة المدى :

2018	2017	2016	2015	2014

ج- الغيابات الغير الشرعية :

2018	2017	2016	2015	2014

الميدانية

9- التقويمات المهنية : يوضع سطر على التقويم الملائم

التقويمات			المعايير
غير كافية	عادية	إستثنائية	الكفاءات التقنية
غير كافية	مقبولة	جيدة	المردودية
غير كافية	مقبولة	جيدة	نوعية العمل
ضعيف	مقبول	جيد	كيفية التنظيم
غير قادر على اثبات سلطته	حصول على اعمال حسنة من طرف اتباعه	حصول على مجهودات قصوى من طرف اتباعه	السلطة
رأي منعدم	على يقين	دائما على يقين	الرأي المطبق
سيئة	حسنة	ممتازة	العلاقة مع الغير

10 - التقدير النهائي :

رأي المدير الجهوي	رأي المدير الولائي

حرر بوهران في.....

سادسا-مخطط تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لناحية وهران:

بعد ورود مدونة المناصب المالية المتضمنة التعداد المالي للسنة المالية "ن"، من الوزارة الوصية و التي هي الوكالة الوطنية لمسح الأراضي، مؤشر عليها من طرف مصالح الرقابة المالية، يقوم مكتب ريس المستخدمين بدراستها و المقارنة مع مختلف التقديرات و الاحتياجات من عمليات التكفل بالموظفين الجدد و عمليات النقل و الترقية و مختلف أنماط التوظيف مع أخذ بعين الاعتبار ضمان التعداد الحقيقي من المناصب موقوف إلى غاية 31-12 من السنة ن-1.

بعد التأكد من كافة التعداد الحقيقي و المالي تقوم المديرية بتوزيع هاته المناصب الزائدة عن العدد الحقيقي للسنة الفارطة إلى غاية 31-12 بتوزيع هاته المناصب ضمن جدول يسمى بجدول توزيع المناصب المالية حسب مختلف أنماط التوظيف الداخلي و الخارجي، ليتم بعدها استكمال إجراءات إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية بعنوان السنة المالية "ن"، حيث يتم إعداد هذا المخطط باخذ بعين الاعتبار تسيير السنة المالية السابقة ن-1 موقوف الى غاية 31/12.

-يحتوي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مجموعة من الجداول من 01 الى 07:

الميدانية

*جدول رقم 1: يتم إعداده بالاستعانة بقائمة المناصب المالية للسنة السابقة ن-1 و تعداد الموظفين موقوف إلى غاية 12/31 من السنة ن-1 اضافة إلى القائمة الاضافية للأعوان الذين تم توظيفهم خلال السنة المالية ن-1 ، فعلى سبيل المثال:المخطط السنوي للموارد البشرية لسنة 2019 الجدول رقم1 يتضمن التعداد الحقيقي موقوف إلى غاية 2018/12/31 و القائمة الإضافية للموظفين للسنة المالية 2018، فبالتالي فالجدول رقم 01 يبرز التعداد الحقيقي موقوف إلى غاية 31-12 للسنة ن-1، مقارنة مع التعداد المالي لنفس السنة، و الخاص بمختلف الرتب و المناصب و الوظائف العليا، اضافة إلى خانة خاصة بالموظفين المرسمون و المتربصون و المتعاقدون، مع تحديد الجنس ذكور و إناث.

*جدول رقم 2: و يتضمن مراجع المقررات الخاصة بلجان المستخدمين الموظفين و المتعاقدين و لجنة الطعن الولايتية الخاصة بالموظفين السارية المفعول، مع تحديد تاريخ صلاحياتها.

*جدول رقم 2 مكرر : متعلق بالحالات التأديبية و القضايا المتنازع فيه بمصالح المديرية بعنوان السنة "ن"

*جدول رقم 3 : المراسيم و القرارات و التعليمات الخاصة بالتوظيف الداخلي و الخارجي و التكوين و المتعلقين بالأسلاك التقنية و المشتركة و الأعوان المتعاقدين السارية المفعول و التي تعتمد عليها المديرية في تسيير مستخدميها.

*جدول رقم 4: يتم الاستعانة بقائمة المناصب المالية للسنة المالية"ن" و التعداد الحقيقي للمستخدمين موقوف إلى غاية 12/31 من السنة المالية ن-1 لاستخراج المناصب الشاغرة في كل رتبة و التي يتم توزيعها بين مختلف أنماط التوظيف ، الترقية ، الامتحان المهني و التكفل حيث أن هذا الجدول يجب أن يكون مطابقا لمقرر توزيع المناصب المالية الشاغرة.

*جدول رقم 4 مكرر:الغرض منه هو نفس غرض الجدول رقم 04 لاسيما انه خاص بالأعوان المتعاقدين.

*جدول رقم 5:جدول يتضمن الأجال التوقعية لإجراء مختلف عمليات التسيير للسنة المالية "ن" مثلا تاريخ فتح التوظيف، تاريخ إجراء عملية الترقية....الخ.

*جدول رقم 6:و هو جدول توقعي خاص بالإحالة على التقاعد حيث يتضمن أسماء و رتب الموظفين المتوقع إحالتهم على التقاعد بعنوان السنة"ن" و البالغين للسنة القانوني 60 سنة، مع تحديد التاريخ التوقعي لإحالتهم على التقاعد.

*جدول رقم 6 مكرر ثلاثي:يتضمن قائمة الأعوان الذين يبلغون سن 60 سنة و تم الاحتفاظ بهم بناء على رغبتهم (رفع سن التقاعد إلى 65 سنة للرجال و 60 سنة للمرأة بناء على طلب الموظف المعني بالأمر)

*جدول رقم 7: جدول توقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تحديد آجال إجراء هاته الدورات.

-كما يحتوي الجزء الثالث من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على جداول من 08 الى 13:

*جدول رقم 8: هذا الجدول هو يعتبر كمتابعة لحركات الموظفين من 01-01- "ن-1" إلى غاية 12/31/ "ن-1" أي للسنة السابقة، فمثلا المخطط السنوي للموارد البشرية بعنوان سنة 2019 يتضمن حركة

الميدانية

الموظفين في الجدول رقم 08 من 2018/01/01 إلى غاية 2018/12/31، فهو متابعة للمسار المهني للموظفين حسب كل الرتب من التحاق كتوظيف أو إعادة للإدماج، أو ذهاب مؤقت أو ذهاب نهائي من نقل، تسريح ، عزل، تقاعد... الخ.

جدول رقم 9 : يتعلق بالتعداد الحقيقي للأعوان المتعاقدين إلى غاية تاريخ 12/31 من السنة "ن-1"، حسب طبيعة العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي، إضافة إلى التصنيف الخاص بهم حسب مختلف الرتب و الإطار القانوني للالتحاق بهاته الرتب.

*جدول رقم 10 :يتضمن استمارة تفصيلية خاصة بعمليات التوظيف على أساس المسابقة و التي تم إجراؤها خلال السنة المالية "ن-1".

*جدول رقم 11 : يتضمن استمارة تفصيلية خاصة بعمليات الترقية الاختيارية و التي تم إجراؤها خلال السنة المالية "ن-1"، مبرزا عدد المناصب المفتوحة، عدد المترشحين المسجلين ، و عدد الموظفين الناجحين.

*جدول رقم 12 : يتضمن استمارة تفصيلية خاصة بعمليات التوظيف عن طريق التكوين و التي تم إجراؤها خلال السنة المالية "ن-1".

*جدول رقم 13 : يتضمن استمارة تفصيلية خاصة بعمليات التوظيف على أساس الشهادة و التي تم إجراؤها خلال السنة المالية "ن-1".

بعد اتمام مختلف العمليات الخاصة بالمخطط السنوي للموارد البشرية و التوقيع عليه من طرف من له صلاحيات التعيين "المدير الجهوي"، تقوم مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بإيداعه لدى مصالح الوظيفة العمومية لولاية وهران محترمة الاجال المحددة لذلك، مرفقا بكل الوثائق اللازمة بما فيها نسخة من قائمة توزيع المناصب المالية، قائمة المناصب المالية للسنة "ن"، قائمة التعداد الحقيقي للمناصب الى غاية 31-12-ن-1، إضافة إلى وثائق أخرى خاصة بالمسار المهني للموظفين أو أي وثيقة ممكن أن يحتاج إليها مفتش الوظيفة العمومية.

تقوم مصالح مفتشية الوظيفة العمومية بتحديد موعد لجلسة عمل لدراسة المخطط رفقة ممثل عن مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي ،

تختتم هاته الجلسة بتحرير محضر دراسة المخطط السنوي للموارد البشرية بعنوان السنة "ن" يتضمن النقائص و الملاحظات ان وجدت، حيث تقوم مصلحة المستخدمين باخذ هاته الملاحظات بعين الاعتبار و إيداع المخطط مرة أخرى من اجل التأشير عليه من طرف رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

بعد التأشير عليه المديرية الجهوية باستكمال مختلف عمليات التسيير من ترقية... الخ خلال السنة المالية.

الملحق رقم 25 نموذج للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

سابعا.نفقات التسيير الخاصة بمخلفات الترقية:

الميدانية

- من وجهة النظر القانونية تعتبر النفقات العامة « كل نفقة منصوص عليها ومسموح بها في الميزانية العامة للدولة» ولكن تعرف النفقات العامة على أنها البنود المنصوص عليها في الميزانية العامة حيث لا يعطي تعريفا حقيقيا لها لأنه يعطينا نتيجة فقط.¹

- ويمكن أن نعرفها على أنها « مجموعة المصروفات التي تقوم الدولة بإنفاقها في شكل كمية معينة من المال خلال فترة زمنية معينة، بهدف إشباع حاجات عامة معينة للمجتمع الذي تنظمه هذه الدولة²

- كما تعرف «النفقات العامة على انها مبلغ من المال (اقتصادي أو نقدي) يصدر عن الدولة أو عن أي شخص معنوي عام ،بقصد تحقيق منفعة عامة³»

1-إجراءات تنفيذ النفقة :

أ- الارتباط بالنفقة وتحديدتها: ويتضمن اتخاذ السلطة التنفيذية قرار القيام بعمل يتطلب إنفاقا من جانب الدولة، أو نتيجة التزام الدولة بإنفاق مبلغ ما، يأتي بعده إصدار قرار بتحديد مبلغ النفقة.

ب- الأمر بدفع النفقة وصرفها: الأمر بالدفع هو قرار يصدر من الجهة الإدارية المختصة يتضمن أمرا بدفع مبلغ النفقة، ليلبى تسليم المبلغ الصادر به أمر الدفع إلى صاحب الحق، أي دائن الدولة.

2-الأعوان المكلفون بتنفيذ النفقة العامة للدولة :

يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة كل من الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، وهما مستقلان عن بعضهما البعض.

أ- الأمر بالصرف

يعد الأمر بالصرف في مفهوم قانون 21/90 من القانون الجزائري كل شخص يؤهل لتنفيذ العمليات المشار إليها في المواد 16، 17، 19، 20، 21. وتزول هذه الصفة مع انتهاء هذه الوظيفة.⁴

كما يعرف الأمر بالصرف بأنه الشخص الذي يعمل باسم الدولة والمجموعات المحاسبية أو المؤسسات العمومية ويقوم بعملية التعاقد وبتصفية دين الغير أو قيمته أو بتحصيل الإيرادات العامة ويأمر بصرف النفقات⁵

ويوجد نوعان من الأمرين بالصرف أمر بالصرف رئيسي، وأمر بالصرف ثانوي.

- الأمر بالصرف الرئيسي:

1- السيد عطية عبد الواحد، مبادئ واقتصاديات المالية العامة، دار النهضة العربية، مصر، ص158.

2 عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعية، مصر، 2004/2005، ص173.

3- خبايا عبد الله، أساسيات في اقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009، ص58.

4- المادة 23 من قانون 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية من الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 35.

5 - عباس عبد الحفيظ، تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، الجزائر، 2012، ص 22 .

الميدانية

وهو كل شخص خصصت له الاعتمادات المرصودة في الميزانية مباشرة ، وحسب المادة 26 من القانون 90-21 الأمرين بالصرف هم:

- المسؤولون المكلفون بالتسيير المالي للمجلس الدستوري والمجلس الشعبي الوطني ومجلس المحاسبة.
- الوزراء .
- الولاية عندما يتصرفون لحساب الولاية .
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية الذين يتصرفون لحساب البلديات.
- المسؤولون المعنيون قانونا على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- المسؤولون المعنيون قانونا على مصالح الدولة المستفيدة من ميزانية ملحقة.
- المسؤولون على الوظائف المحددة في المادة 23 (تنفيذ عمليات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف في إطار إنجاز الإيرادات والنفقات)¹
- الأمر بالصرف الثانوي:

يعرف الأمرين بالصرف الثانويون أنهم هم المسؤولون بصفتهم رؤساء المصالح غير الممركزة على الوظائف المحددة في المادة 23 (إثبات دين عمومي تصفيته وتحصيله، وإجراء التزام وتصفيته والأمر بدفعه).²

ودور الأمر بالصرف هو القيام بالمراحل الإدارية لتنفيذ الميزانية والتي تم توظيفها سابقا من التزام بالنفقة وتصفية وأمر بالدفع فيما يخص عمليات النفقات وإثبات وتصفية فيما يتعلق بعمليات الإيرادات وقد تم تسميته الأمر بالصرف استنادا للمهمة الثالثة المكلف بها في إطار تنفيذ النفقات العامة وهي الأمر بالصرف وهذا ما يدل على أهمية هذه المرحلة بالخصوص وأهمية العمليات المتعلقة بالنفقات مقارنة بالعمليات التي تخص الإيرادات بوجه عام.

إن الأمرين بالصرف مسؤولون على الإثباتات الكتابية التي يسلمونها كما أنهم مسؤولون على الأفعال اللاشريعة والأخطاء التي يرتكبونها والتي لا يمكن أن تكتشفها المراقبة الحسابية للوثائق وذلك في حدود الأحكام القانونية المقررة في هذا المجال، كذلك هم مسؤولون مدنيا وجزائيا على صيانة واستعمال الممتلكات المكتسبة من الأموال العمومية، وبهذه الصفة فهم مسؤولون شخصا على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية المكتسبة أو المخصصة لهم.

ب-المحاسب العمومي:

¹المادة 26 من القانون 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 35

² -بن داوود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة بين الشريعة الإسلامية والتشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرغ الدولة والؤسسات

العمومية ،جامعة الجزائر ،الجزائر، 2003، ص563

الميدانية

حسب المادة 33 من القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة يعرف المحاسب العمومي على أنه كل شخص يعين قانونا للقيام بالعمليات التالية:

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها.
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.
- حركة حساب الموجودات.

أي أن المحاسب العمومي هو الذي يشتغل في مؤسسة عمومية ويسمى محاسبا أو رئيس مصلحة المحاسبة أو مقتصد، ويتم تعيينه من طرف وزير المالية ويخضع أساسا لسلطته إلا أنه في بعض الأحيان يتم اعتماد بعض المحاسبين العموميين وفقا للتنظيم أي أن المحاسب العمومي تكون له صفة الموظف العمومي فهو موظف لدى الدولة إما ملحق بوزارة مالية أو لدى هيئة عمومية أخرى وبمجرد تعيينه يصبح مرخصا قانونيا من طرف وزير المالية وهذا الترخيص يجيز له التصرف في الأموال العمومية من تحصيل الإيرادات أو دفع النفقات.

3-تقديرات نفقات الميزانية للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران:

إن عملية تقدير الميزانية تنقسم إلى قسمين تقدير ميزانية القسم 01 الذي يضم نفقات رواتب وأجور و المنح الموظفين و تقدير ميزانية القسم 02 الذي يضم فقرة خاصة بنفقات تسيير مصالح الإدارة.

أ- تقدير ميزانية قسم رقم 01 :

يتم تقدير الميزانية بالرجوع إلى حالة استهلاك الإعتمادات المالية الموقوفة إلى غاية 12/31-ن-1 أو إلى الحساب الإداري للسنة ن-1.

يتم في أواخر كل شهر إرسال الحالة المالية الشهرية من طرف مكتب المحاسبة إلى مصالح الإدارة الوصية، التي بدورها تراقب عملية استهلاك الإعتمادات قصد تخصيص الغلاف المالي السنوي للقسم رقم 01 كما أن مصالح المديرية المركزية تقوم بطلب تقديم بعض المعطيات الخاصة بحركة الموظفين و التعداد الحقيقي لهم و ذلك قصد معرفة تطورات حالة المناصب المالية حتى يتم تخصيص الغلاف المالي المناسب للسنة القادمة .

ب- إعداد مشروع ميزانية قسم 01 :

بمجرد ورود لدى مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي مدونة الميزانية الخاصة بالسنة المالية ن التي ترسل من طرف المديرية المركزية، يقوم مكتب المحاسبة بعملية توزيع الإعتمادات المالية حيث يتم توزيع الإعتمادات بالرجوع إلى حالة استهلاك الإعتمادات المالية الموقوفة إلى غاية 12/31-ن-1 أو إلى الحساب الإداري للسنة ن-1 وكذا التعداد الحقيقي للموظفين الموقوف إلى غاية 12/31-ن-1 مع مراعاة التطورات المتوقعة خلال السنة المالية "ن"، على سبيل المثال العدد التقديري للموظفين الذين سيتم توظيفهم، الموظفون المعنويون بالترقية ، عملية التكفل بعد التحويل، كما أنه يتم أخذ بالحسبان أجر شهر جانفي للسنة المالية "بناء على كل هذه المعطيات يتم إعداد جدول توزيع الإعتمادات المالية مرفوق

الميدانية

بمشروع الميزانية للإمضاء عليه من طرف الأمر بالصرف الثانوي و إيداعه على مستوى مصالح المراقبة المالية من اجل التأشير عليه.

ج- تقدير ميزانية قسم رقم 02 :

يتم تقدير الميزانية عن طريق تحديد كل الديون تجاه المديرية و كذا المشاريع المبرمجة خلال السنة المالية من تهيئة و صيانة أو اقتناء أجهزة اضافة إلى نفقات التكوين و الاستقبال

خلال الثلاثي الأول من السنة المالية "ن" ، يتم مناقشة مشروع الميزانية مع مصالح الإدارة الوصية قصد تقديم كل الوثائق التي تحدد الحالة المالية لاستهلاك الاعتمادات الموقوفة إلى غاية 12/31/ن-1، حالة الديون تجاه الموردين لمختلف الأبواب، اضافة إلى التقديرات التي تحدد اقتناء مواد و لوازم مشاريع التهيئة و الصيانة للسنة المالية "ن".

بعد موافقة الإدارة المركزية على مشروع الميزانية تعاد إلى المديرية الجهوية لمسح الأراضي لتنفيذها و يتولى رئيس مصلحة الإدارة العامة هذه المهمة تحت إشراف المدير الجهوي لمسح الأراضي لوهـران

د- إعداد مشروع ميزانية قسم 02 :

يتم اتباع نفس الإجراءات لإعداد مشروع ميزانية قسم رقم 01 حيث تختلف في المعطيات التي يتم الإعتماد عليها إذ بورود مستخرج الإعتمادات المالية Extrait d'ordonnancement de délégation des crédits المخصصة لقسم 02، يقوم رئيس مصلحة الإدارة العامة بالتنسيق مع رئيس مكتب الوسائل بتوزيع الإعتمادات المالية حسب المواد لمختلف الابواب و ذلك اعتمادا على ميزانية السنة ن-1، و ذلك قصد تجنب الوقوع في أخطاء التقدير التي وقعت فيها الإدارة خلال السنة السابقة، كاللجوء إلى التحويلات مثلا لتغطية عجز بند ما ، و حالة الديون اتجاه الموردين و الفواتير الشكلية التي تخص اقتناء معدات و لوازم و صيانة حسب احتياجات.

بعد انجاز مشروع الميزانية يتم و المصادقة عليه من طرف الأمر بالصرف الثانوي يقوم هذا الأخير بالإمضاء عليه و إيداع مشروع ميزانية قسم 02 على مستوى مصالح المراقب المالي لتأشير عليه.

ملحق رقم 26 نموذج ميزانية التسيير للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهـران

المصالح اللامركزية للوكالة الوطنية لمسح الاراضي

القسم II

عنـاوين الأبواب و النفقات السنوية

	الراتب الرئيسي للنشاط
	التعويضات و المنح المختلفة.....

الميدانية

	التكاليف الاجتماعية.....
	المساهمة في الخدمات الاجتماعية.....
	المستخدمون المتعاقدون (الرواتب منح ذات طابع عائلي و اشتراكات ذات طابع عائلي و اشتراكات الضمان الاجتماعي.....
	معاش الخدمة والإضرار الجسدية.....
	تسديد النفقات.....
	الأدوات والآتات.....
	اللوازم.....
	التكاليف الملحقة.....
	الألبسة.....
	حظيرة السيارات.....
	أشغال الصيانة.....
	نفقات التكوين.....
.....	II =مجموع القسم

الباب I: الراتب الرئيسي للنشاط

المادة 01: مرتبات الموظفين المرسمين و المتربصين.

- الموظفين الذين يشغلون الوظيفة العليا و المناصب العليا.

- موظفو الأسلاك التقنية.

- موظفو الأسلاك التقنية والعمران.

- موظفو الأسلاك المشتركة.

المجموع الإجمالي للباب: I.....

الميدانية

الباب II: التعويضات والمنح المختلفة

و يشمل المواد الآتية: المادة: 02- المادة 03-المادة 04-المادة 05-المادة 06-المادة 07-المادة 08-المادة 09-
المادة 13-المادة 14- المادة 15-المادة 17-المادة 18- المادة 19-المادة 20- المادة 21-المادة 22

المجموع الإجمالي للباب: II

الباب III: التكاليف الاجتماعية

-المادة 01 : المنح العائلية

-المادة 02: الضمان الاجتماعي

-المادة 03: تأمين البطالة

-المادة 04: التقاعد المسبق

المجموع الإجمالي للباب: III

الباب IV: المساهمة في الخدمات الاجتماعية

-المادة 01: المساهمة في الخدمات الاجتماعية

-المادة 02: حصة التقاعد المسبق

-المادة 03: حصة لتمويل السكن الاجتماعي

المجموع الإجمالي للباب: IV

الباب V: المستخدمين المتعاقدين (الرواتب.منح دات طابع عائلي و اشتراكات الضمان الاجتماعي)

و يشمل المواد من 1 الى المادة 14

المجموع الإجمالي للباب: V

الباب VI: معاش الخدمة والاضرار الجسدية

-المادة 01: معاش الخدمة

-المادة 02: معاش الخدمة والاضرار الجسدية

المجموع الإجمالي للباب: VI

الباب VII: تسديد النفقات

و يشمل المواد الآتية: المادة 01- المادة 03-المادة 04-المادة 05-المادة 06-المادة 07-المادة 08-

الميدانية

.....

المجموع الإجمالي للباب: VII

الباب VIII: الأدوات والالات

و يشمل المواد الآتية: المادة 01- المادة 02-المادة 03-المادة 04-المادة 05-المادة 06 -

.....

المجموع الإجمالي للباب: VIII

الباب XI: اللوازم

و يشمل المواد الآتية: المادة 01- المادة 02-المادة 03-المادة 04-المادة 05-

200 000.00

المجموع الإجمالي للباب: XI

الباب X: التكاليف الملحقة

و يشمل المواد الآتية: المادة 01- المادة 02-المادة 03-المادة 04-المادة 05- المادة 06- المادة 07- المادة 08-

.....

المجموع الإجمالي للباب: X

الباب XI: الالبسة

-المادة 01 : ألبسة موظفي الخدمة و شراء البسة العمل

.....

المجموع الإجمالي للباب: XI

الباب XII: حظيرة السيارات

و يشمل المواد الآتية: المادة 03-المادة 04-المادة 05- المادة 06- المادة 07- المادة 08-

.....

المجموع الإجمالي للباب: XII

الباب XIII: اشغال الصيانة

-المادة 01 : صيانة المباني

-المادة 02 : صيانة المساحات الخضراء

.....

المجموع الإجمالي للباب: XIII

الباب XIV: نفقات التكوين

-المادة 01 : نفقات التكوين و تحسين مستوى الموظفين

-المادة 02 : نفقات مصاريف المسابقات و الامتحانات

.....

المجموع الإجمالي للباب: XIV

الميدانية

المجموع القسم 02 =

XXXXXXXXXX

4-تنفيذ نفقات التسيير لميزانية المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران:

تتم عملية الرقابة القبليية من طرف مصالح الرقابة المالية لولاية وهران حيث في بداية كل سنة مالية ترسل المديرية الجهوية لمسح الأراضي لوهران إلى المراقب المالي لولاية وهران الوثائق التالية بعد التأشير عليها من طرف الأمر بالصرف :

-مستخرج أمر بالتفويض Extrait d'ordonnance de délégation de

-حالة المناصب المالية :والمرسلة من طرف وزارة المالية وهو عبارة عن مقرر موزع فيه المناصب المالية المفتوحة للسنة "ن" لحساب المصالح اللامركزية للوكالة الوطنية لمسح الأراضي.

-وثيقة الميزانية :والمبين فيها الشق القانوني الذي يحدد الطبيعة القانونية المقسمة إلى فصول ومواد مدونة الميزانية والشق المالي الذي يحدد اعتماد المالية الممنوحة في كل فصل من طرف الأمر بالصرف الرئيسي (وزير المالية) ومقسمة إلى مواد من طرف الأمر بالصرف الثانوي (المدير الجهوي لمسح الأراضي لوهران).

-وبعد دراسة الوثائق السابقة الذكر والتأكد من مطابقة وثيقة الميزانية مع مدونة الميزانية والاعتمادات الممنوحة ، يتم التأشير عليها من طرف المراقب المالي.

حيث انه و بعد الحصول على تأشيرة المراقب المالي يصبح بإمكان مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي لوهران القيام بصرف اعتماداتها، وذلك بعد إعدادها في شكل مشاريع و إيداعها مجددا لدى مصالح الرقابة المالية لدراستها والتدقيق فيها.

-ا- نفقات المستخدمين:

-نفقات المستخدمين و تخص أجور الموظفين، والمنح، والمعاشات، والتكاليف الاجتماعية ... الخ.

ولصرف هذه الاعتمادات تودع لدى مصالح المراقبة المالية في شكل مشاريع مرفقة بوثائق ثبوتية تخص كل مشروع للتدقيق فيها ودراستها، فمثلا أجور الموظفين المتربصين والمرسمين للمديرية الجهوية

الميدانية

لمسح الأراضي لوهران يتم اعداد الأخذ بالحساب والذي هو عبارة عن أول بطاقة التزام للتكفل بالاعتمادات المالية الممنوحة بعد تقسيمها وتحتوي كل بطاقة على مادة واحدة.

يقوم مكتب المحاسبة للمديرية الجهوية لوهران بالتدقيق في موضوع البطاقة، الاعتمادات المالية الممنوحة المخصصة لباب الأجور، إمضاء الأمر بالصرف الثانوي، التاريخ يكون في السنة المالية "ن"، ومبلغ الاعتماد يجب أن يكون مطابق للاعتمادات الممنوحة للمادة في الميزانية وعند التأكد من صحة بطاقة الأخذ بالحساب يتم فتح حساب الالتزام بأجور الموظفين، ولكن لا يمكن صرف هذه الأجور قبل دراسة وتدقيق المراقب المالي

-مصفوفة الأجور état matrice : وهي محددة الشكل من طرف وزارة المالية تتضمن قائمة الموظفين ومطابقة للقوائم الاسمية للمديرية الجهوية لمسح الاراضي الخاصة بالسنة "ن" وهي مستمدة من التعليم رقم 10 الصادرة عن وزارة المالية في 9 ماي 1995

تتكون مصفوفة الأجور من خمسة (05) صفحات:

-الصفحة الأولى الواجهة : نجد فيها صفة الأمر بالصرف، مدة المصفوفة من 01/01/ن إلى غاية 12/31/ن، الحوصلة المالية للأبواب المراد الالتزام بها، طريقة الدفع، ومكان مخصص لتأشير المراقب المالي.

-الصفحة الثانية: أسماء المستفيدين: رتبهم، تصنيفهم، وكذلك تشمل الأجور الأساسية مثل الأجر القاعدي، منحة الخبرة المهنية، استفادة ذوي الحقوق.

-الصفحة الثالثة : خاصة بالمنح والعلاوات

-الصفحة الرابعة : تشمل جميع المنح والعلاوات ذات الطابع العائلي

-الصفحة الخامسة : حوصلة عامة لكل الصفحات .

إضافة إلى أن كل مصفوفة تكون مرفقة بالالتزامات الخاصة بالضمان الاجتماعي، تامين البطالة، التقاعد المسبق، بالإضافة إلى الالتزامات الخاصة بالخدمات الاجتماعية التي نجد فيها التزام بالخدمات الاجتماعية، التقاعد المسبق و السكن الاجتماعي.

يقوم المراقب المالي بدراسة المصفوفة و التدقيق فيها، و يتم التأشير من طرفه الم على مشروع الأجور، ليتم صرف هذا الاعتماد

وبنفس الإجراءات تقوم مصالح الرقابة المالية بالرقابة على مشاريع المعاشات والمنح والتكاليف الاجتماعية لموظفي المديرية الجهوية لمسح الأراضي لوهران

بعد المصادقة عليها من قبل المراقب المالي تضمن المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران عملية تسديد نفقات الأجور للسنة الجارية.

الميدانية

يتم إعداد حوالة الدفع الخاصة بموظفي المديرية و المتضمنة كشف الدفع للراتب و المستحقات، جدول تلخيصي للأعباء الاجتماعية، قائمة الخصومات، كشف إيرادات الضمان الاجتماعي. قائمة الاقتطاعات الخاصة بالاشتراك في التعاقدية العامة لعمال المالية ، ، ليتم ايداعها لدى مكتب المحاسب المعتمد من أجل عملية المراقبة و التسديد.

ب- نفقات تسيير المصالح:

إن عملية تنفيذ الميزانية من حيث النفقات يتم عن طريق أربع مراحل:

- المرحلة الأولى : الالتزام

وهو إبرام عقد ويقوم بهذا العمل المدير الجهوي لمسح الأراضي كأن تمضي على طلب بضاعة أو طلب القيام بخدمة أو الالتزام بصفقة , فنتحمل المديرية في ذمتها المالية التزام تسديد تكاليف الصفقة المبرمة و المؤهل الوحيد لعقد مثل الصفقات هي المديرية الجهوية لان ذلك يدخل في نطاق الصلاحيات المخولة بصفة الأمر بالصرف.

- المرحلة الثانية: التصفية

تتلخص مهام مكتب المحاسبة فيما يتعلق بنفقات ميزانية التسيير للمديرية الجهوية لمسح الأراضي لوهران بتفحص مختلف الفواتير الواردة إلى مصالح المديرية سواء تتعلق بفواتير تسديد النفقات ، الأدوات و الأثاث، اللوازم، التكاليف الملحقة، الألبسة، حظيرة السيارات، أشغال صيانة المباني و نفقات التكوين لتحسن مستوى الموظفين، يتم تحديد مبلغ معين لنفقة معينة و مراقبة الوثائق المبررة التي تسلم إلى رئيس مصلحة الإدارة العامة للدفع و التأكد من أن الخدمات المطلوبة قد أنجزت فعلا وفقا للشروط و المواصفات المتفق عليها في العقد و تتمثل هنا لمراقبة الفاتورات بالنسبة للبضائع و الكشوف بالنسبة للخدمات الأخرى كالغاز و الكهرباء و الماء أما فيما يخص الرواتب في الوثيقة المبررة هي قائمة للتصفية, كذلك بالنسبة لكل نفقات التسيير كالمنج.

إذن للتصفية هناك مرحلتين:

-مراقبة الوثائق المبررة

-إنجاز حوالة للدفع لاستعمال الوثائق المبررة.

- المرحلة الثالثة : الأمر بالصرف

وهي العملية الوحيدة التي تتمثل في إمضاء الأمر بالصرف على الوثائق المبررة و الحوالات , ويكون الإمضاء شخصيا .

- المرحلة الرابعة : الدفع

الميدانية

ويقوم بهذا العمل المحاسب العمومي تحت مسؤوليته الشخصية، إذ يجب أن يتحقق ثمانية من أن عملية الالتزام قانونية و أن الاعتماد المخصص كافي و يقوم بمراقبة الحوالات و الوثائق المبررة كالفواتير و الكشوف وقائمة التصفية.

و بعد ذلك تسجل الحوالة في سجل الصندوق اليومي و في سجل النفقات ليقوم بعدها المحاسب العمومي بانجاز كشوف الدفع لصالح الموردين و الإمضاء على صك الدفع و إيداع هذه الوثائق لدى الخزينة العمومية للتحويل لصالح الموردين الدائنين.

و كآخر مرحلة تحفظ حوالة الدفع داخل كشف الحوالات المدفوعة الذي يفتح لكل بند من بنود الميزانية.

تسديد النفقات المتعلقة بعملية الترقية الاختيارية:

بعد عملية المصادقة على مختلف قوائم الترقية الاختيارية من طرف اللجنة المتساوية الاعضاء، و اعداد مقررات الترقية و ايداعها لدى الرقابة المالية للتاشير عليها، و في انتظار التاشير عليها و التوقيع من طرف المدير الجهوي لكي يبدأ سريان الترقية في المنصب الجديد، يقوم مكتب تسيير الاجور و المحاسبة في نفس الوقت و بعد تبليغه بقائمة الاعوان المستفيدين من الترقية، في عملية تخصيص الميزانية الكافية لتسديد مخلفات الترقية، حيث يتم طلب ميزانية اضافية من الادارة الوصية في حالة عدم توفر الميزانية الكافية لتغطية هاته النفقات.

يقوم مكتب الاجور و المحاسبة باعداد المصفوفة الاضافية الخاصة بمخلفات الترقية و التي تضم نفس خطوات المصفوفة الاولية، الا ان المصفوفة الاضافية الخاصة بالترقية تضم الفارق في الدخل حيث انه على سبيل المثال : رتبة متصرف صنف 12 باجر قاعدي 24165 دج يتم ترقية الى رتبة متصرف محلل صنف 13 باجر قاعدي مقدر ب 26415 دج ، اي بفارق في الاجر القاعدي يقدر ب 2250 دج .

كما يتم اعداد الاعتمادات المتضمنة مجموع الميزانية المخصصة لعملية الترقية حسب مختلف الابواب و المواد.

بعد التاشير على مقررات الترقية و التوقيع عليها من طرف المدير الجهوي الذي يتمتع بصفة صلاحية التعيين ، يتم ايداع المصفوفة الاضافية مباشرة لدى مصالح الرقابة المالية للتاشير عليها، و تكون المصفوفة مرفوقة بنسخ من مقررات الترقية.

بعد التاشير على الاعتمادات و المصفوفة الاضافية ، يتم اعداد حوالة الدفع و تبليغها للمحاسب المعتمد من اجل صب مخلفات الترقية للاعوان المستفيدين، اضافة الى ادراج كافة التغييرات الجديدة ضمن الاجر الخاص بالشهر الموالي.

الميدانية

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية:

بعد عرض الجزء الأول والذي تمثل في الجانب النظري المتمثل في أدبيات البحث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما ورد في الفصول السابقة، ففي الجزء الثاني الجانب الميداني ، سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تمت عبر مرحلتين هما: الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

حيث تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة عن قرب ، و تساعده كذلك على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة و الكشف عن خصائصها وعن خصائص المجتمع و ضبط نوعية العينة و طريقة اختيارها . و فيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة .
من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذا هو المنهج الصحيح ، ويقول الجوهري أن مصطلح " المنهج " يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى هدفه

أولا - أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، ومن بين أهدافها الرئيسية : أنها تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة عن كثب .

- معرفة مدى قابلية الموضوع للدراسة، ومدى تجاوب أفراد العينة معه.
- تساعد على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة ، مثل صدق وثبات الأداة .
- إختيار الأساليب المناسبة لطبيعة الفرضيات.
- تمكن الباحث من ضبط متغيرات البحث.
- الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختبارها .
- بناء الأدوات التي تمكننا من الإجابة عن تساؤلات البحث.
- جمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة (الاستبيان، الملاحظة الميدانية).
- التأكد من ثبات وصدق وسيلة القياس المستعملة في هذه الدراسة.

الميدانية

ثانيا- المجال الجغرافي للدراسة :

- لقد أجريت الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران
- يقع مقرها الرئيسي بمنطقة المقرات ايسطو وهران

رقم الهاتف: /041 70.65.60 041 70.65.65

رقم الفاكس 041 70.65. 64 -Fax

MINISTERE DES FINNACES
AGENCE NATIONALE DU CADASTRE
DIRECTION REGIONALE DU CADASTRE D'ORAN
ZONE DES SIEGES USTO ORAN
عدد عمالها : 60 (بالمصلحة الجهوية فقط)

أنشطة الهيئة المستقبلية : تتولى الوكالة في إطار السياسة التي ترسمها الحكومة, إنجاز العمليات التقنية التي تفضى إلى إعداد مسح عام للأراضي في مجموع التراب الوطني.

و يمكن أن يكلفها وزير الإقتصاد لحسابه بانجاز العمليات التقنية المخصصة لوضع جرد عام للعقارات التابعة لأملك الدولة وفقا للتنظيم المعمول به و ضبطه باستمرار.

ثالثا- مكان إجراء الدراسة :

مكان الدراسة: المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران.

رابع-مدة الدراسة:

دامت مدة الدراسة 15 يوما من: 2020/03/08 إلى 2020/03/22.

خامسا- عينة الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها :

إنّ ميدان الدراسة الذي أخذت منه العينة هو المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران يوجد بها 60 موظفا من بينهم 46 مرسم و متربص و الباقي متعاقد. لم تشمل الدراسة جميع موظفي الإدارة بل تم اختيار عينة تتكون من 12 موظفا أختيرت بطريقة موزعة على مختلف مصالح المديرية: (مصلحة الإدارة العامة بمكاتبها: مكتب المستخدمين و المحاسبة و مكتب الوسائل العامة و الصيانة ، مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي، مصلحة الأشغال المتخصصة، مصلحة البرمجة).

سادسا- أدوات الدراسة الاستطلاعية :

1-الملاحظة :

فضل الباحث أن تكون الملاحظة الحرة استكمالا للفائدة وتوضيحا للظاهرة التي هي قيد الدراسة، وتعتبر الملاحظة أسهل وسيلة يستعملها الباحث في بحوثه وذلك راجع لسهولة استخدامها، بملاحظة السلوكيات التي يصدرها العمال وردود أفعالهم ومحيط العمل بصفة عامة. وتحقيقا للنتائج التي كان الباحث يترقبها، قام بزيارات ميدانية طويلة فترة التربص حتى تلاحظ جوّ العمل ملاحظة موضوعية ومقصودة

الميدانية

فشاهد عن كتب الظروف الحقيقية للعمل سواء كانت الظروف تنظيمية أو تسييرية أو نفسية متعلقة بالعامل خاصة مع الإدارة .

كانت استفادة الباحث من بعض الملاحظات التي مكنته من انتقاء بعض المواقف التي جمعتها مع فئة من العمال المعنيين بالأمر، وذلك في نوع من العلاقات مع بعضهم البعض، وطرق تواصلهم وأخذ بعض الملاحظات من أجل تقديم في الأخير التوصيات و الإقتراحات.

2-المقابلة:

استعان الباحث بالمقابلة والتي تعتبر من الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحثون وتعد من وسائل جمع المعطيات، وهي حوار بين شخصين.ولقد قام بتنظيم مواعيد المقابلة،استغرقت المدة الزمنية حوالي 15د بالنسبة للموظفين،أما المقابلات التي أجراها مع رؤساء المصالح تراوحت ما بين 10-15د وقد تمحورت في شرح بعض المفاهيم والفقرات الخاصة بالإستبيان ومعنى الموضوع المعالج بالمديرية الجهوية لمسح الاراضي بوهران.

3- النسبة المئوية :

لحساب نسب التحكيم و لحساب مواصفات خصائص العينة للدراسة الأساسية .

4- الاستبيان ومراحل تحضيره:

تم تحضير الاستبيان انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية استهدفت استجواب عينة من الموظفين.وزيادة على الاطلاع على التراث النظري، حيث تناولت فيه ثلاثة أبعاد هي:

- البعد الأول:المعلومات الشخصية .
- البعد الثاني:تسيير المسار المهني .
- البعد الثالث : أثار تسيير المسار المهني على تحفيز الموظف العمومي.

سابعا-الخصائص السيكومترية:

1-صدق الاستبيان:

يعد الصدق من بين الشروط الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أداة البحث، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه.

2-تقديم الاستبيان للمحكمن (الصدق الظاهري):

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحث أسلوب الصدق المنطقي،لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة محكمن ذوي التخصص العدد 7 أساتذة :أساتذة التعليم العالي:الأستاذ بلقوم فريد، الأستاذة غادي ابتسام (ينتمون لجامعة وهران 2 كلية العلوم الإقتصادية، التسيير و العلوم التجارية)، الأستاذ فراحي فيصل ، الأستاذ هادي فصلة(ينتمون الى جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس، العمل و التنظيم) ، الأستاذ كاتب كريم(ينتمي الى جامعة التكوين المتواصل بوهران) ، الأستاذ عماري سفيان(ينتمي الى المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بوهران)، الأستاذ بلحيلالية نبيل (استاذ متعاقد بجامعة وهران2 كلية العلوم الاقتصادية و رئيس قطاع بمفتشية الوظيفة العمومية بوهران، فالغرض من ذلك قياس الصدق الظاهري ومن خلال مدى ملائمة الفقرات و الأبعاد من حيث الصياغة و القياس.

الميدانية

وبعد عملية التحكيم وإبداء الأساتذة آرائهم وملاحظاتهم في الاستبيان، تم إدخال التعديلات الضرورية على فقرات الاستبيان والتي طالت عشرة فقرات تم تعديلها، وحذفت بعض الفقرات لعدم الصلة بالموضوع. وبعد ظهور الاستبيان في صفته النهائية، أصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، حيث تمت المصادقة النهائية عليه من طرف الأستاذ المؤطر.

وفي الدراسة الاستطلاعية تم تقسيم الإستبيان في مصالح مختلفة(مصلحة الإدارة العامة، مصلحة البرمجة، مصلحة الأشغال المتخصصة، مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي). خلال فترة الدراسة المحددة، وقبل إجراء المقابلة مع أي موظف كنت أقوم بتمهيد، بهدف تكوين علاقة طيبة معه للحصول على ثقته، وذلك بالحديث معه في موضوعات عامة مع الحصول على البيانات الأولية منه، وأتدخل من حين لآخر لتوجيه إجابات حسب الأهداف.

3- التعديلات الملحقة بالاستبيان :

بعد عملية التحكيم وإبداء الاساتذة آراءهم وملاحظاتهم في الاستبيان، تم إدخال التعديلات الضرورية على فقرات الاستبيان.

- أما بعض الفقرات فكان تعديل فيها لغوي لا يخل بالمعنى ولا يغير المفهوم .
- بالإضافة لإضافة بعض الفقرات في الأبعاد الثلاث من الاستبيان.

المطلب الثاني: الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية بما فيها من بناء و تحكيم وتعديل لأداة الدراسة يتم الانتقال بعدها إلى الدراسة الأساسية والتي فيها يتم تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة بواسطة عينة ممثلة ومنها تحدد وسائل المعالجة وتحليل المعطيات.

أولاً-مكان الدراسة:

هو نفس مكان الدراسة الاستطلاعية في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران على مختلف أقسام المؤسسة:(مصلحة الإدارة العامة، مصلحة البرمجة، مصلحة الأشغال المتخصصة، مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي).

ثانياً-مدة الدراسة:

- دامت مدة الدراسة الأساسية 21 يوماً من 2020/03/08 إلى 2020/03/28.
- استغرقت مدة توزيع الاستبيان عشرة "10" ايام.
- دامت عملية التفريغ واستخراج النتائج وحسابها خمسة أيام.

1- عينة الدراسة الأساسية وموصفاتها:

شملت عينة الدراسة الأساسية من (80 بالمائة إطارات) اختيرت هذه العينة من المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران"، تم اختيارها بطريقة عرضية لنحصل في النهاية على 12 موظف من مجموع 60 موظف منهم 46 مرسم و متربص .

(ذكر، أنثى)، تتوفر فيهم خصائص متغيرات البحث، والجداول التالية توضح هذه الخصائص .

الميدانية

2- خصائص العينة:

- جداول مواصفات العينة الأساسية:

الجدول رقم 16: لمتغير الجنس

الجنس	التعداد	النسبة المئوية
ذكور	07	58 %
اناث	05	42%
المجموع	12	100%

- من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، يظهر لنا أن كلتا الجنسين الذكور و الإناث ممثلين بنسب متقاربة 58 بالمائة بالنسبة للذكور و 42 بالمائة بالنسبة للإناث. حيث نشير إلى أن العينة موضوع الدراسة تحوي إطارات إداريين، حيث أن نشاط المديرية الجهوية هو نشاط إداري بنسبة 90 بالمائة بطبيعتها تسهر على التسيير المالي و المحاسبي و تسيير المستخدمين التابعين لكافة المديريات الولائية التابعة بالجهة الغربية

الجدول رقم 17: لمتغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	00	00%
من 30 الى 40 سنة	03	25%
من 40 الى 50 سنة	02	17%
اكثر من 50 سنة	07	58%
المجموع	12	100%

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن فئة 50 سنة فما فوق هي الأعلى نسبة ب 58 % ، حيث تم التركيز في اختيار العينة محل الدراسة على فئة الإطارات ذوي الاقدمية و هو ما يفسر النسبة الكبيرة لهاته الفئة سن 50

الميدانية

سنة فما فوق، و هذا ما يتطابق و موضوع بحثنا تسيير المسار المهني للموظف العمومي، حيث أن تسيير المسار المهني يتطور مع مرور السنين، كما أن المديرية الجهوية أبقت على إطاراتها ممن تعدو سن الخمسين قيد الخدمة و هذا من اجل ضمان تاطير و ترك خلف لهم ، حيث تأتي فئة 30-40 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 25 بالمائة و هي الفئة التي تم توظيفها في العشر سنوات الأخيرة.

الجدول رقم 18: لمتغير الرتبة المشغولة

الرتبة المشغولة	العدد	النسبة المئوية
اسلاك مشتركة	08	67%
اسلاك تقنية	04	33%
المجموع	12	100%

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن ما نسبته 67 بالمائة هم تابعين للأسلاك المشتركة، مقابل 33 بالمائة للأسلاك التقنية، حيث أن هذا ما يفسر النشاط الإداري لمصالح المديرية الجهوية ، حيث نجد السلك التقني يغلب على المديريات الولائية التي تهتم أكثر بالنشاط الميداني و الخرجات الميدانية للفرق التقنية لمسح الأراضي.

الجدول رقم 19: لمتغير التصنيف

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المجموعة (ا) (ص 11 فما فوق)	10	83%
المجموعة (ب) (ص 9-10)	00	00%
المجموعة (ج) (ص 7-8)	02	17%
المجموعة (د) (ص 1-6)	00	00%
المجموع	12	100%

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن ما نسبته 83 بالمائة هم من الإطارات المصنفين في صنف 11 فما فوق أي دراسات جامعية، ليسانس، ماستر... الخ، حيث وقع الاختيار على هاته العينة و التركيز على فئة الإطارات لكونهم الوحيدين من تتوفر فيهم شروط الالتحاق الترقية في المناصب العليا رئيس مكتب، رئيس مصلحة،

الميدانية

مدير ولائي أو مدير جهوي..الخ، و هذا قصد التطرق إلى دراسة مساراتهم المهنية من خلال دراسة حالتين: حالة إطار أسلاك تقنية و حالة إطار أسلاك مشتركة و المقارنة بين المسار المهني لهما.

الجدول رقم 20: لمتغير الأقدمية

التوزيع حسب الاقدمية	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	00	00%
من 5 الى 10 سنوات	03	25%
من 10 الى 15 سنوات	01	08%
من 15 الى 20 سنوات	00	00%
اكثر من 20 سنة	08	67%
المجموع	12	100%

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن اغلب الإطارات التي وقع عليهم الاختيار في العينة محل الدراسة هم يثبتون 20 سنة اقدمية فما فوق، و هذا ما يتطابق و السؤال الثاني من الاستبيان و الذي يخص الفئة العمرية و هذا لغرض دراسة تطور المسار المهني لهم مع مرور السنوات.

ثالثا- الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة:

1-المقابلة:

بعد زيارتنا للمؤسسة قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة و رئيس مكتب المستخدمين و المحاسبة و هذا لمعرفة كيف تتم العملية الاتصالية في الإدارة و إعطاء نبذة شاملة عنها و ماهو الدور التي تقوم به المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران وشرح بعض فقرات الإستبيان .

2-الوسائل :

ا-الإستبيان :

من خلال ما تضمنته الفصول النظرية و انطلاقا من إشكالية البحث و فرضياته تم إعداد فقرات الاستمارة بعد تحكيمها من بعض أساتذة علوم التسيير و تسيير الموارد البشرية، علوم اجتماعية علم النفس التنظيم و العمل، اضافة إلى إطارات بمفتشية الوظيفة العمومية لولاية وهران، مع إطراء بعض التغييرات الطفيفة .

تكونت الاستمارة المطبقة في الدراسة من أسئلة حول:

البيانات الشخصية الخاصة: بالسن، الجنس، الرتبة المشغولة، التصنيف، و الأقدمية.

الميدانية

- الاستمارة على ثلاثة أبعاد و هي عبارة عن بعد أساسي وثلاثة أبعاد فرعية و هي :
البعد الأساسي : تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي تمثل في 22 فقرة .
البعد الفرعي 1 :المعلومات الشخصية الخاصة بالعينة موضوع البحث.
البعد الفرعي 2:تسيير المسار المهني.
البعد الفرعي 3 :اثر تسيير المسار المهني على تحفيز الموظف العمومي.

خلاصة:

بناءا على ما سبق عرضه ، عرفنا بالهيئة المستقبلية المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران و كل ما تعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية عامة و تسيير المسارات المهنية خاصة بها، كما تعرفنا على الدراسة الاستطلاعية ، وعلى أهميتها ، وعلى المجال الجغرافي للدراسة والذي طال المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران، كما بينا وسائل الدراسة وموصفاتها والتعديلات التي لحقت بها ، ثم عرجنا إلى لب الدراسة الأساسية بنفس الوسائل الإحصائية وفي نفس المجال الجغرافي لها، وسننتقل بعد هذا الفصل إلى فصل آخر يشمل عرض النتائج ومناقشتها لمتابعة الدراسة للبحث وعرض النتائج المتحصل عليها.

الميدانية

الفصل السادس

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

بعد ما قمنا من خلال الفصل السابق بتقديم الهيئة المستقبلية الممثلة للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران و عرض المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية على مستوى مصالحها، سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها و مناقشتها و تحليلها من خلال الاستبيان مع عينة من الموظفين بالمديرية الجهوية تمثلت في "12" غالبيتهم من الإطارات، كما سنتطرق من خلال نفس الفصل إلى بعض الحالات الخاصة بالرفض من طرف هيئات الرقابة السابقة و اللاحقة و المتمثلة في مصالح الرقابة المالية و الوظيفة العمومية.

و قصد التعرف أكثر لما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين بالشكل الآتي:
المبحث الأول: دراسة الحالات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف العمومي
المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان و مناقشتها و تحليلها.

المبحث الأول: دراسة الحالات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف العمومي:

المطلب الأول: عرض المسار المهني لرتب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض مقارنة بين المسار المهني لموظفين: الأول تابع لرتب الأسلاك التقنية لمسح الأراضي، و الثاني تابع لرتب الأسلاك المشتركة، و هذا بهدف نقاط الاختلاف بين السلكين و ايجابيات و سلبيات كل سلك من خلال القوانين الأساسية لكل واحد منهما، حيث و بعد التنسيق مع مكتب المستخدمين وقع اختيارنا على وظيفة عليا مدير جهوي بالنسبة للأسلاك التقنية، و منصب عالي رئيس مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي بالنسبة للأسلاك المشتركة.

أولا- عرض المسار المهني لموظف عمومي -أسلاك تقنية:مثال وظيفة عليا:مديرة جهوية

1-تقديم الحالة:

الاسم:XXXX

اللقب:XXXX

تاريخ و مكان الميلاد:XXXX

الحالة العائلية:XXXX

عدد الأطفال:XXXX

العنوان الشخصي:XXXX

تاريخ التوظيف:1993-09-01

الرتبة الحالية:مهندس قسم لمسح الأراضي

المنصب الحالي:مديرة جهوية لمسح الأراضي

الصنف:ب2 ، 14 بالنسبة للرتبة الاصلية

الدرجة الحالية:الدرجة الرابعة بعنوان المنصب العالي ب2

2-التكوين و الشهادات:

التكوين القاعدي_التخصص:

بكالوريا علمي دورة جوان 1986

شهادة مهندس دولة للأعمال الطبوغرافية دفعة أكتوبر 1991- من المركز الوطني للتقنيات الفضائية
تكوين مكمل:

تكوين حول إدارة الأعمال بولاية بومرداس من 02 إلى 06-06-2007

3-محاضرات و ندوات و تربصات:

المشاركة في كل المحاضرات التي جرت على كافة المستوى الوطني أو تربصات على مستوى الخارج في إطار مشروع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في إطار تجسيد نظام مسح الأراضي متعدد الوظائف المشاركة في الندوة الرفيعة المستوى بفندق الميريديان بوهران 26-04-2018 حول تجسيد نظام مسح الأراضي متعدد الوظائف

4-المسار المهني خارج المديرية الجهوية لمسح الأراضي:

استاذة متعاقدة في ميدان الطبوغرافيا بمركز التقنيات الفضائية بارزيو 1992-1993

المسار الوظيفي بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي:

-لديها 26 سنة خدمة منذ تاريخ توظيفها 01-09-1993 الى غاية يومنا هذا .

5-تطور مسارها الوظيفي:

01-09-1993 بداية المسار الوظيفي :

وظفت بالفرع المحلي لمسح الأراضي بتلمسان ، حيث عينت في سلك مهندسي مسح الأراضي رتبة مهندس دولة لمسح الأراضي صنف 13 (حاليا)، بمكتب المحافظة المسحية.

01-06-1994:

رسمت في هاته الرتبة بهذا التاريخ و ذلك بعد انتهاء فترة التربص.

01-09-1996:

استفادت من الترقية في الدرجة الأولى في رتبة مهندس دولة لمسح الأراضي ، بالفترة المتوسطة 03 سنوات.

بقيت تستفيد من الترقية في الدرجات الى غاية الدرجة السابعة في نفس الرتبة مهندس دولة لمسح الأراضي إلى غاية إدماجها في رتبة أخرى في سنة 2008.

-سنة 2003:

تولت مهام النيابة كرئيس مكتب و لائي مهندس لمكتب الحفظ المسحي ، الرقابة و الإحصائيات.

19-12-2005:

عينت بموجب مقرر في منصب رئيس مكتب و لائي مهندس لمكتب الحفظ المسحي ، الرقابة و الإحصائيات، مستفيدة من زيادة استدلالية مكافئة لهذا المنصب حسب التشريع المعمول به.

-سنة 2007:

تولت مهام النيابة كرئيس مصلحة و لائي ، لمصلحة الأشغال .

12-11-2019:

عينت بموجب مقرر في منصب رئيس مصلحة و لائي لمصلحة الأشغال، مستفيدة من زيادة استدلالية مكافئة لهذا المنصب حسب التشريع المعمول به.

01-01-2008:

عينت في سلك مهندسي مسح الأراضي، رتبة مهندس رئيسي لمسح الأراضي صنف 13 ، بموجب مقرر إدماج ، عملية الإدماج هاته التي مست مختلف الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة بقطاع الوظيفة العمومية بسنة 2008.

استفادت من الترقية في الدرجة الثامنة، التاسعة ، و الى غاية الدرجة العاشرة في هاته الرتبة، رتبة مهندس رئيسي لمسح الأراضي.

2014-05-26:

عينت بموجب مقرر في المنصب العالي كمديرة لمسح الأراضي يتلمسان ، صنف ب1.

2016-05-26:

استفادت من الترقية في الدرجة الثالثة، المكافئة للصنف ب1 للمنصب العالي كمديرة ولائية و ذلك تبعا للزحاقة من الدرجة العاشرة في رتبته الاصلية كمهندس رئيسي لمسح الأراضي.

2017-04-24:

عينت بموجب مقرر في المنصب العالي كمديرة جهوية لمسح الأراضي بوهران ، صنف ب2.

2017-12-01:

عينت في سلك مهندسي مسح الأراضي، رتبة مهندس قسم لمسح الأراضي صنف 14، بموجب مقرر عن طريق الترقية الاختيارية بالتسجيل في قائمة التأهيل.

2019-04-24:

استفادت من الترقية في الدرجة الرابعة، المكافئة للصنف ب2 للمنصب العالي كمديرة جهوية. -تزاول مهامها كمديرة جهوية لمسح الأراضي بوهران إلى غاية كتابة هاته الأسطر.

المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران

تحليل الحالة الأولى:

-استفادت هاته الموظفة من ترقية واحدة في الرتبة مع تغيير في الصنف دون اثر مالي نتيجة لمزاولتها لوظيفة عليا تبقى الإدارة الأصلية تتابع مسارها الوظيفي في رتبته الاصلية، و عملية إدماج لسنة 2008، -استفادت من الترقية في المنصب العالي مرتين، إضافة إلى ترقية في وظيفة عليا مرتين -رقبت في الدرجة الرابعة موازاة مع مزاولة مهامها بعنوان الوظيفة العليا و التي رقيت قبلها عشر مرات في الدرجة بعنوان الرتبة الاصلية.

-أجرها يتعدى 110000.00 دج إلى غاية 2018.

ثانيا-تحليل للمسار المهني لموظف عمومي -أسلاك مشتركة:مثال منصب عالي:رئيسة مصلحة

1-تقديم الحالة:

الاسم:yyyy

اللقب:yyyy

تاريخ و مكان الميلاد:yyyy

الحالة العائلية:yyyy

عدد الأطفال:yyyy

العنوان الشخصي:yyyy

تاريخ التوظيف:15-08-1989

النتائج ومناقشتها

الرتبة الحالية: مهندس رئيسي للإعلام الآلي

المنصب الحالي: رئيسة مصلحة جهوية لتطبيقات الإعلام الآلي

الصنف: 14

الدرجة الحالية: الدرجة الثانية عشر و الأخيرة

2-التكوين و الشهادات:

التكوين القاعدي_التخصص:

بكالوريا علمي دورة جوان 1984

شهادة مهندس دولة للإعلام الآلي دفعة سبتمبر 1988 - جامعة وهران
تكوين مكمل:

تكوين حول إدارة الأعمال بولاية بومرداس من 02 إلى 06-06-2007

3-محاضرات و ندوات و تربصات:

المشاركة في كل المحاضرات التي جرت على كافة المستوى الوطني أو تربصات على مستوى الخارج
في إطار مشروع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في إطار تجسيد نظام مسح الأراضي متعدد الوظائف
المشاركة في الندوة الرفيعة المستوى بفندق الميريديان بوهران 26-04-2018 حول تجسيد نظام مسح
الأراضي متعدد الوظائف

4-المسار المهني خارج المديرية الجهوية لمسح الأراضي:

استاذة في الإعلام الآلي بمؤسسة خاصة

المسار الوظيفي بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي:

-لديها 30 سنة خدمة منذ تاريخ توظيفها 15-08-1989 الى غاية يومنا هذا .

5-تطور مسارها الوظيفي:

15-08-1989 بداية المسار الوظيفي :

وظفت بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران ، حيث عينت في سلك مهندسي الإعلام الآلي رتبة
مهندس دولة في الإعلام الآلي صنف 13 (حاليا)، بمكتب تطبيقات الإعلام الآلي.

15-05-1990:

رسمت في هاته الرتبة بهذا التاريخ و ذلك بعد انتهاء فترة التربص.

15-08-1992:

استفادت من الترقية في الدرجة الأولى في رتبة مهندس دولة للإعلام الآلي ، بالفترة المتوسطة 03
سنوات.

بقيت تستفيد من الترقية في الدرجات إلى غاية الدرجة العاشرة في نفس الرتبة مهندس دولة للإعلام الآلي
إلى غاية ترقيتها في رتبة أعلى في سنة 2015.

23-01-1993:

عينت بموجب مقرر في منصب عالي كرئيسة قسم تطبيقات الإعلام الآلي ، مستفيدة من زيادة استدلالية مكافئة لهذا المنصب حسب التشريع المعمول به.

2002-12-31-

عينت بموجب مقرر في منصب رئيسة مصلحة جهوية لتطبيقات الإعلام الآلي ، مستفيدة من زيادة استدلالية مكافئة لهذا المنصب حسب التشريع المعمول به.

2015-11-01-

عينت في سلك مهندسي الإعلام الآلي، رتبة مهندس رئيسي للإعلام الآلي صنف 14 ، بموجب مقرر عن طريق الترقية الاختيارية بالتسجيل في قائمة التأهيل.

استفادت من الترقية في الدرجة الحادية عشر ثم الثانية عشر و الأخيرة في مسارها المهني بتاريخ 15-02-2018 ، في هاته الرتبة، رتبة مهندس رئيسي للإعلام الآلي.

-تزاوول مهامها كرئيسة مصلحة تطبيقات الإعلام الآلي بالمديرية الجهوية بوهران إلى غاية كتابة هاته الأسطر.

**المصدر: مكتب المستخدمين بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران
تحليل الحالة الثانية:**

-استفادت هاته الموظفة من ترقية واحدة في الرتبة مع تغيير للصنف.

-استفادت من الترقية في المنصب العالي مرتين مع الاستفادة من الزيادة الاستدلالية الخاصة بذلك.

-بلغت الحد الأقصى من الترقية في الدرجات بعنوان الرتبة الأصلية أي الدرجة الثانية عشر . . -أجرها يتعدى 60000.00 دج إلى غاية 2018.

ثالثا-المقارنة بين الحالتين:

تم اختيار الحالتين بناء على انتمائهما إلى سلكين مختلفين: الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة: المقارنة بين الحالتين ستتم اعتمادا على المستوى التعليمي، الأقدمية، و تطور المسار الوظيفي لهما، و ذلك اعتمادا على الجدول التالي:

جدول رقم 21 المقارنة بين الحالتين: أسلاك تقنية و أسلاك مشتركة

الحالة 1	الحالة 2
-مهندس دولة	-مهندس دولة
-المشاركة في عدة دورات تكوينية و ندوات	- المشاركة في عدة دورات تكوينية و ندوات
معظمها متعلقة بمشروع التوأمة مع الاتحاد	معظمها متعلقة بمشروع التوأمة مع الاتحاد
الاروبي	الاروبي
-سنة اقدمية خارج مديرية مسح الأراضي	-عدة سنوات اقدمية خارج مديرية مسح الأراضي
-26سنة اقدمية بمديرية مسح الأراضي	-30سنة اقدمية بمديرية مسح الأراضي
-ترقية واحدة في الرتبة	-ترقية واحدة في الرتبة
-ترقيتين في المنصب العالي	-ترقيتين في المنصب العالي
-لم تستفيد من أي ترقية في الوظيفة العليا	-لم تستفيد من أي ترقية في الوظيفة العليا

ترقية من الدرجة الاولى و الى غاية الدرجة الثانية عشر بعنوان الرتبة الاصلية -تغيير للصنف من 13 الى ب2 الخاص بالوظيفة العليا -لم تستفيد من وظيفة عليا و بالتالي الترقية في الدرجات بعنوان الرتبة الاصلية فقط -الاجر في سنة 2018: حوالي 60000.00 دج	-ترقيتين في الوظيفة العليا -ترقية من الدرجة الاولى و الى غاية الدرجة العاشرة بعنوان الرتبة الاصلية -تغيير للصنف من 13 الى 14 فقط خلال 30 سنة خدمة -ترقية الى غاية الدرجة الرابعة بعنوان الوظيفة العليا ب2 -الاجر في سنة 2018: حوالي 110000.00 دج
--	---

المصدر: تم إعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

رابعاً-تحليل الحالتين:

بعد المقارنة بين الحالتين و بالرغم من ان المستوى التعليمي لهما متكافئ أي مهندس دولة، و رغم تقارب تاريخ توظيفهما اي تمتعهما بنفس سنوات الخدمة تقريبا، الا انه يظهر لنا جليا ان الأفضلية هي للحالة الأولى و ذلك من خلال النقاط التالية:

1-نقاط التشابه:

- نفس المستوى التعليمي
- نفس عدد سنوات الخدمة تقريبا
- الاستفادة من التكوين داخل و خارج الوطن في نفس الميدان
- الاستفادة من المنصب العالي و الزيادة الاستدلالية

2-نقاط الاختلاف:

يبقى وجه الاختلاف الوحيد هو الاستفادة من الوظيفة العليا، فتعود الأفضلية للحالة الأولى لاستفادتها من الترقية في الوظيفة العليا مرتين ، كمديرة ولائية ثم مديرة جهوية، اضافة الى الامتيازات المرتبطة بهاته الوظيفة كالتصنيف العالي ب2، و الترقية في الدرجات بعنوان هاته الوظيفة اضافة الى الزيادة الاستدلالية و هو ما يظهر من خلال الأجر لسنة 2018، اضافة الى امكانية الاستفادة من بعض الامتيازات الاجتماعية كالاستفادة من قرض لشراء سيارة.

هاته الأفضلية للحالة الأولى تعود على وجه الخصوص لانتماء هاته الموظفة إلى الأسلاك التقنية، سلك مهندسي مسح الأراضي، حيث انه و تبعا للقوانين و التشريعات المعمول بها في هذا الإطار من بين شروط الترشح لوظيفة عليا: مدير و لائي أو مدير جهوي أن يكون الموظف منتمي إلى رتبة مهندس مسح الأراضي على الأقل مع تمتعه بعدد محدد من سنوات الخدمة في هاته الرتبة أو رتبة أعلى منها، فرتب الأسلاك المشتركة تعد مقصية من الترشح لهاته الوظيفة ، فتعد هاته النقطة الوحيدة التي تشكل الاختلاف بين رتب الأسلاك التقنية و رتب الأسلاك المشتركة.

فبالتالي فان المسار الوظيفي للرتب التقنية لمسح الأراضي يعتبر أكثر تحفيزاً من رتب الأسلاك المشتركة، حيث يمكن لموظف يوظف في رتبة مراقب أو مفتش لمسح الأراضي و بعد الترقية في الرتبة و الوصول إلى رتبة أعلى كرتبة مهندس لمسح الأراضي ، أن يترشح لوظيفة عليا كمدبر ولائي، بينما يبقى الموظف التابع للأسلاك المشتركة و حتى في حالة تمتعه بالاقدمية الكافية و المستوى العالي ليسانس و ما فوق لا يتعدى سقف الترشح لمنصب عالي رئيس مصلحة جهوي او ولائي ، كحد أقصى إلا انه جدير بالذكر انه تبقى الأفضلية للأسلاك المشتركة في حرية النقل او التوظيف في الرتب المكافئة لمؤهلاتهم بمختلف الإدارات التابعة لقطاع الوظيفة العمومية بشرط توفر منصب مالي شاغر، هاته الأفضلية التي لا يتمتع بها رتب الأسلاك التقنية لمسح الأراضي.

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

المطلب الثاني: دراسة الحالات الخاصة برفض هيئات الرقابة المالية و الوظيفة العمومية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لعلاقتها بشخص الموظف والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في المردودية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، لكن قد يعترض مسير الموارد البشرية صعوبات و يواجه مشاكل تمنعه من التسيير الأمثل للمسار الوظيفي لموظفه و تؤثر عليه سلباً و تحوله دون الوصول لهدفه الأمثل و من أهم هذه الصعوبات و التي كانت معظمها نتيجة لرفض الرقابة المالية او الوظيفة العمومية تبعاً لسوء قراءة و تحليل و فهم النصوص القانونية، و الفراغات المتواجدة فيها و التي نعرض من خلال هذا الحيز بعض منها و التي تطرقنا إليها من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران:

الحالة الأولى: سوء فهم النصوص القانونية و سوء تطبيقها:

قد يجد المسير نفسه أمام حالة عدم فهم النص القانوني فمثلاً في سنة 2015 صدرت إرسالية رقم 585 مؤرخة في 2015/06/10 من الوزير الأول متضمنة عدم التوظيف في المناصب المالية الشاغرة لمنصب عون وقاية، حيث و بمصالح المديرية الجهوية تم فتح توظيف في منصب مالي شاغر يخص عون وقاية للسنة المالية 2014 و بعد إيداع مقرر الفتح لدى مصالح الوظيفة العمومية تم الحصول على المطابقة من ذات المصالح قبل صدور التعليم السابقة الذكر و استكمال جميع الإجراءات المتعلقة بالتوظيف إلى غاية تنصيب المعني بالأمر و إيداع مشروع عقد عمله على مستوى مصالح المراقب المالي ، هذا الأخير رفض التأشير على مشروع عقد العمل استناداً إلى التعليم السابقة الذكر. ليبقى الموظف و الإدارة بين المطرقة و السندان ففي هذه الحالة يجد المسير نفسه في حالة عدم الفهم الجيد للنص القانوني من طرف المراقب المالي و سوء تطبيقه بالرغم من أن النص واضح و صريح و يبدأ سريان النص القانوني من يوم صدوره و نشره و لا يطبق بأثر رجعي. و من خلال الجدول التالي سنقوم بعرض مختلف

الإجراءات التي قامت بها المديرية الجهوية لمسح الأراضي من أجل تسوية هاته الوضعية و ضمان تسيير حسن للمسار الوظيفي لهذا الموظف :

جدول رقم 22 الحالات الخاصة "الحالة الأولى"

الفترة الزمنية	الإجراءات المتبعة
2015-03-22	استكمال إجراءات التوظيف بإعداد المحضر النهائي الخاص بالتوظيف في المسابقة و إيداعه بمصالح الوظيفة العمومية من أجل الدراسة
2015-05-28	حصول المديرية الجهوية على المطابقة من طرف مصالح المديرية الجهوية بخصوص التوظيف في منصب عون وقاية
2015-06-15	تنصيب عون الوقاية في منصبه بناء على مطابقة الوظيفة العمومية
2015-08	ورود مدونة المناصب المالية من الإدارة الوصية، و إيداع مشروع عقد عمل عون الوقاية لدى مصالح الرقابة المالية من أجل دراسته و التأشير عليه
2015-09-15	إصدار مصالح الرقابة المالية بوهران لمذكرة رفض مؤقت للمشروع السالف الذكر استنادا للتعليمية رقم 585 المؤرخة في 2015/06/10 و التي نصت على تجميد التوظيف في منصب عون الوقاية
2015-09-20	مراسلة المديرية الجهوية لمصالح المديرية العامة لمسح الأراضي من أجل التدخل لدى مصالح المديرية العامة للميزانية و إيجاد حل لهذا الإشكال
2015-10	رفض مصالح الوظيفة العمومية التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية للسنة 2015 بحجة عدم تسوية وضعية عون الوقاية و عدم تعيينه في المنصب رغم تنصيبه، و بالتالي التأثير سلبا على المسار الوظيفي لبقية الموظفين باعتبار التأشير على ذات المخطط يعتبر عملية أساسية في ضمان تسيير المسار الوظيفي للموظفين (ترقية اختيارية، ترقية على أساس الشهادة....الخ)
2016-07-24	إلغاء تنصيب عون الوقاية كحل من أجل توجيهه نحو القضاء
2017-01	صدور الحكم القضائي الذي ينص على إعادة إدماج عون الوقاية في منصب عمله و تعويضه عن كافة أجوره و مستحقاته.
2017-03	إيداع مقرر إعادة إدماج المعني بالأمر مرفوق بالحكم القضائي لدى مصالح الرقابة المالية

2017-04	رفض مصالح الرقابة المالية بوهان مرة أخرى التأشير على إدماج عون الوقاية ضاربا عرض الحائط الحكم القضائي .
2018-03	خلال السنة المالية و بعد تغيير المراقب المالي المساعد قامت المديرية الجهوية بإعادة إيداع مقرر إعادة إدماج المعني بالأمر مرفوق بالحكم القضائي كمحاولة أخرى منها ، حيث توجت هاته المحاولة بالتأشير على عقد العمل و صرف كافة حقوق و مستأخرات عون الوقاية .

المصدر: تم إعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

سوء فهم النصوص القانونية و بالتالي سوء تطبيقها، و غياب عناصر و آليات التنسيق بين الإدارات كان من شأنه التأثير سلبيا على المسار الوظيفي لموظف عمومي -عون الوقاية- ووضع حياته و مستقبله المهني تعسف الإدارات ، فلولا قيام مصلحة المستخدمين بالمديرية الجهوية لكافة جهودها من اجل ايجاد حل لهاته الوضعية ل بقي وضع عون الوقاية معلق لحد هاته اللحظة.

***الحالة الثانية:بيروقراطية الإدارة:**

كلمة بيروقراطية متصلة دوما و دائما بالإدارة إلا أنه في هذه الحالة نقصد البيروقراطية التي تعيق التسيير في الإدارة نفسها، حيث شهدت مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي حالة لضياع المسار الوظيفي لأكثر من 60 من موظفيها و ضياع حقهم في الترقية كون ان الترقية مرهونة بمدى التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية ، حيث انه بعد إيداع المخطط على مستوى مصالح الوظيفة العمومية للتأشير عليه ، و بعد المراقبة و التدقيق ، رفضت ذات المصالح التأشير عليه كون المدير الجهوي بالمديرية بلغ السن القانوني للتقاعد و المحدد آنذاك ب 60 سنة و لم يتم إحالته على التقاعد ، بالرغم من كون المعني بالأمر يشغل منصب حساس كونه مدير و تسوى وضعيته على مستوى الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة و ليس على مستوى مديريته الجهوية . و من خلال الجدول التالي سنقوم بعرض سير الإجراءات التي أثرت سلبا على المسار الوظيفي لأكثر من 60 موظف و حرمانهم من حقهم في الترقية :

جدول رقم 23 الحالات الخاصة "الحالة الثانية "

الفترة الزمنية	سير الإجراءات
2015-11-30	تعيين مدير جهوي جديد يبلغ 59 سنة عند تنصيبه على مستوى المديرية الجهوية، هذا التعيين جاء كإستراتيجية من المديرية العامة لبعث نفس جديد بتعيين هذا المدير لخبرته و اقدميته في مجال التسيير، حيث جاء على لسان هذا المدير الجهوي أن للمديرية العامة نية في منح رخصة استثنائية لتمديد تقاعده إلى 65 سنة.
2016-09	إيداع المديرية الجهوية لمسح الأراضي، للمخطط السنوي للموارد البشرية للسنة 2016 بمصالح الوظيفة العمومية للدراسة و التأشير عليه .

إعلان مصلحة المستخدمين عن فتح الترشح لإيداع طلبات الترقية الاختيارية لمختلف رتب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة، إضافة إلى الترقية على أساس الشهادة و التحضير لعقد اللجنة المتساوية الأعضاء و مختلف الإجراءات الخاصة بذلك في انتظار التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية	2016-10
رفض مصالح الوظيفة العمومية التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية للسنة 2016 بحجة عدم تسوية وضعية المدير الجهوي البالغ من العمر 60 سنة إما بإرفاق مقرر إحالته على التقاعد أو رخصة لتمديد ذلك.	2016-11
إسراع مصالح المديرية الجهوية في مراسلة الإدارة الوصية من أجل التدخل و إيجاد الحل لانقاد المسار الوظيفي لأكثر من 60 موظف.	2016-12-01
الرد من طرف الإدارة الوصية بضرورة الإسراع في إحالة على التقاعد كل المدراء البالغين من السن 60 سنة، هذا الرد المتأخر و الذي لا يغني و لا يضمن من جوع، جاء بعد فوات الأوان أي بعد انقضاء السنة المالية 2016، أدى إلى ضياع حق أكثر من 60 موظف.	2017-02

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

رغم المجهودات المبذولة من طرف مصالح المستخدمين بالمديرية الجهوية خلال السنوات الأخيرة في ظل تجميد التوظيف الخارجي و بغية استغلال المناصب المحررة و استغلال أقصى عدد ممكن من المناصب من أجل الترقية الاختيارية و الترقية على أساس الشهادة و التي لم يمسه التجميد من أجل ضمان مواصلة السير الحسن للمسار الوظيفي لموظفيها، جاء التماطل و الرد المتأخر من طرف الإدارة الوصية في معالجة مثل هاته الحالات التي لا تستحمل التأخير، و خروج الموظف البسيط كبش فداء لمثل هاته البيروقراطية الممارسة من الإدارة الوصية في حد ذاتها و التي كان عليها تشجيع الموظفين و تحفيزهم باعطائهم حقهم على الأقل و ترقيةهم في رتب اعلى.

الحالة الثالثة:

نبقى دائما مع البيروقراطية و هاته المرة من خلال البيروقراطية المنتهجة دائما من طرف المراقب المالي بولاية وهران، من خلال ممارسته للسلطة ، عدم احترام الأجال المحددة للرقابة السابقة للنفقات ، قراءة محتوى التعليمات و المناشير و النصوص القانونية لكل مراقب مالي على حدى، اظافة إلى غياب النشر الواسع لها خاصة عند تحيينها، كل هاته العوامل حالت دون ضمان المصلحة العامة و التأثير السلبي على الحياة المهنية للموظف العمومي، و ضياع حقوقه، و من خلال الجدول التالي سنقوم بعرض سير الإجراءات التي أثرت سلبا على المسار الوظيفي للموظفين و حرمانهم من حقوقهم

لمتعلقة بمستأخرات الترقية في الدرجة كون مبدأ عمل المراقب المالي يعتمد على التأشير على بطاقات الالتزام بالترتيب الكرونولوجي :

جدول رقم 24 الحالات الخاصة "الحالة الثالثة "

الفترة الزمنية	سير الإجراءات
2016-10-08	تعيين مدير لمسح الأراضي جديد بمديرية مسح الأراضي بسعيدة و التابعة للمديرية الجهوية لناحية وهران، و هو الذي كان يزاول مهامه كرئيس مصلحة بالمديرية الجهوي بالشلف، و تم انتدابه لمهام جديدة
2016-11	إيداع لدى المراقب المالي مقرر التكفل به إضافة الى بطاقة الالتزام الخاصة بالتكفل براتبه، و هذا للتأشير عليهما نظرا لاقتراب موعد إغلاق السنة المالية 2016، هذا الإيداع الذي تبعه إيداع لبطاقة الالتزام الخاصة بمستأخرات الترقية في الدرجات لمجموعة من الموظفين الذين استفادوا من الترقية مؤخرا في الدرجات.
2016-12	بعد مدة طويلة فافت المدة المحددة قانونا للرقابة السابقة للنفقات، تم الرفض المؤقت لمقرر التكفل الخاص بالمدير الجديد بحجة ارفاقه لمقرر التعيين بعد الانتداب و الذي يعد على مستوى الإدارة الوصية و يؤشر عليه من طرف مستوى الرقابة المالية التابعة لها.
2016-12	مراسلة المصالح المختصة من اجل الإسراع في إعداد هذا المقرر نظرا لضيق الوقت و اقتراب موعد إغلاق السنة المالية
2016-12	تلقي الرد بان هذا المقرر لا يتم إعداده في مثل هاته الحالات كون أن عملية الانتداب تمت من إدارة تابعة لنفس الإدارة الوصية و نفس الوزارة أي وزارة المالية و أن هذا المقرر لا يتم إعداده إلا في حالة اختلاف الوزارة التي ينتمي إليها الموظف عن الوزارة التي التحق بها، و أن هذا الرفض من المراقب المالي يعد كبير وقراطية صريحة منه.
2016-12	إيداع هذا المقرر مرة أخرى و كإجراء تصحيحي تم ارفاقه بالمراسلة الصادرة عن المديرية العامة، إضافة الى توجيه مراسلة من طرف المدير الجهوي للمراقب المالي للحد من البيروقراطية الممارسة من طرفه و التي يذهب ضحيتها الموظف البسيط
2017-01	بعد تلقي المراقب المالي لمحتوى الإرسالية ، و تقديره الخاطئ بأنها

رسالة استفسارية بالنسبة له، ليقوم بعدها مباشرة و بعد فوات الأوان و إغلاق السنة المالية 2016، بالرفض النهائي لبطاقات الالتزام كلها، و التي كانت تتبعها بطاقات الالتزام الخاصة بمستأخرات الترقية في الدرجات الخاصة ببعض الموظفين	
--	--

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

كل هاته البيروقراطية الممارسة من المراقب المالي من جهة و استعماله للسلطة و النفوذ ضاربا عرض الحائط كل القوانين و الإجراءات و أخلاقيات المهنة، اضافة إلى تصفية الحسابات بين المسؤولين من جهة اخرى ، فمراسلة المدير الجهوي حتى و إن كانت في محلها من حيث المحتوى ، إلا أنها لم تكن في وقتها نظرا لتزامنها مع موعد إغلاق السنة المالية ، فكان عليه في هذا الوقت الالتزام بقليل من الحكمة و الصبر إلى غاية ضمان السير الحسن لكافة أمور الموظفين و حقوقهم ، و توجيه مراسلته في وقت لاحق و لدى الجهات المختصة للنظر في ذلك ، كل هذا ذهب ضحيته الموظف البسيط مرة أخرى.

الحالة الرابعة: التكفل بالمناصب العليا المشغولة بالنيابة:

من بين الحالات التي تطرقنا إليها خلال دراستنا الميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران تلك المتعلقة، بالتعيين في المناصب العليا (رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس حضيرة، رئيس فرقة)، فمكتب المستخدمين و في السنوات الأخيرة يعمل جاهدا من خلال اعطاء لكل حق حقه، فيما يخص شغل هاته المناصب من خلال استراتيجية تعتمد على اعطاء الفرص لعنصر الشباب خاصة، بهدف ضمان الخلافة و عدم احتكار هاته المناصب على فئة معينة، فقد شهدت سنة 2016 و بعد اقرار الحكومة بتسقيف سن التقاعد القانوني الى 60 سنة، شهدت المديرية الجهوية ايداع لملفات التقاعد لم يسبق له مثيل ، و ذلك خلال الفترة التي سبقت تطبيق هذا المرسوم الجديد الخاص بتسقيف سن التقاعد ، فمن بين الموظفين الذين اودعو ملفات التقاعد المودعة العديد من شاغلي المناصب العليا، على غرار رئيس مصلحة و رئيس مكتب، فقد جاءت رسالة المديرية الجهوية صريحة في هذا الإطار، حيث كانت مصلحة المستخدمين تشترط مقابل الموافقة على طلب التقاعد بالنسبة لهاته الفئة التي تشغل هاته المناصب إلى ضرورة ، تسليم المهام فور تلقي الرد بالإيجاب بعد إحالته على الإدارة الوصية بطبيعة الحال، حيث يتم اقتراح خليفة لهؤلاء الموظفين و الذين كان معظمهم من فئة الشباب، و مباشرة و بعد تعيين هؤلاء و إخضاعهم على فترة تجريبية و تقييمهم ، تقوم المديرية الجهوية بإيداع مشاريع تعيينهم الرسمي في المنصب لدى مصالح الرقابة المالية، و ذلك بمثابة تحفيز لهم و إعطاء لكل حق حقه، و ضمانا لتسيير المسار الوظيفي على أكمل وجه، شريطة توفر الشروط اللازمة في تلك الفترة من اقدمية على وجه الأساس، أما من لم تتوفر فيه الشروط اللازمة في تلك الفترة فيبقى شاغلا لذلك المنصب بالنيابة إلى حين بلوغه الشروط للتعيين الرسمي في المنصب من اقدمية أو الرتبة المناسبة بعد الترقية... الخ، الا انه و من بين الحقوق المهضومة من طرف التشريعات المعمول بها في هذا الاطار، هو فترة النيابة تلك فهناك من تتعدى فترة نيابتهم 05 سنوات و كمثل عن ذلك منصب رئيس مصلحة جهوي و الذي من بين شروط التعيين فيه حيازة 05 سنوات اقدمية برتبة مكافئة لـ 12 فما فوق كرتبة متصرف او مهندس (ليسانس)، حيث ان الأثر المالي لا يأخذ بالحسبان فترة النيابة و انما يبدأ سريان المفعول ابتداء من تاريخ التوقيع على المقرر اي بعد تأشيرة المراقب المالي، فبالرغم من أن فترة النيابة تلك تعتبر كتحفيز للموظف و إحساسه بالمسؤولية

الملقاة على عاتقه، اضافة إلى فرصة له من اجل تجهيز نفسه لهذا المنصب بصفة رسمية و التطلع للأفاق المستقبلية، إلا أن التشريعات المعمول بها لا تنص على منح تعويضات عن فترة النيابة. لكن من خلال مقارنة هاته الفئة اي الفئة التي تشغل المناصب العليا لفترة معينة بالنيابة و يتم تعيينها فور توفر الشروط المناسبة فيها، فهي تعتبر اكثر حظا من فئة اخرى تعمل متطوعة امام صمت التشريعات و القوانين و الأشخاص الساهرين على اقتراح و تطبيق هاته القوانين و سنها، فمن خلال الجدول التالي سنقوم بعرض حالة من بيت هاته الحالات لموظف برتبة تقني سامي في الإعلام الآلي يشغل منصب عالي كرئيس مكتب جهوي بالنيابة و لا يتقاضى اي مقابل من وراء ذلك بل اضافة إلى ان لا امل له بالترقية في هذا المنصب الى غاية كتابة هاته الأسطر:

جدول رقم 25 الحالات الخاصة "الحالة الرابعة"

الفترة الزمنية	سير الإجراءات
2014-02-02	تنصب موظف جديد برتبة تقني سامي في الإعلام الآلي، صنف 10 بعد استكمال مختلف إجراءات التوظيف القانونية، و تكليفه بمهام تسيير برنامج الاعلام الالي للاجور، و التي اثبت من خلال هاته المهام الموكلة له كفاءته في ذلك
2016-11	ايداع رئيس مكتب الوسائل العامة و الصيانة لعطلة مرضية طويلة المدى
2016-12	تعيين الموظف برتبة تقني سامي للإعلام الآلي، كرئيس مكتب للوسائل العامة و الصيانة، نظرا لعدم توفر الشروط اللازمة في أي موظف مؤهل لهذا المنصب في تلك الفترة ، و نظرا لحساسية المنصب و الضرورة الملحة لعدم ترك المنصب شاغرا، هذا المنصب الذي يتطلب عنصر يمتاز بالثقة و بالسرعة في التنفيذ المهام كون أن بعض المهام المتعلقة بتسيير الوسائل العامة تتطلب الصفة الاستعجالية
2018-06	مراسلة الإدارة الوصية من اجل الحصول على رخصة استثنائية من مصالح المديرية العامة للميزانية لإمكانية تعيين المعني في المنصب العالي بصفة استثنائية
2018-12	تلقي الرد من طرف الادارة الوصية مفاذاها الحصول على رخصة استثنائية فيما يخص بعض الرتب فقط ، كرتبة وثانقي امين المحفوظات لتعيينه كرئيس مكتب للارشيف و الوثائق هاته الرتبة التي كانت محرومة من التعيين في المنصب العالي
2019-02	مراسلة الإدارة الوصية برسالة تذكيرية من اجل الحصول على رخصة

استثنائية من مصالح المديرية العامة للميزانية لإمكانية تعيين رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي في المنصب العالي بصفة استثنائية كرئيس مكتب الوسائل العامة و الصيانة	
تلقي المصالح الجهوية لمسح الأراضي لمحتوى مراسلة حررتها الإدارة الوصية موجهة للمصالح المختصة للميزانية من اجل الرخصة الاستثنائية للتعيين التقني السامي في الإعلام اللي في المنصب العالي كخطوة أولى	2019-03

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

الى غاية كتابة هاته الاسطر لم تتلقى المصالح الجهوية اي رد اخر بخصوص هاته الرخصة، ليبقى الاعوان المعينون في المناصب العليا بالنيابة و الذين لا يتوفرون على الشروط اللازمة لذلك ، مهمشين امام التشريعات المعمول بها و التي لا تنص على اي ثغرات يمكن تعويض هاته الفئة عن المجهودات المبذولة من طرفهم لتشجيعهم و تحفيزهم على الاقل، ليبقى المسار الوظيفي للموظف العمومي امام مصير مجهول.

الحالة الخامسة: المخطط السنوي للموارد البشرية و التأشير عليه كشرط لتأشير المراقب المالي على مختلف عمليات الترقية:

تبقى البيروقراطية الممارسة من طرف المراقب المالي هي التي تشغل الحيز الأكبر في عرقلة السير الحسن للمسار المهني للموظفين ، حيث تجد الإدارة نفسها تحت سلطته و نفوذه التي يستعملهما من خلال غموض القوانين و غياب التنسيق بين الهيئات و الإدارات، بالرغم من تدارك الهيئات و المشرع الجزائري للامر مؤخرا، و إصدار تعليمية تنص على عدم اشتراط التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية من اجل إتمام عمليات التسيير الخاصة للموظفين من ترقية و ما شابهها، إلا أن المسير لا يزال يجد نفسه امام بيروقراطية المراقب المالي الذي لا يزال يطالب بالمخطط السنوي للموارد البشرية ماثرا عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية كشرط من اجل التأشير على مشاريع الترقية على سبيل المثال، حيث تبقى مصلحة المستخدمين تسابق الزمن من اجل إعداد المخطط و إيداعه و دراسته من طرف المصالح المختصة للوظيفة العمومية و التأشير عليه في اقرب الأجال، فمن خلال الجدول التالي سنقوم بعرض سير للإجراءات الخاصة بإعداد هذا المخطط و إيداعه و دراسته و التأشير عليه مبرزين مختلف المراحل التي تعبر عن ضيق الوقت وضرورة الإسراع من اجل السهر على تسيير امور الموظفين في الاجال المحددة:

جدول رقم 26 الحالات الخاصة "الحالة الخامسة "

الفترة الزمنية	سير الإجراءات
ن-1	تقوم المديرية الجهوية مع نهاية السنة المالية ن-1 بتحضير ملخص عن كافة عمليات تسيير الموظفين كحوصلة ، و تكون مرفوقة مع احتياجات المناصب المالية للسنة "ن" من خلال أخذ بعين الاعتبار كافة المناصب

<p>الشاغرة و حالات التقاعد و الاستقالة و التسريح .. الخ، إضافة إلى طلبات الترقية على أساس الشهادة و طلبات النقل من إدارات خارجية إن توفرت بغية تعزيز المواد البشرية في ظل تجميد التوظيف الخارجي إضافة إلى إعداد قائمة الموظفين المستوفين لشروط الترقية و لشروط اجتياز الامتحانات المهنية ، مع أخذ بعين الاعتبار عدد المستخدمين في إطار ما قبل التشغيل من اجل التفاوض على مستوى الإدارة الوصية لتوفير مناصب شغل دائمة لهم.</p>	
<p>عادة ما المديرية الجهوية مراسلة من لادارة الوصية من اجل تنقل ممثلي الموارد البشرية إلى الإدارة المركزية من اجل دراسة و التفاوض حول الاحتياجات من المناصب المالية</p>	<p>شهر مارس من السنة "ن"</p>
<p>يقوم كل من رئيس مصلحة الإدارة العامة و رئيس مكتب المستخدمين بالتنقل مباشرة إلى الإدارة المركزية فور تلقي المراسلة ، حيث يتم عقد جلسة عمل مع ممثلي المستخدمين بالادارة المركزية ، يتم عرض الحصيلة و الاحتياجات من المناصب المالية للسنة "ن" و التي تم تحضيرها من قبل، مع التركيز و عمل مجهودات للتفاوض و الظفر بأكبر عدد ممكن من المناصب حرصا من المديرية الجهوية لتحقيق المصلحة العامة و تلبية جميع حقوق موظفيها حارصة كل الحرص على المسار المهني لهم كأولوية أولى.</p>	<p>شهر مارس من السنة "ن"</p>
<p>تقوم المديرية العامة بإعداد مشروع لقائمة المناصب المالية بعنوان السنة المالية "ن"، و عرضه على مستوى الهيئات الخاصة، و يتم ارساله للمديرية الجهوية من اجل التدقيق في القائمة قبل إحالتها على مصالح الرقابة المالية بالعاصمة للتأشير عليها</p>	<p>شهر افريل من السنة "ن"</p>
<p>ورود مدونة المناصب المالية بعنوان السنة المالية "ن" ، حيث تقوم المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران مباشرة بتبليغ نسخة طبق الأصل منها للمراقب المالي و مصالح الوظيفة العمومية بوهران .</p>	<p>شهر جوان إلى جويلية من السنة "ن"</p>
<p>تقوم المديرية الجهوية بعملية توزيع المناصب المالية حسب الأنماط</p>	<p>بعد ورود مدونة المناصب</p>

<p>المختلفة للتوظيف(خارجي أو داخلي)، اضافة إلى استكمال عملية إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية نظرا لكون قائمة المناصب المالية وثيقة ضرورية لاستكمال هذا المخطط و إيداعه لدى مصالح الوظيفة العمومية من اجل الدراسة.</p>	<p>المالية</p>
<p>تقوم مصالح الوظيفة العمومية بعد الاطلاع على المخطط السنوي للموارد البشرية، باستدعاء ممثل عن المستخدمين للمديرية الجهوية و برمجة جلسة عمل من اجل دراسة المخطط، حيث يتم إعداد محضر من اجل رفع التحفظات اللازمة، حيث تقوم المديرية الجهوية برفع هاته التحفظات و إيداع المخطط مرة أخرى من اجل التأشير عليه</p>	<p>شهر سبتمبر من السنة "ن"</p>
<p>بعد التأكد من رفع كافة التحفظات المتعلقة بالمخطط السنوي للموارد البشرية، تقوم مصالح الوظيفة العمومية بالتأشير عليه</p>	<p>شهر أكتوبر إلى غاية شهر نوفمبر من السنة "ن"</p>
<p>عقد اللجنة المتساوية الأعضاء، برمجة عملية الترقية الاختيارية، ايداع مشاريع الترقية لدى مصالح الرقابة المالية بوهان مرفوعة بنسخة من المخطط السنوي للموارد البشرية مؤشر عليه و الذي كان شرطا و لا يزال شرطا حسب المراقب المالي ??? رغم صدور التعليمات التي تنص عن عدم الحاجة اليه.</p>	<p>شهر ديسمبر من السنة "ن"</p>

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

اذن فمن خلال الاطلاع على كافة هاته الإجراءات البيروقراطية، نلاحظ أن عملية الترقية و مشاريعها تودع لدى مصالح المراقب المالي في الرمق الأخير من السنة المالية، و هذا نظرا لطول الإجراءات التي تاخذ وقتا طويلا بين مصالح المديرية المركزية إلى مصالح الوظيفة العمومية وصولا إلى المراقب المالي، فبالرغم من الوقت الذي تستغرقه هاته الإجراءات ، فلا حيز لو ان مصالح الرقابة المالية طبقت التعليمات و لم تشترط التأشير على المخطط السنوي للموارد البشرية لكانت عملية الترقية تم انجازها و الالتزام بها في الوقت المحدد، فلنفترض ان مصالح الوظيفة العمومية تضع تحفظات يصعب تصحيحها كحالة المدير الجهوي الذي لم يتم إحالته على التقاعد نظرا لأسباب تتعدى مصالح المديرية الجهوية ا وان المراقب المالي يضع تحفظات على مشاريع الترقية خاصة في الرمق الأخير مع نهاية السنة المالية، يؤدي هذا بطبيعة الحال إلى ضياع حقوق الموظفين و التأثير سلبا على مسارهم الوظيفي.

الحالة سادسة: الإحالة على الاستيداع:

تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل. وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع، و بالتالي فان هاته الفترة و التي تعتبر كفترة انقطاع الموظف عن وظيفته لاسباب التي تطرق اليها المشرع الجزائري من خلال نص المادة 146 من الامر رقم 03-06 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية، هي تشكل مرحلة جد مهمة خلال المسار الوظيفي للموظف العمومي المحال على الاستيداع، الا انها في بعض الحالات تعيق و تاتر على مساره الوظيفي بطرق غير مباشرة من خلال حرمانه في حق من حقوقه او بعض من حقه، و يتجسد ذلك عادة في مدة الفترة و الاجراءات الخاصة بالاحالة على الاستيداع، فصمت النصوص القانونية من جهة، حيث لا تنطرق القوانين الأساسية بالتفصيل عن بعض النقاط التي من شأنها التأثير على المسار المهني للموظف العمومي في ظل غياب التعليمات التي تشرح كيفية تطبيق المراسيم و النصوص، و سوء فهم و تحليل المراقب المالي و تحليله لهاته النصوص كل على طريقته، و فيما يلي بعض الحالات التي تطرقنا إليها خلال دراستنا الميدانية بمصلحة المستخدمين للمديرية الجهوية و التي واجهت و عرقلت تسيير المسار المهني لموظفيها:

جدول رقم 27 الحالات الخاصة "الحالة السادسة"

الحالة	المرجع القانوني	المضمون	الإشكال
1	المادة 149 من الأمر رقم 03-06	تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 من الأمر رقم 03-06، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.	تحليل المراقب المالي، فهناك من يستند إلى المادة 149 و يقول 5 سنوات خلال المسار المهني للموظف أي لمرة واحدة فقط و هناك من يفسر بان 5 سنوات لكل طفل فمثلا اذا كانت الموظفة قد استفادت من مدة سنة على الاستيداع لطفلها الذي بلغ من العمر 4 سنوات ، و أرادت الاستفادة من مدة ثانية لطفل آخر ففي هذه الحالة لا تحتسب فترة ثانية و إنما تحتسب فترة جديدة أولى أي 5 سنوات لكل طفل.

<p>2</p>	<p>المادة 149 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 من الأمر رقم 03-06، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.</p>	<p>نفس الإشكال مع تحليل المراقب المالي كل على حدى، ففي حالة تجديد الاستيداع فمثلا اذا استفاد الموظف من فترة أولى 6 أشهر ، فعند التجديد هل يجب أن تكون الفترة الثانية مساوية للفترة الأولى أي 6 أشهر أم يمكن أن يستفيد من فترة ثانية لمدة سنة؟</p>
<p>3</p>	<p>المادة 149 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 من الأمر رقم 03-06، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.</p>	<p>ينص التشريع المعمول به على أن الإحالة على الاستيداع لتربية طفل عمره أقل من 05 سنوات لمدة أقصاها 5 سنوات فهنا يطرح الإشكال نفسه فاذا كان الطفل عمره 4 سنوات و 8 أشهر عند تاريخ طلب الإحالة ، فهل يمكن استفادة الموظف من فترة استيداع لمدة 04 أشهر فقط، أم يستفيد من 6 أشهر أو سنة طالما لم يبلغ 5 سنوات، أو لا يستفيد إطلاقا؟</p>
<p>4</p>	<p>المادة 148 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من</p>	<p>-ينص التشريع المعمول به في حالة الاستيداع لأغراض شخصية على ضرورة احترام الإجراءات الضرورية كاستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و</p>

<p>الذي يعتبر رأيها إلزامي ، فالإشكال المطروح ففي حالة التجديد هل يجب أن تتبع نفس الإجراءات باستشارة اللجنة و هل يعتبر رأيها في المرة الثانية إلزامي أم يتم التجديد مباشرة، بناء على الرأي الأول في الفترة الأولى؟</p>	<p>الخدمة الفعلية.</p>		
--	------------------------	--	--

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

الحالة السابعة : الحالات التأديبية:

يشكل كل تخلّ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية، فبالرغم من حرص المديرية الجهوية على تحفيز موظفيها و تكوينهم و تسيير مسارهم المهني تسييرا عقلانيا، إلا إنها تعطي أولوية كبيرة على الحرص على الحفاظ على النظام العام و السير الحسن لشؤون الإدارة و ذلك من خلال تطبيق نظام تأديبي جد صارم، و معاقبة كل من يخل بالتشريعات المعمول بها في هذا الشأن، إلا أن صمت القوانين في بعض الأحيان يمكن أن يؤدي إلى هضم حقوق الموظفين في الدفاع عن أنفسهم و اظهار حقهم و يؤثر سلبا على مسارهم الوظيفي الذي قد يؤدي في بعض الأحيان الى إنهائه بالتسريح من الوظيفة، حيث من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الاراضي بوهران قمنا بتلخيص بعض النقاط المهمة و التي من شأنها التأثير على المسار المهني للموظفين المخلين بالنظام العام للإدارة:

جدول رقم 28 الحالات الخاصة "الحالة السابعة "

الإشكال	المضمون	المرجع القانوني	الحالة
-احالت المديرية الجهوية لمسح الاراضي موظفا على المجلس التأديبي الذي استعان بعدة شهود ،	يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا.ويحق له	المادة 169 من الأمر رقم 03-06	1

<p>إضافة إلى تعيينه لمحامي للدفاع عنه حيث تدخل المحامي لاستجواب الشهود خلال جلسة المجلس التأديبي مما اضطر برئيس اللجنة بالتدخل لإيقافه، إلا أن في هاته الحالة فالنصوص القانونية لم تتطرق بالتفصيل لمثل هاته الحالات و الإجراءات المتخذة حيالها مما يمكن من فقدان الموظف المتهم لحقوقه و بالتالي إمكانية التأثير سلبا على مساره المهني .</p>	<p>أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.</p>		
<p>غالبا ما يطرح الموظفون المحالون على المجلس التأديبي بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي الإشكال حول إمكانية الحصول على نسخة من الملف التأديبي، فبالنظر لمضمون النص القانوني، الذي ينص على إمكانية اطلاع الموظف المتابع تأديبيا على كامل ملفه التأديبي و ليس الحصول على نسخة منه، تقابل المديرية الجهوية طلباتهم بالرفض .</p>	<p>يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.</p>	<p>المادة 167 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>2</p>
		<p>المادة 149 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>3</p>
		<p>المادة 148 من الأمر رقم 03-06</p>	<p>4</p>

المصدر: تم اعداده من طرفنا بناء على معطيات من مكتب المستخدمين

المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان و مناقشتها و تحليلها

تحليل المعطيات المحصل عليها من خلال الاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان الى 3 ابعاد:

البعد الأول: يخص المعلومات الشخصية للموظفين و هذا بهدف التحقق من المعطيات المتعلقة بالعينة
موضوع الدراسة

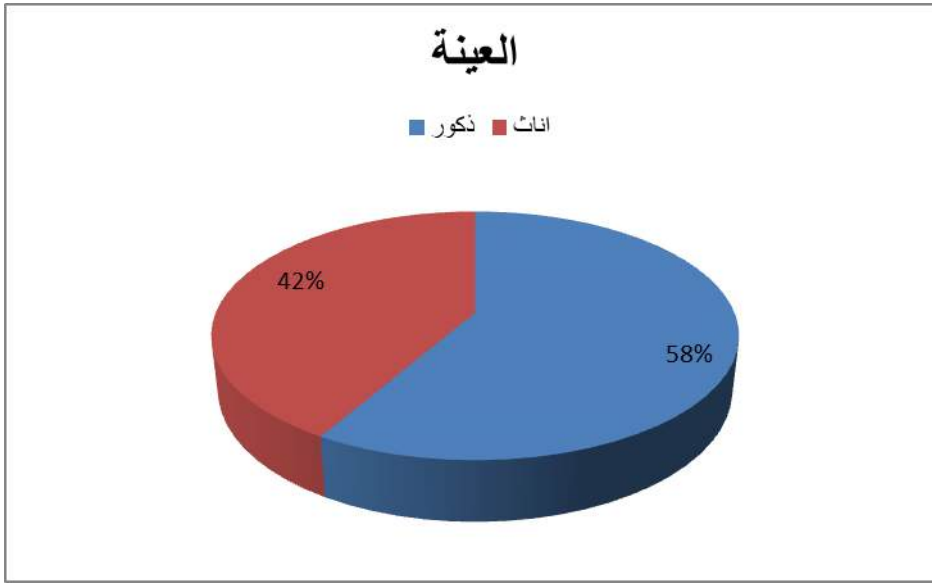
السؤال 1: العينة

جدول رقم 29 تقديم العينة موضوع الدراسة

النسبة المئوية	التعداد	الجنس
58 %	07	ذكور
42%	05	اناث
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 06 تقديم العينة موضوع الدراسة



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، يظهر لنا أن كلتا الجنسين الذكور و الإناث ممثلين بنسب متقاربة 58 بالمائة بالنسبة للذكور و 42 بالمائة بالنسبة للإناث. حيث نشير إلى أن العينة موضوع الدراسة تحوي إطارات إداريين، حيث أن نشاط المديرية الجهوية هو نشاط إداري بنسبة 90 بالمائة بطبيعتها تسهر على التسيير المالي و المحاسبي و تسيير المستخدمين التابعين لكافة المديريات الولائية التابعة بالجهة الغربية

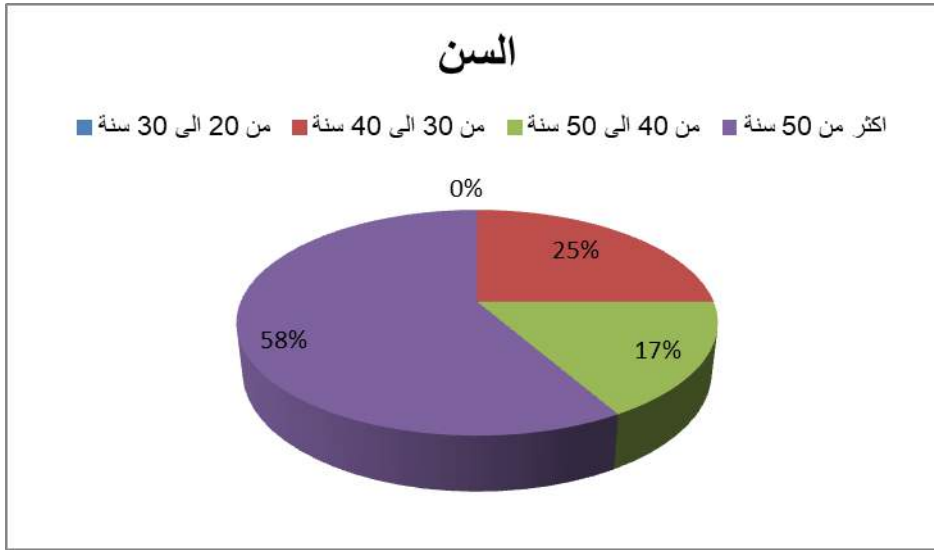
السؤال 2: السن

جدول رقم 30 التوزيع حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	00	00%
من 30 الى 40 سنة	03	25%
من 40 الى 50 سنة	02	17%
اكثر من 50 سنة	07	58%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 07 التوزيع حسب السن



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن فئة 50 سنة فما فوق هي الأعلى نسبة ب 58 % ، حيث تم التركيز في اختيار العينة محل الدراسة على فئة الإطارات ذوي الاقدمية و هو ما يفسر النسبة الكبيرة لهاته الفئة سن 50 سنة فما فوق، و هذا ما يتطابق و موضوع بحثنا تسيير المسار المهني للموظف العمومي، حيث أن تسيير المسار المهني يتطور مع مرور السنين، كما أن المديرية الجهوية أبقت على إطاراتها ممن تعدو سن الخمسين قيد الخدمة و هذا من اجل ضمان تاطير و ترك خلف لهم ، حيث تأتي فئة 30-40 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 25 بالمائة و هي الفئة التي تم توظيفها في العشر سنوات الأخيرة.

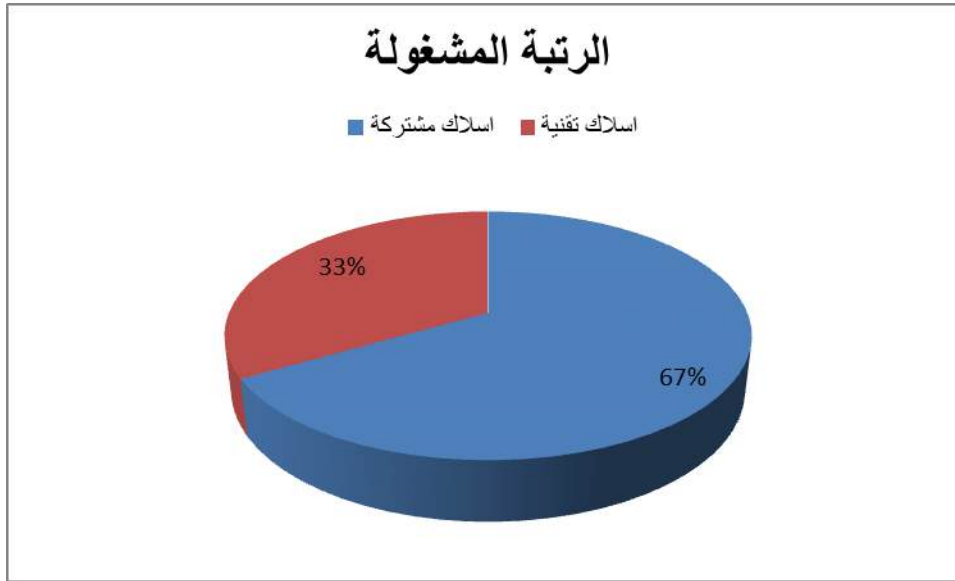
السؤال 3: الرتبة المشغولة

جدول رقم 31 الرتبة المشغولة

الرتبة المشغولة	العدد	النسبة المئوية
اسلاك مشتركة	08	67%
اسلاك تقنية	04	33%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 08 الرتبة المشغولة



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن ما نسبته 67 بالمائة هم تابعين للأسلاك المشتركة، مقابل 33 بالمائة للأسلاك التقنية، حيث أن هذا ما يفسر النشاط الإداري لمصالح المديرية الجهوية ، حيث نجد السلك التقني يغلب على المديريات الولائية التي تهتم أكثر بالنشاط الميداني و الخرجات الميدانية للفرق التقنية لمسح الأراضي.

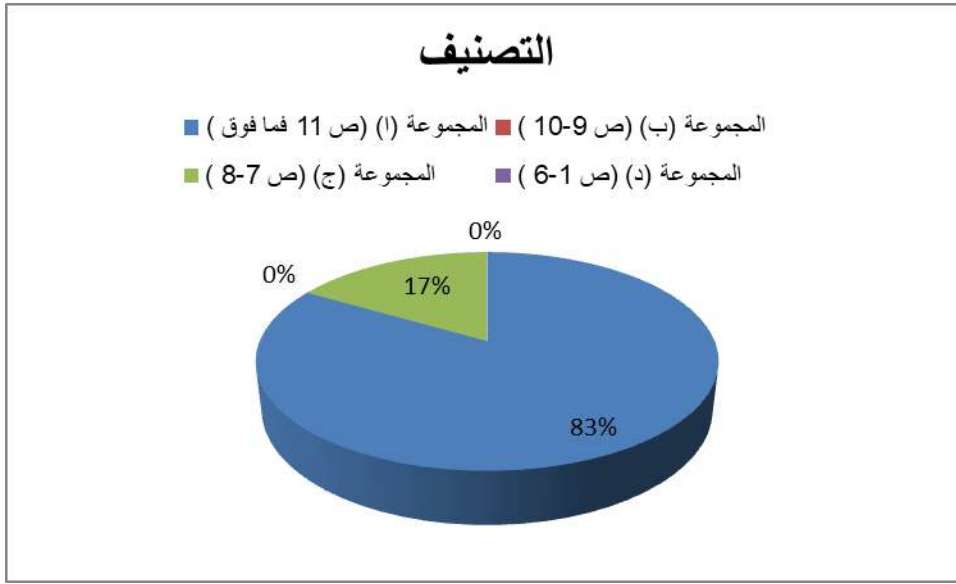
السؤال 4: التصنيف

جدول رقم 32 التصنيف

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المجموعة (أ) (ص 11 فما فوق)	10	83%
المجموعة (ب) (ص 9-10)	00	00%
المجموعة (ج) (ص 7-8)	02	17%
المجموعة (د) (ص 1-6)	00	00%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 09 التصنيف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن ما نسبته 83 بالمائة هم من الإطارات المصنفين في صنف 11 فما فوق أي دراسات جامعية، ليسانس، ماجستير... الخ، حيث وقع الاختيار على هاته العينة و التركيز على فئة الإطارات لكونهم الوحيدين من تتوفر فيهم شروط الالتحاق الترقية في المناصب العليا رئيس مكتب، رئيس مصلحة، مدير ولائي أو مدير جهوي.. الخ، و هذا قصد التطرق إلى دراسة مساراتهم المهنية من خلال دراسة حالتين: حالة إطار أسلاك تقنية و حالة إطار أسلاك مشتركة و المقارنة بين المسار المهني لهما.

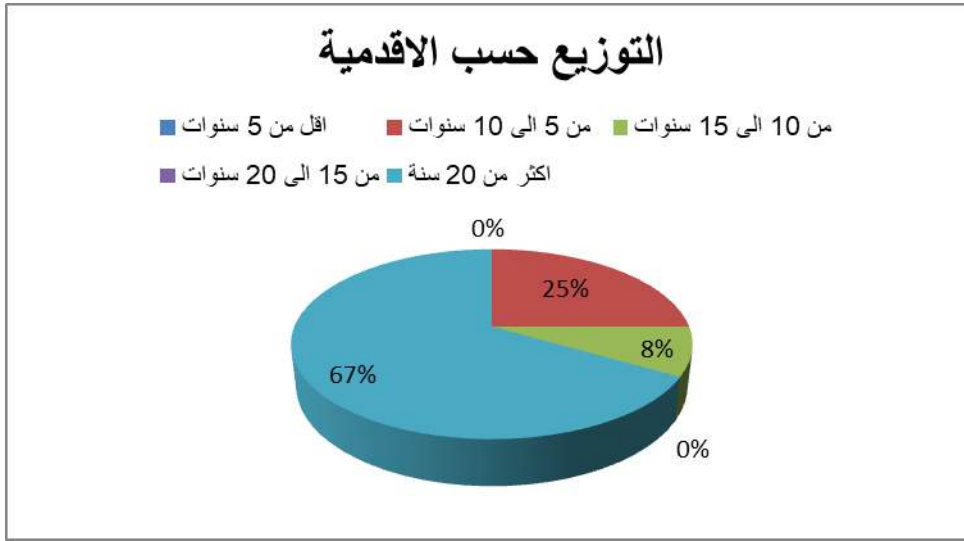
السؤال 6: التوزيع حسب الاقدمية

جدول رقم 33 التوزيع حسب الاقدمية

التوزيع حسب الاقدمية	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	00	00%
من 5 الى 10 سنوات	03	25%
من 10 الى 15 سنوات	01	08%
من 15 الى 20 سنوات	00	00%
اكثر من 20 سنة	08	67%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 10 التوزيع حسب الاقدمية



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ هنا انه من خلال العينة محل الدراسة فإن اغلب الإطارات التي وقع عليهم الاختيار في العينة محل الدراسة هم يثبتون 20 سنة اقدمية فما فوق، و هذا ما يتطابق و السؤال الثاني من الاستبيان و الذي يخص الفئة العمرية و هذا لغرض دراسة تطور المسار المهني لهم مع مرور السنوات.

البعد الثاني: يهتم بصفة عامة بتسيير المسار المهني للموظفين

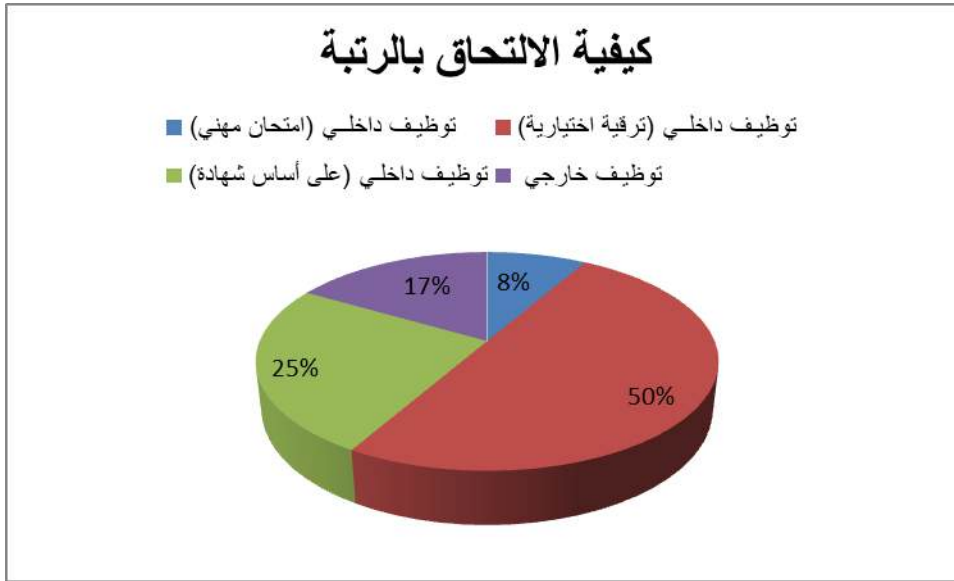
السؤال 7: كيفية الالتحاق بالرتبة الحالية

جدول رقم 34 كيفية الالتحاق بالرتبة

النسبة المئوية	العدد	كيفية الالتحاق بالرتبة
08%	01	توظيف داخلي (امتحان مهني)
50%	06	توظيف داخلي (ترقية اختيارية)
25%	03	توظيف داخلي (على أساس شهادة)
17%	02	توظيف خارجي
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 11 كيفية الالتحاق بالرتبة



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن المديرية الجهوية تعطي أهمية للمسار المهني لموظفيها حيث أن 50 بالمائة من العينة موضوع الدراسة التحقوا برتبهم الحالية عن طريق الترقية الاختيارية، 08 بالمائة عن طريق الامتحان المهني، إضافة إلى 25 بالمائة عن طريق الترقية على أساس الشهادة، هذا النمط من الترقية الذي هو مخصص للموظفين الذين يحصلون على شهادات عليا بعد توظيفهم فمن جهة المديرية الجهوية تمنح رخص للموظفين لمزاولة دراستهم ثم تقوم بترقيتهم على أساس الشهادات التي ينالوها بعد إنجائهم لهاته الدراسات هذا من جهة أخرى و هذا تشجيعا و تحفيزا لموظفيها ، كما يعتبر أيضا كمكسب للمديرية الجهوية حيث تستغل المناصب المالية في الترقية أكثر منه في التوظيف الخارجي خاصة في السنوات الأخيرة في ظل تجميد التوظيف الخارجي.

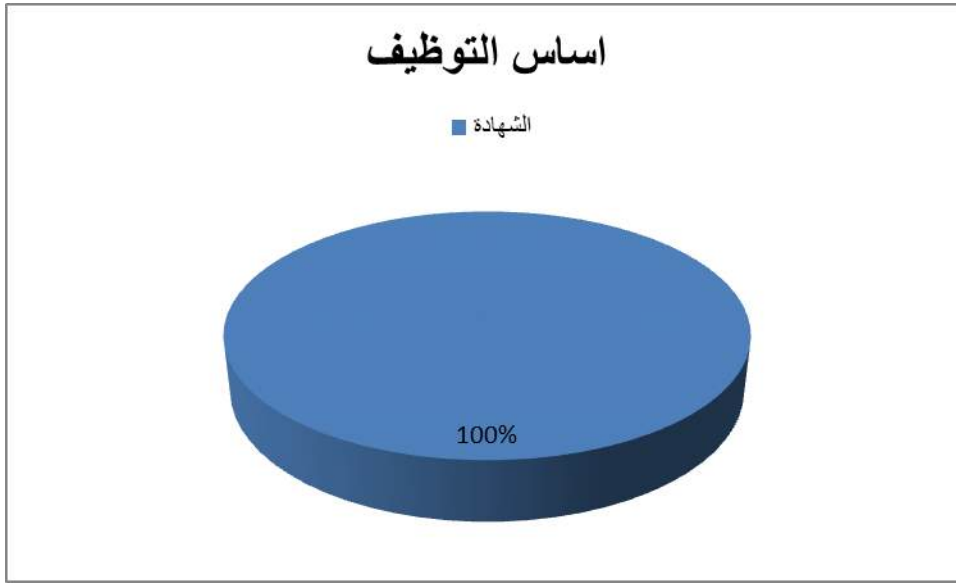
السؤال 08: أساس التوظيف

جدول رقم 35 أساس التوظيف

النسبة المئوية	العدد	اساس التوظيف
100%	12	الشهادة
00%	00	الاقدمية
00%	00	التزكية
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 12 أساس التوظيف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن مائة من المائة من العينة موضوع الدراسة التحقت بالمديرية الجهوية اعتمادا على مؤهلاتهم و شهاداتهم، و هذا حسب التشريعات و القوانين المنصوص عليها في الوظيفة العمومية، اضافة إلى احترام مبدأ الشفافية و المساواة حسب القوانين السالفة الذكر.

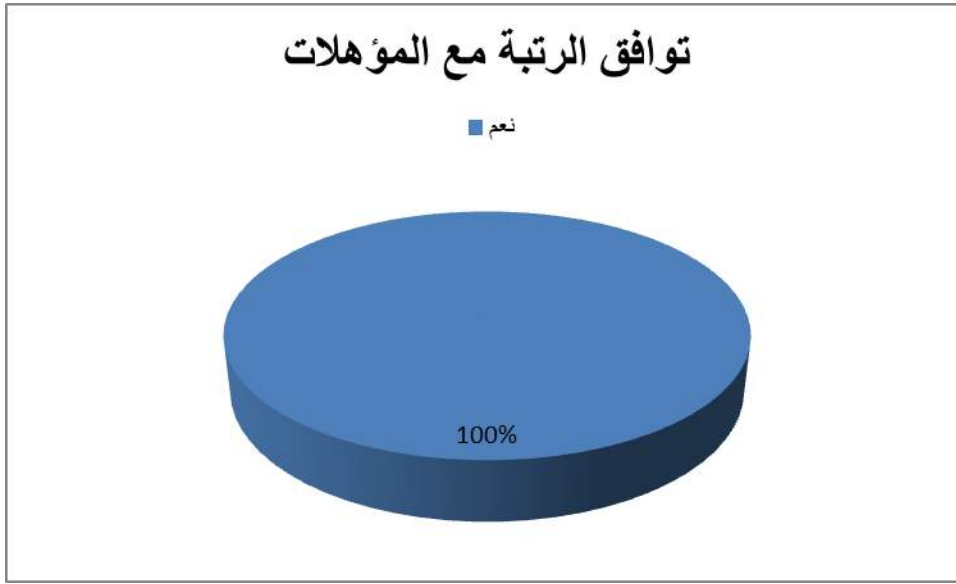
السؤال 09: توافق الرتبة مع المؤهلات

جدول رقم 36 توافق الرتبة مع المؤهلات

النسبة المئوية	العدد	توافق الرتبة مع المؤهلات
100%	12	نعم
00%	00	لا
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 13 توافق الرتبة مع المؤهلات



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن كافة العينة موضوع الدراسة أي ما نسبته مائة بالمائة من الموظفين الذين يشغلون مناصب بالمديرية الجهوية يلبون كل متطلبات المنصب و الأهداف المرجوة، و هذا ما يعكس سياسة توظيف المديرية الجهوية من خلال إدماج كل موظف في المكان المناسب له.

السؤال 10: الاستفادة من التكوين

جدول رقم 37 الاستفادة من التكوين

النسبة المئوية	العدد	الاستفادة من التكوين
17%	02	لم يستفيد ابدا
41%	05	مرة واحدة
17%	02	مرتين
25%	03	ثلاثة او اكثر
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 14 الاستفادة من التكوين



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن ما نسبته 41 بالمائة من الموظفين قد استفادوا على الأقل مرة واحدة خلال مسارهم المهني، 17 بالمائة مرتين، 25 بالمائة لثلاث مرات أو أكثر، حيث يظهر جليا اهتمام المديرية الجهوية بالمسار المهني لموظفيها من خلال تجسيد عمليات التكوين التكميلي و ما قبل الترقية و المنصوص عليهم في القوانين و التي تعتبر شرطا من شروط الترقية أو الترسيم في الرتبة، اضافة إلى برمجة عمليات تكوين و تحسين المستوى و الرسكلة لموظفيها، حيث من خلال التقرب من مصلحة الموظفين نظمت المديرية الجهوية عدة دورات تكوين في السنوات الأخيرة و ذلك في إطار مشروع التوأمة مع الاتحاد الأوروبي و تجسيد نظام مسح الأراضي متعدد الوظائف و ذلك تحت تاثير مكونين مؤهلين من عدة دول اوروبية.

البعد الثالث: يهتم بمدى تأثير تسيير المسار المهني للموظف على تحفيزه

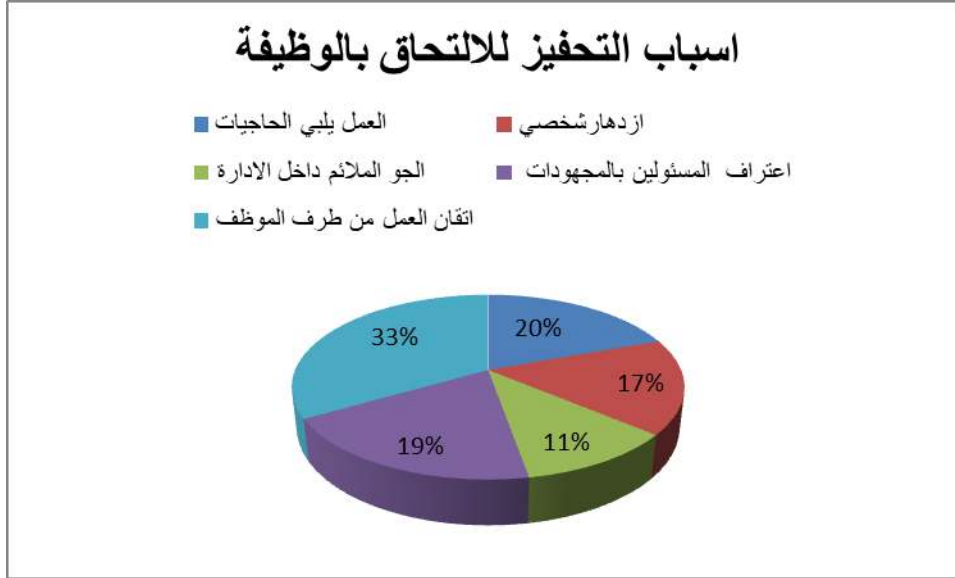
السؤال 11: أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة

جدول رقم 38 أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة

النسبة المئوية	العدد	أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة
20%	07	العمل يلبي الحاجيات
17%	06	ازدهار شخصي
11%	04	الجو الملائم داخل الادارة
19%	07	اعتراف المسؤولين بالمجهودات
30%	12	اتقان العمل من طرف الموظف
100%	36	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 15 أسباب التحفيز للالتحاق بالوظيفة



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن نتائج الاستبيان جاءت متقاربة حيث ان ما نسبته 33 بالمائة من الموظفين يرى انه من بين الأسباب التي تحفزه للالتحاق بوظيفته هو اتقانه لعمله، هذا راجع للظروف التي توفرها المديرية الجهوية لموظفيها من خلال اهتمامها بتسيير مسارهم المهني ، و ترقية في مناصب أعلى، 20 بالمائة من الموظفين يرى انه من بين الأسباب التي تحفزه للالتحاق بوظيفته هو أن العمل يلبي حاجياته و هذا أمر طبيعي أن يعتبر الموظفون ان هذا العامل الأكثر تحفيزا نظرا لاحتياجاتهم و انشغالهم اتجاه أنفسهم و اتجاه عائلاتهم، 19 بالمائة من الموظفين يرى انه من بين الأسباب التي تحفزه للالتحاق بوظيفته هو اعتراف المسؤولين بمجهوداتهم حيث يعتبر هذا العامل مهم للغاية حيث تحوز المديرية الجهوية على طاقم مسير شاب يعتمد على عنصر التحفيز في تسيير الموارد البشرية، 17 بالمائة من الموظفين يرى انه من بين الأسباب التي تحفزه للالتحاق بوظيفته هو ازدهار شخصي حيث يعتبر هذا العامل بمثابة إحساس داخلي شخصي للموظف، 11 بالمائة من الموظفين يرى انه من بين الأسباب التي تحفزه للالتحاق بوظيفته هو الجو الملائم و هذا راجع لإستراتيجية المديرية الجهوية التي تعتمد على التواصل و التشاور في اتخاذ القرار مع موظفيها اضافة الى الجو الأسري الغالب في مختلف المصالح، اضافة إلى عنصر الأمن.

السؤال 12: العمل بالنسبة للموظف

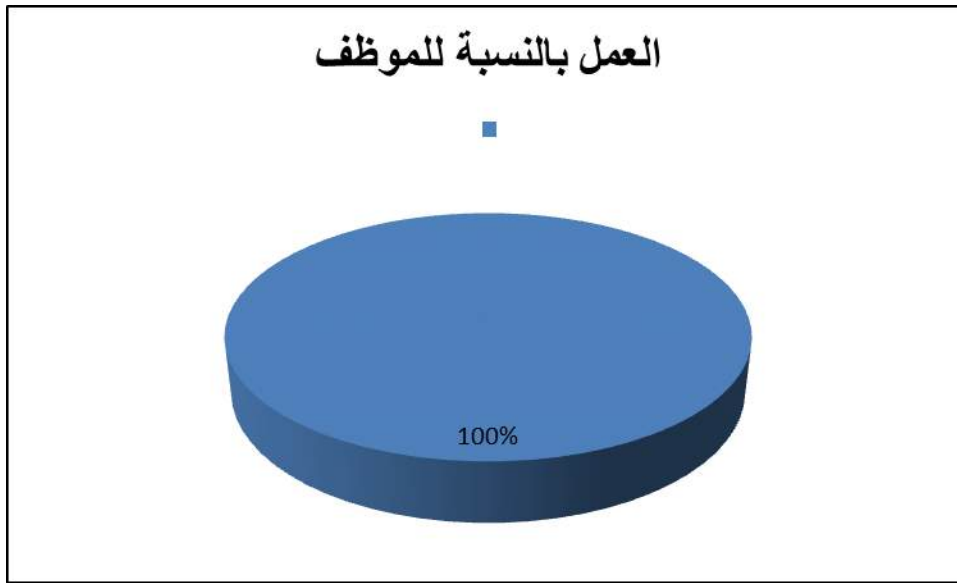
جدول رقم 39 العمل بالنسبة للموظف

العمل بالنسبة للموظف	العدد	النسبة المئوية
----------------------	-------	----------------

00%	00	عبء
00%	00	سعادة
100%	12	فائدة
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 16 العمل بالنسبة للموظف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن معظم العينة ترى ان العمل يعتبر فائدة بالنسبة لها و هذا راجع إلى ثقافة المنظمة.

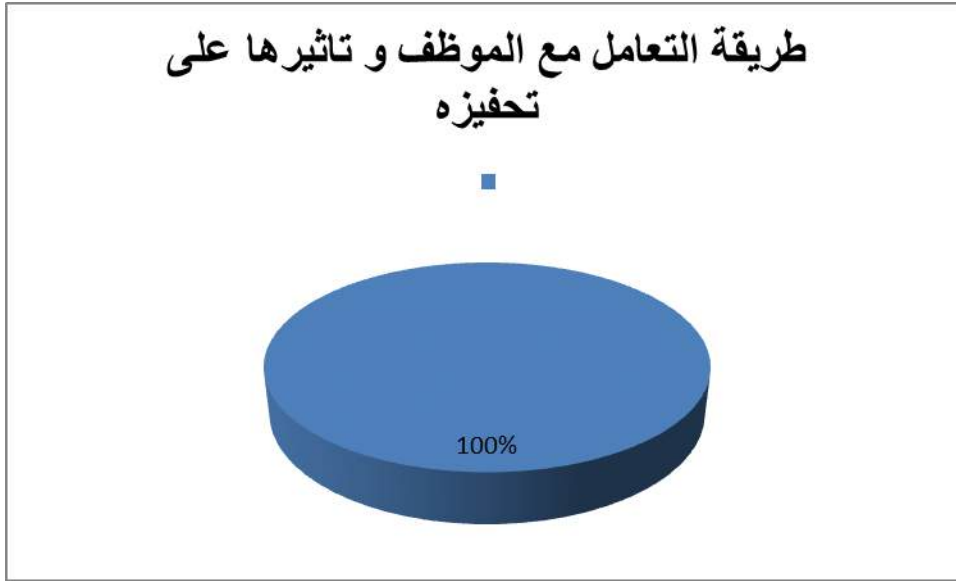
السؤال 13: طريقة التعامل مع الموظف و تأثيرها على تحفيزه

جدول رقم 40 طريقة التعامل و التحفيز

النسبة المئوية	العدد	طريقة التعامل و التحفيز
100%	12	نعم
00%	00	لا
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 17 طريقة التعامل و التحفيز



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن كافة الموظفين الذين تم استجوابهم اتفقوا على أن طريقة تعامل مسؤوليهم معهم تأثر بشكل كبير على تحفيزهم، و هذا ما يبين العمل الكبير الذي يقوم به مسؤولوا المديرية الجهوية لمسح الأراضى من خلال تحفيز الموظفين

الموظفون الذين تم استجوابهم علقوا على العلاقة التي تجمعهم مع مسؤوليهم على أنها علاقة ثقة و احترام متبادل و اعتراف بالمجهودات المبذولة من طرفهم.

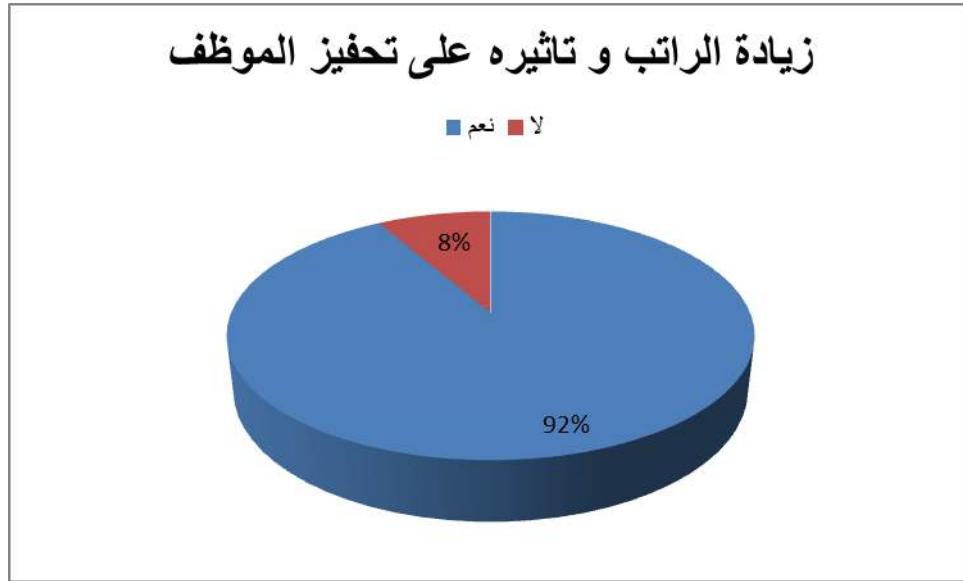
السؤال 14: اقترح الزيادة في الراتب و تأثيرها على تحفيز الموظف

جدول رقم 41 زيادة الراتب و التحفيز

زيادة الراتب و التحفيز	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	92%
لا	01	08 %
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 18 زيادة الراتب و التحفيز



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن أغلبية الموظفين 92 بالمائة من العينة موضوع البحث، يرون أن الزيادة في الراتب تحفزهم أكثر، حيث برر غالبيتهم ذلك بان الزيادة في الراتب تلبى احتياجاتهم المتعددة،

في هذا الإطار و تبعا لنظرية bi- factorielle لفريدريك هيرزبرغ-مدرسة العلاقات الإنسانية و الذي صنف كل من عوامل التحفيز و عوامل الرضا كل على حدا، حيث صنف الأجر بمثابة عامل رضا بينما الزيادة في الأجر بمثابة عامل تحفيز و هو ما يفسر أجوبة العينة، و التي تعتبر جد مقنعة خاصة بالنظر إلى شبكة الأجور المتدنية بقطاع الوظيفة العمومية.

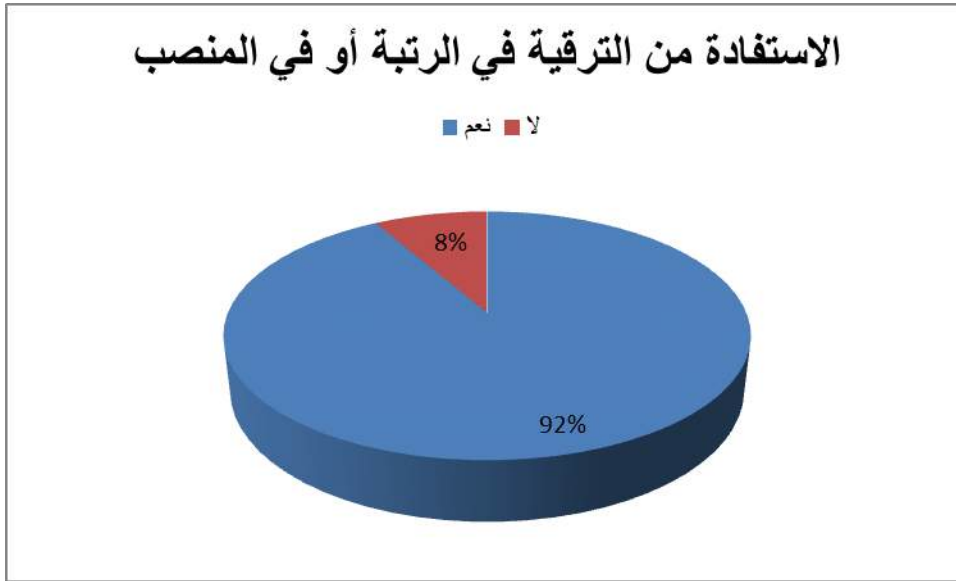
السؤال 15: الاستفادة من الترقية في الرتبة او في المنصب

جدول رقم 42 الاستفادة من الترقية في الرتبة أو في المنصب

الاستفادة من الترقية في الرتبة او في المنصب	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	92%
لا	01	08%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 19 الاستفادة من الترقية في الرتبة أو في المنصب



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن أغلبية العينة موضوع الدراسة قد استفادت خلال مسارها المهني من ترقية إما في المنصب أو في الرتبة، و هذا ما يعكس مرة أخرى اهتمام المديرية الجهوية بالمسار المهني لموظفيها و تجسيد عملية الترقية و استغلال المناصب للتوظيف الداخلي و ذلك في إطار تطبيق محتوى النصوص و القوانين المعمول بها.

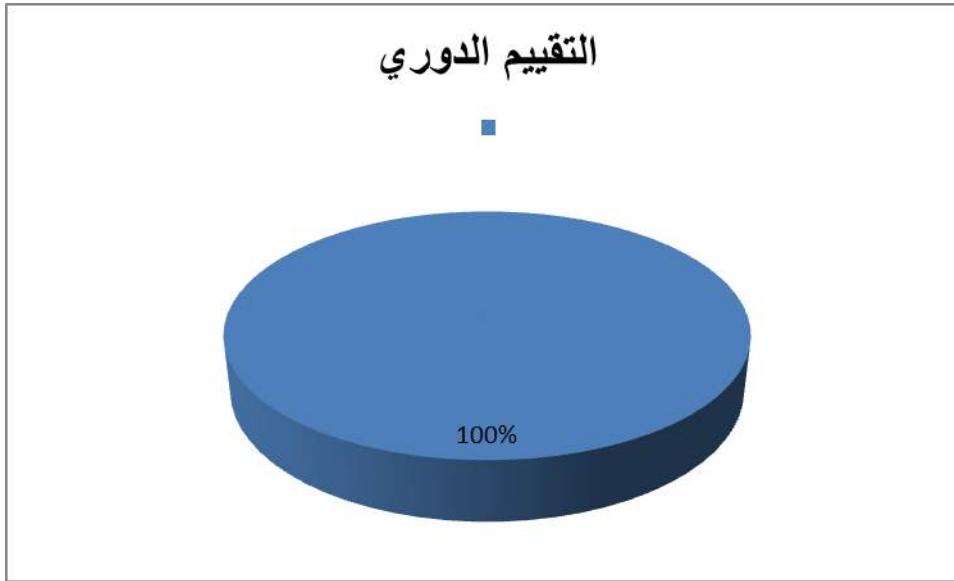
السؤال 16: التقييم الدوري

جدول رقم 43 التقييم الدوري

التقييم الدوري	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	100%
لا	00	00%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 20 التقييم الدوري



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن كل الموظفين الذين تم استجوابهم قد اجابو بنعم، حيث تقوم المديرية الجهوية وتحرص على هاته العملية، بتقييم موظفيها بشكل دوري، تقييم سنوي و الذي يعتبر كأداة هامة لتسيير المسار المهني للموظف، كون انه يعتبر كمعيار من معايير الترقية في الدرجات و في الرتب، اضافة إلى التقييم الفصلي الخاص بتنقيط منحة المر دودية ، ناهيك عن تقييم المتربصين من اجل الترسيم في الرتبة.

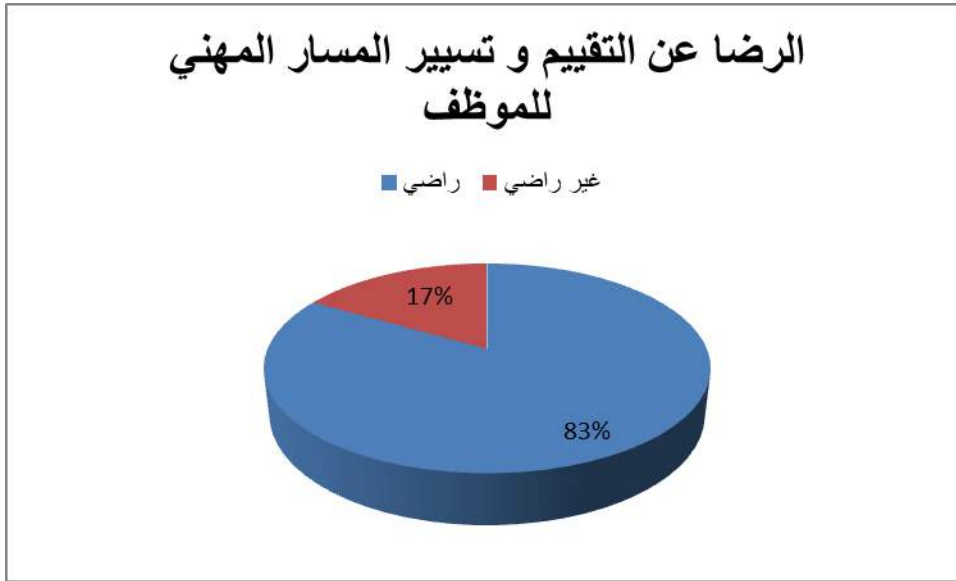
السؤال 17: الرضا عن التقييم و تسيير المسار المهني

جدول رقم 44 الرضا عن التقييم و تسيير المسار المهني للموظف

النسبة المئوية	العدد	الرضا عن التقييم و المسار المهني
83%	10	راضي
17%	02	غير راضي
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 21 الرضا عن التقييم و تسيير المسار المهني للموظف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن 83 بالمائة أي الأغلبية من الموظفين راضون عن عملية تقييمهم من طرف المسؤولين بينما تبقى نسبة 17 بالمائة غير راضية، حيث يعكس هذا اهتمام المديرية الجهوية مرة أخرى بتحفيز عمالها من خلال إعطاء لكل ذي حق حقه، و تتنمين الجهودات المقدمة من طرفهم عرفانا بها، حيث تم الإشارة في سابقا إلى أهمية عامل التقييم لكونه معيار أساسي في عملية الترقية في الرتب و الدرجات

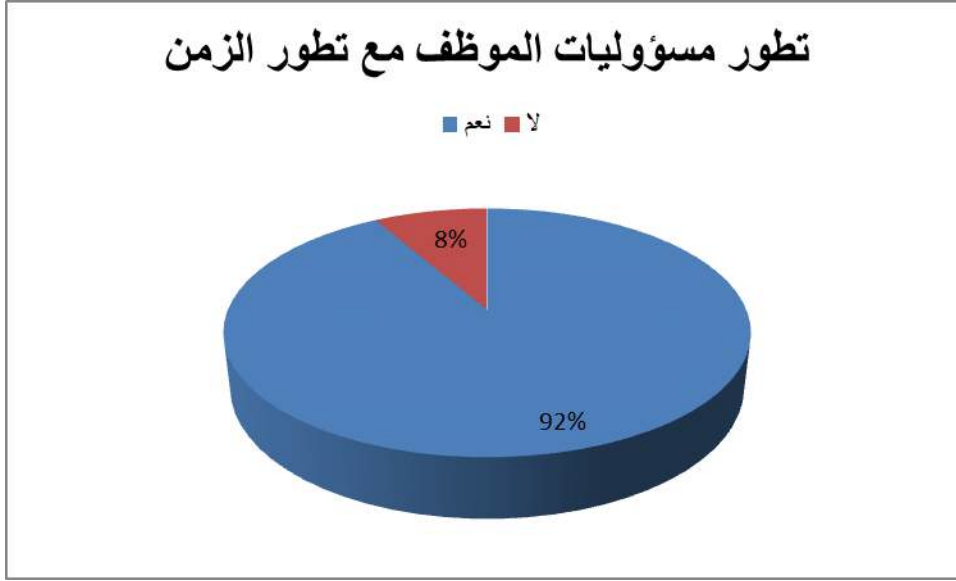
السؤال 18: تطور مسؤوليات الموظف مع تطور الزمن

جدول رقم 45 تطور مسؤوليات الموظف مع تطور الزمن

النسبة المئوية	العدد	تطور مسؤولية الموظف مع الزمن
92%	11	نعم
08%	01	لا
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 22 تطور مسؤوليات الموظف مع تطور الزمن



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن غالبية الموظفين المستجوبين قد تطورت مسؤولياتهم مع مضي الزمن 92 بالمائة، بينما 08 بالمائة لم تتطور مسؤولياتهم.

هاته المسؤوليات التي تطورت مع مضي الزمن تعكس استفادة معظم الموظفين من الترقية في الرتب و المناصب، و شغل مهام مختلفة، و بمسؤوليات أكثر

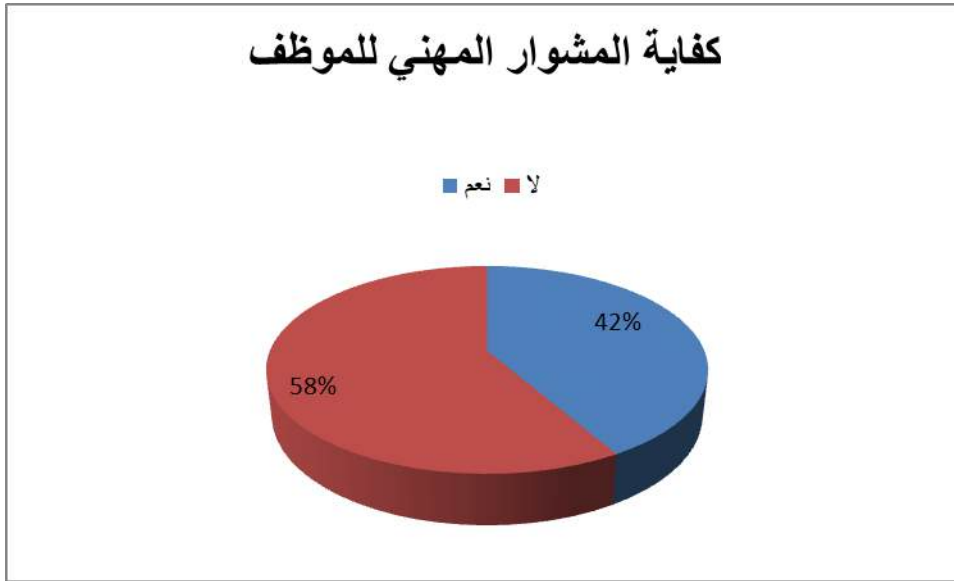
السؤال 19: المشوار المهني هل هو كافي بالنسبة للموظف

جدول رقم 46 كفاية المشوار المهني بالنسبة للموظف

كفاية المشوار المهني للموظف	العدد	النسبة المئوية
نعم	05	42%
لا	07	58%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 23 كفاية المشوار المهني بالنسبة للموظف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن 42 بالمائة من الموظفين المستجوبين يرون مسارهم المهني كافي إلى غاية الحين، بينما يرى 58 بالمائة انه غير كافي، فهنا يمكن القول أن الفئة التي اكتفت قد حققت أهدافها و مبتغاهها من خلال الترقية في الرتب و المناصب و ذلك عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفها من جهة و الاعتراف بهاته المجهودات من طرف الإدارة من جهة أخرى، بينما تبقى الفئة الأخرى و التي يمكن تسميتها بالفئة الطموحة و التي تطمح للمزيد كون ان معظم الموظفين المستجوبين يصنفون في من فئة الإطارات و التي تهدف دائما إلى شغل مناصب عليا تتلاءم و مؤهلاتهم، إلا أن النصوص و القوانين المعمول بها في هذا الإطار قد تشكل عائقا أحيانا ضد تحقيق هاته الطموحات.

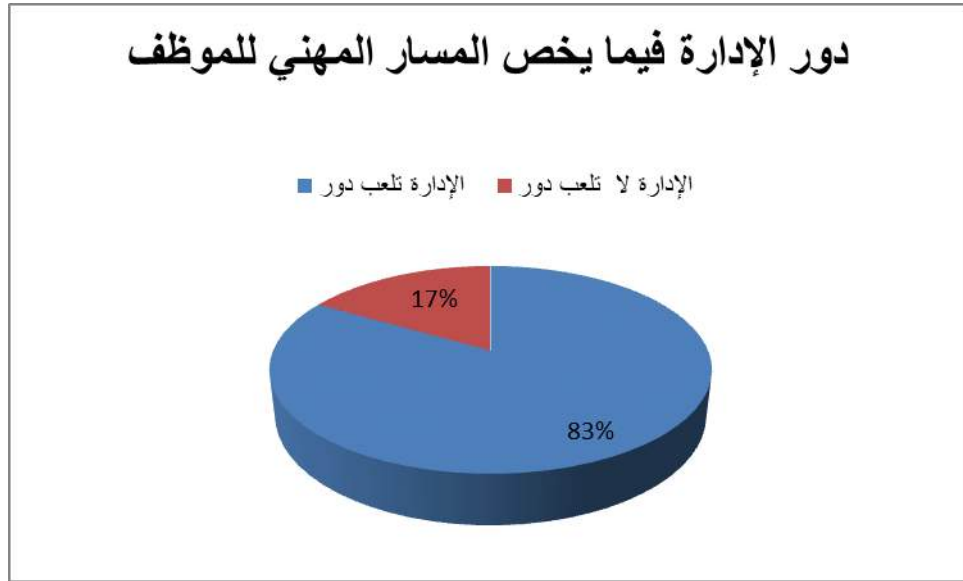
السؤال 20: دور الإدارة فيما يخص المسار المهني للموظف

جدول رقم 47 دور الإدارة فيما يخص المسار المهني للموظف

النسبة المئوية	العدد	دور الإدارة حول مسار الموظف
83%	10	الإدارة تلعب دور
17%	02	الإدارة لا تلعب دور
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 24 دور الإدارة فيما يخص المسار المهني للموظف



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن 83 بالمائة من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المديرية الجهوية لمسح الأراضي تلعب دور كبير في تسيير مسارهم المهني، بينما يرى 17 بالمائة العكس أي أنها لا تلعب دور . من خلال هذا فان هاته النسب تشرح لنا تدخل المديرية الجهوية في تطور المسار المهني لموظفيها سواء عن طريق تطبيق محتوى القوانين و النصوص الخاصة بالترقية، التكوين و الحركية او عن طريق عملية التقييم الدوري التي ترافق موظفيها خلال طول مسارهم المهني.

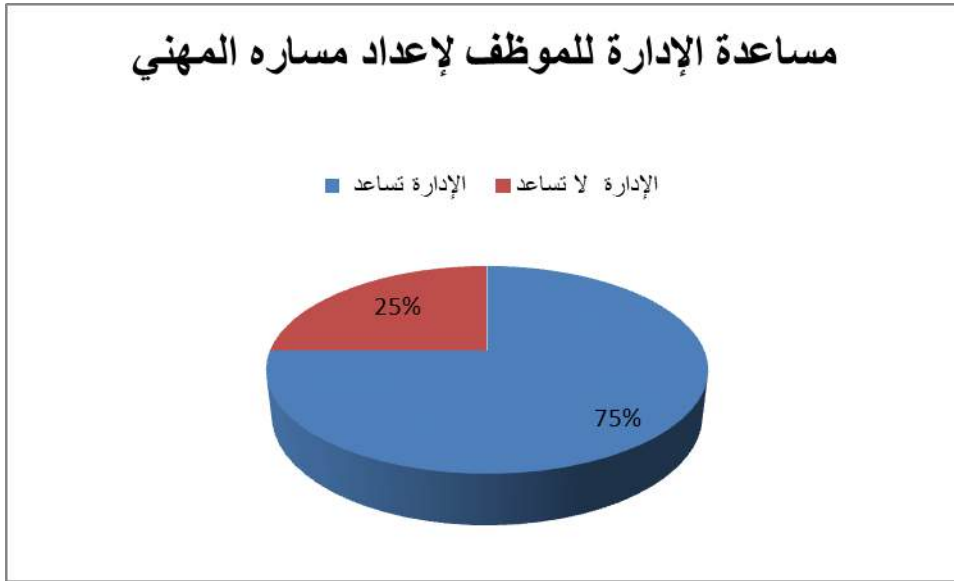
السؤال 21: مساعدة الإدارة للموظف في إعداد مساره الوظيفي

جدول رقم 48 مساعدة الإدارة للموظف لإعداد مساره المهني

النسبة المئوية	العدد	مساعدة الإدارة للموظف لإعداد مساره المهني
75%	09	الإدارة تساعد
25%	03	الإدارة لا تساعد
100%	12	المجموع

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 25 مساعدة الإدارة للموظف لإعداد مساره المهني



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن 75 بالمائة من الموظفين المستجوبين يرون أن المديرية الجهوية لمسح الأراضي تساعدهم في إعداد مساره المهني، أي أنهم يثمنون الجهود التي يقوم بها مكتب المستخدمين بينما يرى 25 بالمائة العكس .

من خلال الأغلبية التي ترى أن المديرية الجهوية تساعدهم في إعداد مساره المهني، فان هذا ظهر لنا جليا خلال فترة دراستنا الميدانية بهاته المنظمة، و ذلك من خلال عملية التقييم سواء السنوي او الفصلي، و من خلال تنظيم دورات التكوين و إحصاء الموظفين الذين ينقصهم تكوين معين و رسكلة ، اضافة إلى اعتمادها على الاستفادة من اكبر عدد ممكن من المناصب الشاغرة في فتح عمليات الترقية و الامتحانات المهنية أي تشجيع التوظيف الداخلي لاستفادة موظفيها، ناهيك عن الترقية على أساس الشهادة من خلال مكافأة الموظف على المؤهلات الجديدة التي تحصل عليها ، كخلاصة عن كل هذا يمكن القول ان المديرية الجهوية تقوم بتسيير المسار المهني بطرق تميل أكثر للموظف بتطبيق النصوص و القوانين من جهة و المبادرة إلى اغتنام الثغرات القانونية لصالحه من جهة أخرى.

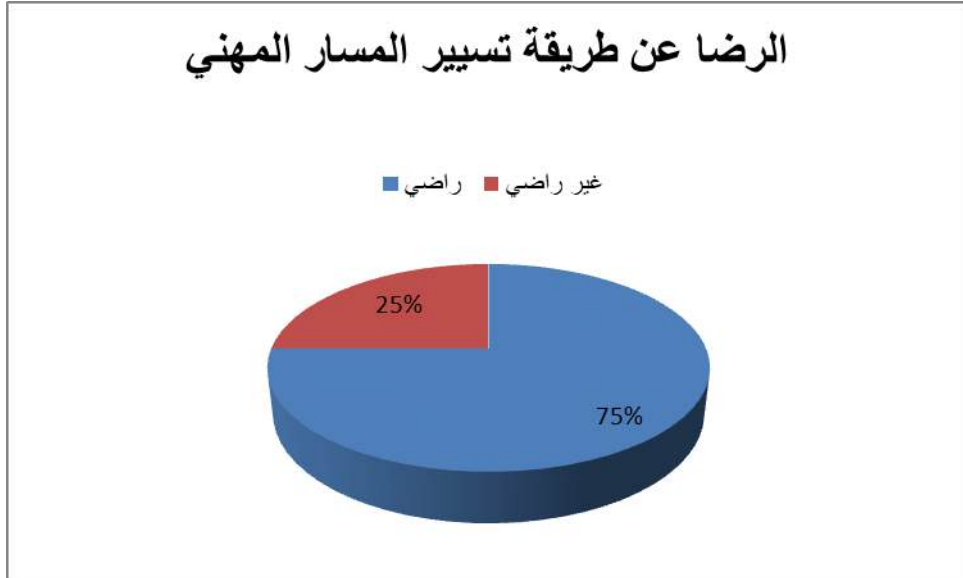
السؤال 22: الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني

جدول رقم 49 الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني

الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني	العدد	النسبة المئوية
راضي	09	75%
غير راضي	03	25%
المجموع	12	100%

المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

شكل رقم 26 الرضا عن طريقة تسيير المسار المهني



المصدر: معد من طرفنا اعتمادا على المعطيات الخاصة بالاستبيان

من خلال المعطيات الرقمية التي تظهر في الجدول و الشكل الظاهر أدناه، نلاحظ أن 75 بالمائة من الموظفين المستجوبين راضون عن الطريقة التي تسيير بها مصالح المديرية الجهوية لمسح الأراضي لمساراتهم المهنية، بينما يرى 25 بالمائة العكس.

هاته الاغلبية ما هي الا تكملة و تعزيز لكل الجهود المبذولة و التي سبق ذكرها في الاسئلة السابقة للاستبيان.

عرض

الفصل السادس:

النتائج ومناقشتها

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر وظيفة تسيير المسار المهني مساراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، ونظراً للأهمية التي تتمتع بها، فهي على علاقة وثيقة، حتى مع العناصر الأخرى المكونة لإدارة الموارد البشرية (التوظيف - التكوين - الترقية)، حيث يلعب كل عنصر من عناصرها دوراً هاماً وأساسياً. سواءاً للمنظمة او للموظفين على حد سواء.

ما يمكن استنتاجه حول موضوع تسيير المسار المهني للموظفين في الإدارات العمومية هو أنه لا يقتصر على فكرة الترقية فحسب، وإنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية إلى غاية انتهاء علاقة العمل، مروراً بالتكوين والحركية في شقيها الجغرافي والوظيفي، حيث تعتبر الوضعيات القانونية المختلفة للموظف وسيلة فعالة لتكييف احتياجات كل من الإدارة والموظف وآلية لتحقيق التوازن. تعتبر أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية محاولة جيدة لوضع قواعد تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية في الجزائر، لكن يبقى التطبيق العملي و الصحيح لهذه الأحكام هي المحدد الأساسي لنجاح أي مبادرة في هذا المجال.

و بالتالي و من خلال دراستنا الميدانية على مستوى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بوهران اتضح جلياً ان وظيفة تسيير المسار المهني لموظفيها تعتمد بنسبة كبيرة جداً على القوانين و النصوص التنظيمية و التي لا يمكن الخروج عن اطارها نظراً للرقابة الصارمة للهيئات على غرار مفتشيات الوظيفة العمومية و الرقابة المالية.

المراجع

المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، توزيع المعارف، 1993.
2. أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994.
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004، ص41.
5. احمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.
6. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الموارد العالمية، البحرين، 2006.
7. الاستاد حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013.
8. أنس جعفر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.
9. بلقاسم الداوي، محاضرة المسار الوظيفي، مركز التكوين والتعليم المهنيين، عين البيضاء، 2009_2010.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. خبابة عبد الله، أساسيات في اقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009.
12. د عدنان العابد، نقابات العمال ومنظمات أصحاب العمل، في القوانين العربية، 1982.
13. د.أمين عبد العزيز، حسن "إدارة الأعمال-وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
14. د/محمد علي شهيب السلوك الانساني في التنظيم، الطبعة الثانية - معهد العلوم الاقتصادية.
15. الدكتور شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الحراش الجزائر.
16. الدكتورة رافده الحريري، كتاب الاتجاهات الحديثة.
17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
18. رفاعي محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد، 1984.
19. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002.
20. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2005.

21. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
22. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004 .
23. سهاد المصري، إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الإسراء للطباعة، مصر.
24. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.
25. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة د ت، الإسكندرية.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
27. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999-2000.
28. طاهر الكلالدة، إدارة الأعمال .
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية.
30. عبد الرحمان يحيوي، النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالعمل , قصر الكتاب, د ت, البليدة.
31. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
32. عبد الله طلبة، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر, دن مطابع مؤسسة الوحدة, 1981.
33. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعية، مصر، 2005/2004.
34. عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2011.
35. عطية عبد الواحد، مبادئ واقتصاديات المالية العامة، دار النهضة العربية، مصر.
36. عمار بوضياف، القرار الإداري، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2007.
37. فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دن دار مدني، 2002.
38. فرانسوا باريت، العمل والعمال: قصة نضال الطبقة العاملة، العالمية في سبيل مستقبل أفضل، الطبعة الأولى، 1954.
39. فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين, دار النهضة العربية, بيروت, 1991.
40. قشار، قانون الوظيف العمومي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010_2009.
41. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، 1995.
42. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، د ت، الإسكندرية.
43. مايكل أرمسترونج، ترجمة إناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، 2008.
44. محمد التجاني بلعروسي، وائل رشيد، قانون الوظيف العمومي، دار هومة، الجزائر، 2008.
45. محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة مترجمة، الدار الدولية، القاهرة، 1991 .
46. محمد أنس، قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
47. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط2، 2007.
48. محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ القانون الإداري- الجزء 1، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

49. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف و تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1955.
50. محمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002.
51. محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2005.
52. محمد علي شتا، التنظيم والإدارة في القطاع العام، دار الجبل للطباعة.
53. محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية- الطبعة الأولى، السعودية، 1984.
54. محمد يوسف المعداوي، دراية في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
55. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
56. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية 2013-2014.
57. منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
58. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
59. مهدي حسين ويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.
60. مهدي ح. ز.، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، 1993.
61. مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا، دار بلقيس، الجزائر، 2008.
62. ناصر دادي عادون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، دت، الجزائر.
- المذكرات و الأطروحات:**
- 1-برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
- 2- بوشيبة طاهر، انماط التوظيف و إنهاء العلاقة الوظيفية في قطاع التوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في القانون الإداري، جامعة تلمسان، 2016-2017.
- 3- عبد اللاوي كريمة، تسيير المسار الوظيفي و دوره في تحفيز الافراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016-2017.
- 4- بلمبروك عبد القادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 5- قندوز امال، يخو انيسة، الميزانية العامة، مذكرة للترقية في رتبة محاسب اداري رئيسي، مركز التكوين المهني مرفال، وهران، 2019.
- 6- ثعالي ملحة، زروقي سامية، دور التكوين في تحسين المسار المهني للعامل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص علم النفس تنظيم و عمل، جامعة السانانية، وهران، 2010-2011.
- 7- حسونة بلقاسم، الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

- 8- عبد القادر عواريب ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014-2015.
- 9- ليلي بن اسلمان ، أساليب التوظيف في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2012-2013.
- 10- خياط فتحي ، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015-2016.
- 11- عباس عبد الحفيظ، تقييم فعالية النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية دراسة حالة نفقات ولاية تلمسان وبلدية منصوره، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، الجزائر، 2012
- 12- بن داوود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة بين الشريعة الإسلامية والتشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرافع الدولة والمؤسسات العمومية ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2003.
- 13- شعبي امينة، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة خميس مليانة، خميس مليانة، 2013-2014.
- 14- بوظراف علي، مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة عبد الحميد ان باديس، مستغانم، 2017-2018.
- 15- درواز عزيز، تقبوض احمد، تقييم الأداء و تأثيره على حياة الموظف العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014-2015.
- 16- ايزة رابح مراد، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017-2018.
- 17- زوقاغ سمير ، المسار المهني للموظف ، مذكرة تخرج تخصص إدارة و مالية ، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، 2015-2016.
- 18- الطاهر شيخ قادة ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير التنظيمي بالمؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية تخصص تسيير عمومي ، جامعة التكوين المتواصل ، وهران، 2014-2015.
- 19- خضراوي مريم ، إدارة المسارات المهنية و أهميتها في تحسين سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2015-2016.

المنشورات العلمية: (المقالات و المداخلات و الأيام الدراسية و الندوات العلمية):

- 1- كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية خرشى جمال، ملتقى حول الوظيفة العمومية المكتبة الوطنية الحامة، الجزائر، يومي 29 و 30 ماي 2000 .
- 2- الأستاذ لعرج طاهر، دروس تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2.
- 3- د.نوري منير ، دروس تسيير الموارد البشرية، جامعة التكوين المتواصل
- 4- خالد الازهري ، الحركية داخل الوظيفة العمومية .
- 5- الاستاذ حامدي نور الدين ، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية في ظل احكام الامر 06-03، مجلة الندوة العلمية، 2013 .

- 6- لواج منير، جبلي حسبية ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 .
- 7- عبد الحكيم سواكر، دليل نماذج التسيير الخاص بمسيرى الموارد البشرية، مفتشية الوظيفة العمومية، غليزان، 2020 .
- 8- شنوفي نورالدين ، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، هيئة التطوير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، الجزائر، 2011 .
- 9- شنيوني عمر ، الترقية في الدرجات و اعتماد الخبرة المهنية، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل و ترقيته ، المسيلة، 2015 .

التشريعات و القوانين و المراسيم:

1. الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، 1966.
2. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 64 الصادر في 16 جويلية 2006.
3. المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، 2007.
4. المرسوم الرئاسي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 17 ماي سنة 2019، المحدد لكيفيات تقييم الموظف ، 2019 .
5. المرسوم رئاسي رقم 321 - 17 مؤرخ في 02 نوفمبر عام 2017 ،المحدد لكيفيات عزل الموظف، 2017.
6. المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، 1985.
7. المرسوم التنفيذي 89 / 224 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتميين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية، 1989.
8. المرسوم التنفيذي 16 / 280 ، المعدل و المتمم للمرسوم 04/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، 2016.
9. المرسوم التنفيذي رقم 10 - 300 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بأملك الدولة والحفظ العقاري ومسح الأراضي، 2010.
10. القانون رقم 83-11، المؤرخ في 02/07/1983.
11. المرسوم التنفيذي رقم 08-04، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، 2008.
12. المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها، 2012.
13. المرسوم رقم 58-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985

المراجع

14. القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32 الصادر بتاريخ 08 أوت 1978 .
15. القانون 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية من الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 35، 1990.
16. القانون رقم 83-11، المؤرخ في 02/07/1983.
17. القانون 90/21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية من الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 35.
18. التعليم رقم 2555 المؤرخة في 27-10-2015، الخاصة باعذار الموظف الموجود في حالة إهمال المنصب، مفتشية الوظيفة العمومية لولاية وهران، 2015.
19. التعليم رقم 6214 المؤرخة في 31-05-2018، الخاصة بالترقية في الدرجات، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2018.
20. التعليم رقم 07 المؤرخة في 29-12-2007، المتعلقة بتطبيق نظام تصنيف الموظفين و دفع رواتبهم، 2007.
21. التعليم رقم 06 المؤرخة في 31-01-2009، الخاصة باللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2009.
22. التعليم رقم 156 المؤرخة في 03-01-2018، المتضمنة استفسار حول عملية ترسيم الموظفين، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2018.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

Livre :

- 1- NADINE TOUR NOIS, Panorama de la gestion, 1997.
- 2-. J.M Peretti, Gestion des ressources humaines, 1987.
- 3-jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979.
- 4-Alain Chauvet, méthodes de management.
- 5 -Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptés par le 1er congrès du parti du .F.L.N, imprimerie national algérienne, Alger, 1964.
- 6-Essaid taib, Droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003.
- 7-Eric Corpoy, Eteinne Maclouf, Karim Mazrouli, Valerie Neveu , Gestion des ressources humaines, Paerson éducation, France, 2008.
- 8-Jean Luc Cerdin, Gérer les Carrières, EMS, 2000.
- 9-Estelle mercier, Geraldine Schmidt, Gestion des Ressources Humaines, Paerson éducation, France, 2004.
- 10- Adapté de G Guerin, T Wils, La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels.

11-Simon L Dolan, Tania Saba, Susan E Jackson, Randall S Schuler, La gestion des ressources humaines : tendances enjeux et pratiques actuelles, Paris, 2008.

Site internet :

¹-<http://etudiantz.net/vb/showthread.php?t=6831>

2-<http://mouwazaf.blogspot.com/>

3-www.ressources-web.com/Rh

4-www.amgrh.fr

5-www.agrhe.org

6-www.cairn.info

7-www.persee.fr

8-www.kelformation.com/fiches-Métiers/ressources+humaines.php

9-wilkepedia.com

10-google.fr

Décrets et ordonnances :

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

2-Loi n° 90-11 ,du 21 avril 1990 , relative aux relations de travail, 1990.

3-le décret n°62-502 du 19 Juillet 1969, fixant les conditions de nomination de certains hauts fonctionnaires, journal officiel n° 03, du 20 juillet 1962.

Mémoires et thèses :

1-Bouharoua Omar, Saidi Yanis, la gestion des carrières au sein de l'entreprise, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015-2016.

2-Tabia Meriem, la gestion des carrières du personnel, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013.

3-Mahdid yamina, Bahri Abou Bakr, Management stratégique des ressources humaines, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de licence en GRH, université Abou Bakr Belkaid, tlemcen, 2013-2014.

4-Asmani Arezki, La gestion des carrières et ca relation avec la satisfaction et la motivation du personnel, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.

5- Kenoud Horri, Les procédures de la gestion des carrières dans une entreprise publique économique, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en GRH, université d'Oran, 2013-2014.

Séminaires :

- 1- séminaire de Mr : Ferhaoui, initiation en fonction ressources humaines, master 1 management des ressources humaines.
- 2-séminaire de Mr : Djamane Faiçal, formation, master 1 management des ressources humaines.
- 3-séminaire de Mr : Nait Bahloul, le recrutement, master 1 management des ressources humaines.
- 4-séminaire de Mr : Tahar Laradj, méthodes spécifiques et non spécifiques, master 1 management des ressources humaines.

الملاحق

الملاحق

ملاحق

معلومات شخصية :

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن :

20 إلى 30

30 إلى 40

40 إلى 50

50 أو أكثر

3/ المستوى التعليمي :

ابتدائي :

متوسط :

ثانوي :

جامعي :

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

4/ الرتبة المشغولة حاليا :

موظف مرسم او متربص

عون متعاقد

5/ التصنيف :

المجموعة (ا) نشاطات التصميم و البحث و الدراسات (ص 11 فما فوق)

المجموعة (ب) نشاطات التطبيق (ص 9-10)

المجموعة (ج) نشاطات التحكم (ص 7-8)

المجموعة (د) نشاطات التنفيذ (ص 1-6)

6/ تاريخ توظيفكم بالادارة :

7/ عدد سنوات الخدمة الفعلية في الإدارة : (أي بدون انقطاع بسبب الاستبعاد)

أقل من 05 سنوات

الملاحق

- من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

8/ طبيعة السلك

- اسلاك تقنية
- اسلاك مشتركة

9/ كيف التحقتم بالرتبة الحالية:

- توظيف داخلي (امتحان مهني) :
- توظيف داخلي (ترقية اختيارية) :
- توظيف داخلي (على أساس الشهادة) :
- توظيف خارجي:

10/ على أي أساس تم توظيفكم:

- الشهادة
- الأقدمية
- تزكية
- أجوبة أخرى

11/ الرتبة التي تشغلونها هل هي متوافقة مع مؤهلاتكم؟

- نعم لا

12/ خلال فترة تربصكم من تولى عملية إدماجكم في الوسط الوظيفي؟

- مسؤولكم المباشر
- زميل لكم من نفس المصلحة
- أجوبة أخرى

الملاحق

13/ هل استفدتم من تكوين خاص

نعم لا

إذا كان نعم : كم من مرة؟

14/ على أي أساس تم استفادتكم من هذا التكوين ؟

لاستكمال فترة التربص و الترسيم في الرتبة:

تكوين تكميلي قبل الترقية في رتبة أعلى:

للسكلة أو تجديد للمعلومات:

اختيار شخصي (بناء على طلبكم)

بناء على تزكية من طرف مسئولكم المباشر

قرار من الإدارة

15/ ما هو انطباعكم حول هذا التكوين

غير مجدي

لا بأس به

جيد و مهم

إشرح

16/ أذكر 03 أسباب تحفزك للذهاب لوظيفتك

العمل يلبي حاجياتي

إزدهار شخصي

الجو الملائم داخل الإدارة

الاعتراف بمجهوداتك من طرف مسؤوليك

ترى نفسك متقن لعمالك

أجوبة أخرى

إشرح :

17/ العمل بالنسبة لك ؟

عبء

الملاحق

سعادة

فائدة

أجوبة أخرى

18/ الطريقة التي يتم التعامل بها معك , هل لها تأثير على تحفيزك ؟

نعم

لا

كيف تقيم العلاقة بينك و بين مسؤولك المباشر

.....
.....

19/ هل سوف تكون أكثر تحفيزا فى وظيفتك , إذا تم اقتراح زيادة راتبك ؟

نعم

لا

علل : لماذا

.....

20/ هل إستفدت من ترقية مند توظيفك (بالنسبة للموظفين) ؟

نعم

لا

إذا كان نعم فما نوعها ؟

في الدرجة

في الرتبة أو المنصب

21/ هل يتم تقييمك من طرف مسؤوليك دوريا، اى عند نهاية السنة ؟

نعم

لا

إذا كان الجواب بلا ، فلماذا حسب رايك ؟

.....

122 هل أنت راض عن عملية تقييمك و عن قرار تسيير مسارك الوظيفي؟

نعم

لا

إشرح

123 مسؤولياتك في وظيفتك هل تطورت مع مضي الوقت؟

نعم

124 مشوارك المهني هل يظهر لك أنه كافي في الإدارة؟

لا

نعم

125 هل الإدارة تلعب دور بما يخص مسارك الوظيفي؟

لا

نعم

إذا نعم إشرح

126 هل الإدارة تساعدك في إعداد مسارك الوظيفي؟

لا

نعم

127 هل أنت راض عن الطريقة التي تسيير بها الإدارة مسارك الوظيفي؟

لا

نعم

نتوجه لكم بكافة التشكرات للمساهمة في هذا العمل .

الملحق رقم (01) يبين استمارة المحكمين



جامعة محمد بن احمد 2 بلقايد* وهران *
تخصص: رسالة الدكتوراه تخصص حوكمة المنظمات و تسيير الموارد البشرية

استمارة المحكمين

«تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي»

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي - بوهران -

تحية طيبة و بعد :حضرة الأستاذ (ة) المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تحت عنوان «تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي» دراسة
ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي - بوهران

ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد استمارة معتمدة على الجانب النظري و الدراسات السابقة ، و
ذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على رسالة الدكتوراه تخصص حوكمة المنظمات و تسيير الموارد
البشرية .

لذا يرجى التكرم بتحكيما و إبداء الرأي في فقراتها و مجالاتها بإعطاء ملاحظات و توجيهات سواء
بإضافة أو التعديل أو الحذف و ذلك من أجل مصداقية وسيلة البحث و هي الاستمارة، مع العلم أن الاستجابة على
فقرات الدراسة ستكون وفق: (اختيار إجابة واحدة بعد الفقرات و أيضا للإجابات المفتوحة)

شاكر لكم على حسن تعاونكم

الباحث: كنود حري

تعريف متغيرات البحث :

المسار المهني :

الملاحق

ينظر إلى المسار المهني، على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين، أو لمنظمة معينة، فمثلا قد يفكر الفرد في المستقبل المهني للدكتور الجامعي، على أساس تتابع مراكز معينة يشغلها أي فرد في هذا التخصص المهني: معيد، مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ.

كما ينظر إلى المسار المهني من جهة ثانية، كخاصية فردية، بدلا من كونها تخصص وظيفي معين، و طالما أن تقريبا معظم الأفراد يقومون بتجميع مجموعات فريدة و مميزة من المؤهلات و الخبرات في مجال مساره العملي .

الوظيفية العمومية: الإدارة العامة:

الإدارة تعني تنظيم وتنسيق وتوجيه و رقابة، جمع بشري في منظمة معينة لتحقيق أهداف معينة.

تستهدف تحقيق الأهداف العامة و يكون ذلك بأسلوب مركزي أو لامركزي و سواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المطبق في الدولة.

الاشكالية :

- ما هي الإجراءات المتبعة لتسيير المسار المهني للموظف العمومي و ما هي المراحل التي يمر بها من خلال مساره الوظيفي و ما هو الإطار التشريعي لكل مرحلة ؟

البعد الاول : المعلومات الشخصية

العبارة	تقيس	لا تقيس	التعديل
01- الجنس .			
02- السن .			
03- المستوى التعليمي.			
04- الرتبة المشغولة حاليا.			
05- التصنيف .			
06- تاريخ التوظيف في الإدارة .			
07- عدد سنوات الخدمة الفعلية دون إحالة على الاستيداع .			

الملاحق

			08- طبيعة السلك .
--	--	--	-------------------

البعد الثاني: تسيير المسار المهني

التعديل	لا تقيس	تقيس	العبارة
			09- كيفية الالتحاق بالرتبة الحالية.
			10- على أي أساس تم توظيفكم .
			11- الرتبة التي تشغلونها هل هي متوافقة مع مؤهلاتكم .
			12- خلال فترة تربصكم من تولى عملية إدماجكم في الوسط الوظيفي .
			13- هل استفدتم من تكوين خاص .
			14- على أي أساس تم استفادتكم من التكوين.
			15- ما هو انطباعكم حول هذا التكوين.

البعد الثالث :أثار تسيير المسار المهني على تحفيز الموظف العمومي

			16- أذكر 3 أسباب تحفزك للذهاب لوظيفتك.
			17- العمل بالنسبة لك .
			18- الطريقة التي يتم التعامل بها معك , هل لها تأثير على تحفيزك .
			19- هل سوف تكون أكثر تحفيزا في وظيفتك , إذا تم اقتراح زيادة راتبك
			20- هل استفدت من ترقية مند توظيفك (بالنسبة للموظفين).
			21- هل يتم تقييمك من طرف مسؤوليك دوريا، اي عند نهاية السنة.
			22- هل أنت راض عن عملية تقييمك و عن قرار تسيير مسارك الوظيفي .
			23- مسؤولياتك في وظيفتك هل تطورت مع مضي الوقت.
			24- مشوارك المهني هل يظهر لك أنه كافي في الإدارة.

			25- هل الإدارة تلعب دور بما يخص مسارك الوظيفي.
			26- هل الإدارة تساعدك في إعداد مسارك الوظيفي.
			27- هل أنت راض عن الطريقة التي تسير بها الإدارة مسارك الوظيفي.

الملحق رقم (02) يبين الاستمارة بعد تعديل التحكيم

جامعة محمد بن احمد 2 بلقايد* وهران *

تخصص: رسالة الدكتوراه في حوكمة المنظمات و تسيير الموارد البشرية



إستمارة المحكمين

« تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي »

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي - بوهران -

تحية طيبة و بعد : أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تحت عنوان « تسيير المسارات المهنية للموظف العمومي » دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمسح الأراضي - بوهران -

، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد استمارة معتمدة على الجانب النظري و الدراسات السابقة ، و ذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على رسالة الدكتوراه في حوكمة المنظمات و تسيير الموارد البشرية.

يرجى التكرم بالإجابة على فقراتها ، مقدرا لكم جهودكم في التعاون المخلص لدعم هذا البحث العلمي ، علما بأنني أتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات و البيانات التي تقدم .

شاكر لكم على حسن تعاونكم ...

وتقبلوا من فائق الإحترام والتقدير

الباحث: كنود حري

