

جامعة مولود معمري - تيزي وزو  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



تسيير المسار المهني  
للموظف العام في الجزائر في ظل أحكام الأمر 03-06  
المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة  
- دراسة نموذج مسار المهني لمدير متوسطة -  
- آدم مزيان -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

تحت إشراف الأستاذة:

كحلي فلة

من إعداد الطالبتين:

ميلودي زهية  
مالكي طيطم

لجنة المناقشة:

أ/ سالمى سلاف ..... رئيسا  
أ/ كحلي فلة ..... مشرفا  
أ/ زاوش حسين ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2014-2015

# كلمة شكر

رَبنا لَكَ الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، حمدا كثيرا، طيبا مبارك فيه، إذ يسرت لنا الأمر العسير و أمدتنا بالقوة و الصبر لإتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر و إلى من كانت سندا لنا بجهدنا ووقتها و أستاذتنا بعلمها و حكمتها، إلى من لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها.

إلى الأستاذة المشرفة " كحلي فله "

كما نشكر الأستاذة "سالمي سلاف" و الأستاذ " زاوش حسين " على موافقتهم مناقشة هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي متوسطة آدم مزيان الذين قدموا لن يد العون خلال قيامنا بالجانب التطبيقي خاصة السيد " طرمول "

و إلى كل من ساندنا في هذا العمل و لو بنصيحة أو كلمة.

شكرا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أدت التحولات التي شهدتها العالم نهاية القرن الماضي في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى ظهور عدة تغييرات في المجال الاقتصادي، السياسي و الإداري. فعلى مستوى التسيير ظهرت العديد من المفاهيم والممارسات الجديدة كالتركيز على النتائج والمرونة في التعامل مع هذه التغييرات، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره يشكل رأس المال، شأنه في ذلك شأن رأس المال المادي والمالي فعلى هذا الأساس تزايد اهتمام علماء الإدارة بتطوير إدارة مواردها البشرية بشكل يفضي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزه على الأداء الفعال وذلك من خلال التركيز على تسيير المسار المهني للموظف، حيث يعد التسيير الجيد والفعال للمسار المهني إحداث توافق و انسجام بينه وبين الوظيفة التي يمارسها كما أنه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والأداء الفعال للموظف يؤدي حتما إلى تجسيد أهداف المؤسسة .

كرست معظم دول العالم نظام المسار المهني في وظائفها العمومية لكونه يتميز بحماية الموظف حيث يضمن له فرص الترقية والحركية في الوظائف وهذا ما يبعده عن الركود والجمود في العمل فيضمن للمؤسسة فرصة استثمار مواردها البشرية وتنمية خبرات ومهارات موظفيها في المناصب التي يتقلدونها والتي تتناسب مع مؤهلاتهم هذا ما يؤدي بالضرورة إلى إحداث تطور وتوافق على مستوى الأنشطة والأعمال التي لها علاقة بالموظف و الوظيفة من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، مما يجعل هذه الأخيرة تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

وعلى غرار دول العالم، أولت الجزائر اهتماما بالموارد البشري خاصة الموظف، و هذا ما جسده الأمر رقم 66-133 الصادر سنة 1966 المتعلق بالوظيفة العمومية القائم على نظام البنية المغلقة الذي جسد نظام المسار المهني الذي يضمن للدولة أعوان دائمين يكرسون حياتهم المهنية لخدمة الدولة ويستفيدون خلالها من الاستقرار والتكوين المستمر قصد تطوير كفاءتهم.

عمدت الدولة إلى إصلاح الوظيفة العمومية بما يتماشى مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في ظل مشروع إصلاح الدولة و مهامها سنة 2000، تم صياغة الأمر 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومية

والذي جسد هو بدوره مبدأ المسار المهني كقاعدة أساسية للوظيفة العامة وكيفية تسيير المسار المهني للموظف العام في مختلف مراحلها، كونه يعود بالمنفعة علي المنظمة والموظف نفسه .

و لإثراء أكثر لدراستنا ارتأينا إلى إجراء دراسة حالة في مؤسسة عمومية خدماتية تربوية ( مؤسسة التعليم المتوسط) قصد التعرف على المسار المهني لموظف في رتبة مدير. أي المراحل التي مر بها خلال حياته المهنية من توظيفه و تعيينه إلى غاية وصوله إلى رتبة مدير .

### التعريف بالموضوع.

يتناول موضوع الدراسة تسيير المسار المهني للموظف في مؤسسة عمومية في الجزائر وفقا للأمر 06 - 03، نخص بالمسار المهني المراحل التي يمر بها الموظف في حياته المهنية وتحديد مسلكه الوظيفي منذ تعيينه إلى غاية إحالته إلى التقاعد، مروراً بحركات استثنائية.

### أهمية الدراسة:

إن تسيير المسار المهني موضوع يهم كل من الفرد والمؤسسة على حدّ سوي، لذلك سنحاول في إطار هذه الدراسة التعرف علي الدور الذي يمارسه كل منهما لتحقيق الرضا الوظيفي، زيادة الكفاءة والفعالية المهنية. وتظهر أهمية بحثنا في النقاط التالية :

- إبراز مكانة وأهمية الحياة المهنية للموظف العام من خلال تسيير مساره من طرف الإدارة.
- إبراز أهمية تسيير المسار المهني لكل من الفرد والمؤسسة.
- مدى تماشي المنظومة القانونية من خلال توافق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة مع الواقع.

- إثراء البحث العلمي بدراسة ميدانية وإبراز أهم المراحل التي يمر بها الموظف العمومي في رتبة مدير متوسطة .

- تحسس وتوعية المسؤولين في الإدارات العمومية بأهمية تسيير المسار المهني للموظف .

### أهداف الدراسة :

باعتبار الموظف عنصرا جوهري في أية مؤسسة فالاهتمام به أصبح أمرا ضروريا ويظهر ذلك من خلال تسيير مساره المهني، لتحقيق الكفاءة والفعالية للفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى. وتكمن أهداف هذه الدراسة في :

- إبراز أهم القوانين المنظمة للموظف العام و الوظيفة العمومية في الجزائر.
- محاولة التعرف على المسار المهني وإبراز أهميته وأهدافه .
- إبراز أهم الأسس والمراحل التي يمر بها الموظف طيلة حياته المهنية.
- محاولة الإجابة على إشكالية البحث .

### مبررات اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من مجموعة من الدوافع منها ذاتية وأخرى موضوعية في:
- الميول الشخصي إلى موضوع إدارة الموارد البشرية.
  - أهمية المورد البشري و باعتباره الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة أيا كان نوعها.
  - محاولة التعرف على المراحل التي يقطعها الموظف طيلة حياته المهنية .
  - الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية و التنظيمية التي تحكم عملية تسيير وتخطيط المسار المهني للموظف.
  - الرغبة في التعرف على مكانة الموظف العام في التشريع الجزائري.

إشكالية البحث:

اعتمادا على ما سبق و مع الأخذ بعين الاعتبار مكانة الموظف العام في الإدارات العمومية في الجزائر والاهتمام الذي حظي به من خلال ما نصت عليه القوانين الأساسية للتوظيف العمومية ، فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي :

إلى أي مدى يعكس تسيير المسار المهني الذي كرسه الأمر 06-03 تطلعات الموظف العام في

الجزائر؟

وقصد تسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما المقصود بالموظف العام؟
- ما المقصود بالمسار المهني للموظف ؟ فيما يكمن دوره في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ؟
- فيما تتمثل مراحل تسيير المسار المهني للموظف العام التي كرسها الأمر 03/06؟
- ما مدى الالتزام بأحكام الأمر 03/06 في تسيير المسار المهني في الواقع؟

فرضيات الدراسة :

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه، وعلى ضوء الأسئلة الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- تخضع مراحل تسيير و تخطيط المسار المهني خضوعا تاما للإجراءات القانونية و التنظيمية الواردة في القانون الأساسي للتوظيف العامة رقم 06-03 .

- كلما كان تسيير المسار المهني للموظف فعالا كلما انعكس ذلك إيجابا على الفرد و المؤسسة.

- تسيير و تخطيط المسار المهني يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف الموظف العام والإدارة العمومية على حد سواء.

### مناهج البحث:

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على: سوف نعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي من خلاله يتم التطرق الى المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالظاهرة ووصف الظاهرة وصفا علميا .

أما في ما يخص الجانب التطبيقي فلقد استخدمنا منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الايطار النظري على نموذج لموظف العام في إطار الوظيفة العمومية أي في مؤسسة إدارية عمومية خدماتية، تسري عليها أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

الاقتراب القانوني ذلك من خلال دراسة وتحليل نصوص القانونية التي تخص الوظيفة العمومية، حيث تم التركيز على الأمر 06-03.

### أدبيات الدراسة .

في إطار هذه الدراسة التي تتمحور حول دراسة تسيير المسار المهني للموظف العام في مؤسسة عمومية هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لكن تختلف كل دراسة على أخرى من حيث الزاوية التي تناولته منها والهدف الذي تسعى إليه.

ومن الأدبيات التي تناولت الموضوع:

**الدراسة الأولى** تحت عنوان: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أحمد بوقره " بومرداس" وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، من إعداد نشات سلوى 2009-2010، أجريت هذه الدراسة بجامعة "أحمد بوقره بومرداس".

**الدراسة الثانية** تحت عنوان: تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، باتنة

وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية مقدمة من طرف الباحثة فائزة بوراس 2007-2008، أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة، باتنة.

أما الدراسة الثالثة كانت بعنوان: الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص: قانون إداري، مقدمة من طرف الباحث مسعود عشاش 2013-2014

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- في بناء الإطار النظري للدراسة.
  - اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- علاقتها بالدراسة الحالية: و ذلك من خلال نقاط الاتفاق و نقاط الاختلاف.
- نقاط الاتفاق:** و يكمن الاتفاق في:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى في دراسة موضوع التوظيف و واقعه في الإدارات العمومية الجزائرية.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية في تناول متغير تخطيط المسار المهني (الوظيفي).
  - كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الثالثة في دراسة الموظف العمومي من المنظور الفقهي و القضاء (الفرنسي) و نظرة القانون الجزائري للموظف العمومي.
  - وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة النظرية وهو المنهج الوصفي التحليلي.

**نقاط الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع الدراسة السابقة من حيث:

- الدراسة الأولى تناولت فقط موضوع التوظيف.
- الدراسة الثانية كان هدفها واقع تخطيط المسار المهني في مؤسسة اقتصادية.

- أما الدراسة الثالثة فقد اكتفت فقط بدراسة الحقوق المالية للموظف.

فمن خلال الدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت تسيير وتخطيط المسار المهني على مستوى المنظمة عامة، ما يبين قلة الدراسات التي تناولته من الجانب الفردي فقط. وهذا ما يميز دراستنا هذه عن باقي الدراسات حيث تناولت موضوع تسيير وتخطيط المسار المهني في مؤسسة إدارية وإسقاطه في الجانب التطبيقي على موظف عمومي في إدارة عمومية خدماتية.

### مصطلحات الدراسة.

**الوظيفة العمومية:** مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية. و بهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية. (1)

**المؤسسات و الإدارات العمومية:** يقصد بها جميع المصالح التابعة للدولة و منها:

- الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.

- المؤسسات العمومية ذات طابع العلمي، الثقافي، المهني والتكنولوجي.

- الهيئات العمومية الخاضعة لقواعد المحاسبة. (2)

**الوظيفة:** هي مجموعة من الوظائف و الواجبات و المسؤوليات التي يتم تأديتها بواسطة شخص معين، أو مجموعة من المراكز المتشابهة أو المتماثلة في الواجبات. أو هي مجموعة من المهام، التي تؤدي بواسطة فرد ما و لها صفة التكرار و التماثل و تحتاج إلى تجانس في المعارف و المهارات. (3)

(1) Essaid Taib, **droit de la fonction publique** (Alger: édition distribution Houma, 2003), p. 11.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص 3 .

(3) عصام الدين أبو علفة، اتجاهات في إدارة الموارد البشرية: نظرية و تطبيق (د ب ن: شركة الجمهورية الحديثة للتحويل و طباعة الورق، 2002)، ص . 241 .

**المهنة:** هي العمل الذي يقوم به الفرد فعلا، بغض النظر عن تعليمه أو دراسته أو تدريبه أو إعدادة، أو هي مجموعة من الوظائف عادة تنظمها قواعد و نظم عامة و يكون لها تنظيم يشرف على تطبيق تلك القواعد كالنقابات.(1)

**النظام المغلق:** يعتبر الالتحاق بالوظيفة العمومية التحاقا بمهنة أو بحياة مهنية قابلة للتنوع، لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة واحدة ، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى ، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني.(2)

**السلك:** يمثل مجموعة الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة واحدة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.(3)

**المدير:** موظف يضطلع بمهام و مسؤوليات تحددها القوانين وهو قبل ذلك كان معلم (أستاذ) يمتلك خبرات و مهارات مهنية وعلمية و تربوية، أهله لتولي إدارة المدرسة و هو كذلك مسؤول عن حسن سير المؤسسة و عن التأطير التربوي و التسيير الإداري، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة.(4)

**المدرسة الأساسية (الأكاديمية، المتوسطة):** وحدة تنظيمية أو مؤسسة تعليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، توفر تربية مستمرة و التعليم و التطور . تتكفل بالطور الثاني من التعليم .(5)

(1) المرجع نفسه، ص . 242

(2) سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 )، ص . 63 .

(3) سعد لعش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري (الجزائر: دار الهدى، ط. جديدة )، ص. 112 .

(4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التسيير التربوي والإداري : سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية (الجزائر: 2004) ص. 17.

(5) المكان نفسه.

هيكلية الدراسة.

وقصد الإجابة على الإشكالية، تم إدراج مضامين دراستنا وعرض محتوياتها في ثلاثة فصول، حيث تم التمهيد والاستهلال بمقدمة عامة تم من خلالها طرح الإشكالية وإبراز فيها منهجية الدراسة ثم قسمنا هذه الأخيرة على النحو التالي :

الفصل الأول جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي والنظري للموظف العام وتسيير المسار المهني حيث تضمن ثلاثة مباحث: ففي المبحث الأول سنعالج بصفة عامة الموظف العام من خلال تحديد مفهومه وحقوقه وواجباته و علاقته بالإدارة. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لإبراز مفهوم المسار المهني وبعض المفاهيم التي لها علاقة به وطرق تسييره ووسائله وكذلك أهميته وأهدافه، بالنسبة للفرد و بالنسبة للمنظمة. أما المبحث الثالث فلقد خصص لمفهوم تخطيط مسار المهني، بحيث لا يمكن التحدث عن تسيير المسار المهني دون التطرق إلى ماهية تخطيط المسار المهني باعتباره المرحلة التي تأتي قبل التسيير بالإضافة إلى عناصر أخرى لا تقل أهمية.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان مراحل تسيير المسار المهني للموظف العام في ظل أحكام الأمر 03/06 فسننتظر فيه إلى التسيير الإداري للمسار المهني لموظف العام وفقا للقانون الأساسي للوظيفة العمومية الجزائرية رقم 03-06. وقسم إلى مبحثين فالمبحث الأول تناول بداية المسار المهني حسب الأمر 03/06. أما المبحث الثاني فيتناول الترقية وحركات تنقل الموظف، المبحث الثالث نتطرق فيه إلى نهاية الخدمة والحياة المهنية للموظف العام.

في حين جاء الفصل الثالث: كمرحلة أخيرة من الدراسة ومحاولة إسقاط أو تجسيد ذلك الإطار النظري على الواقع، وقد ارتأينا أن نأخذ نموذج مسار مهني لمدير متوسطة. وفي الأخير خاتمة البحث، سيكون فيها الإجابة على الإشكالية المطروحة في الأول و الوصول إلى نتائج وإستخلاصات.

## تمهيد

يعتبر المسار المهني من بين أهم مميزات الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، التي أعطت مكانة خاصة للموظف العام و التي اعتبرت من الركائز الأساسية في الدولة، نظرا للدور الذي يلعبه في تنفيذ سياستها والحرص على تحقيق المصلحة العامة، لذلك اهتمت به، ابتداء من تحديد حقوقه و واجباته و صلاحياته المختلفة و تخطيط و تسيير مساره المهني، حيث أصبح هذا الموضوع يحتل أهمية كبيرة لدى الموظف و المؤسسة العمومية و لتحقيق أهدافهما توجب عليها أن تقوم بالتخطيط الجيد و التسيير الفعال للحياة المهنية للموظف، فهو يخضع لقانون الوظيفة العمومية بمجرد تعيينه في منصبه التي تنشأ علاقة تنظيمية بينه و بين الإدارة تهدف بدورها إلى تحقيق الاستمرارية و الديمومة .

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الموظف العام من دولة إلى أخرى ذلك حسب النظام السائد فيها فالجزائر مثلا من الدول التي تبنت نظام البنية المغلقة، وقد أولت اهتماما بالموظف وذلك من خلال محاولة وضع تعريف محدد له، كذلك منحه بعض الضمانات والحقوق.

و في هذا الصدد لقد خصصنا الإطار المفاهيمي والنظري للموظف العام و تسيير المسار المهني، فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تحت عنوان:

- المبحث الأول: ماهية الموظف العام.

- المبحث الثاني: ماهية تسيير المسار المهني للموظف العام و أهميته.

- المبحث الثالث: تخطيط المسار المهني.

## المبحث الأول: ماهية الموظف العام.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ظهور مصطلح الموظف العام و مفهومه محاولة ضبطه من خلال الفقه و القضاء، ثم التطرق إلى مفهوم الموظف العام من خلال النصوص القانونية الجزائرية المتعلقة بالوظيفة العامة.

## المطلب الأول: السياق التاريخي للموظف العام.

لا يوجد اتفاق حول تحديد مفهوم لمصطلح الموظف العام، فهو مرتبط بميلاد المجتمعات وأنظمتها الوظيفية و خدماتها المرفقية، فالمفهوم الروماني مثلا كان ينظر إلى الموظف العام كعون للسيادة وكانت مهنته الإدارة و التسيير التي تعتبر في نظرهم ديانة ثانية.

أما في فرنسا، فإن مصطلح الموظف كان يطلق في أعقاب الثورة على مندوب الأمة، اعتبارا لمركزه الاجتماعي كموظف عمومي و ما يستحقه من احترام و تجيل من الشعب، ومع مرور الوقت ظهر نوع جديد من الموظفين يمارسون وظائفهم بأمر من الحكومة مقابل اجر، ليتحول بعد ذلك بوصول "تابليون" إلى الحكم، من مأمور إلى عون السلطة التنفيذية و تم بناء الوظيفة العمومية على أساس جديد قوامها الهرمية أو التدرج حيث يلتزم بذلك الموظف في إطارها بالانضباط و التفرغ لخدمة النفع العام.<sup>(1)</sup>

فمن خلال هذه اللوحة التاريخية لظهور مصطلح الموظف العام اختلفت أغلب الدول في نظرتها لهذا المصطلح، لذلك و بغرض تقديم مفهوم واحد للموظف العمومي، عقد مؤتمر دولي للعلوم الإدارية بالنمسا من 19 إلى 24 جوان 1933 أثرت فيه إشكالية وضع تعريف موحد للموظف العام ليتخذ كمرجع لجميع الدول، وقد اقترح الأعضاء المشاركين في المؤتمر بأن يطلق مصطلح **الموظف العمومي** على كل فرد تعهد إليه وظيفة حكومية ويكون مرتبط بأدائها بالحكومة، سواء كانت هذه الحكومة مركزية أو محلية حسب نظام الدولة ويكون ذلك الموظف خاضعا لأحكام قانونية .

<sup>(1)</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص.13.

و يطلق مصطلح **العامل العام** على الفرد الذي تكون رابطةه بالإدارة تخضع لأحكام القانون الخاص ذلك بواسطة عقد إيجار، و يغلب على نشاطه المجهود اليدوي والصناعي.

في حين يطلق مصطلح **المستخدم**: كل ما يخرج عن هذين الصنفين.<sup>(1)</sup>

وفي النهاية لم يتوصل المشاركين في هذا المؤتمر إلى وضع تعريف موحد للموظف العام، بل تركوا هذه المهمة لكل دولة على حدى لوضع تعريف يناسب أوضاعها السياسية، التاريخية، الاقتصادية والاجتماعية.

فهو كغيره من المصطلحات سادت اختلافات حول تقديم تعريف مانع وجامع له، ويعود ذلك إلى تداخل بعض العوامل والأسباب هي:<sup>(2)</sup>

- اختلاف مقتضيات العمل بالمرافق العامة داخل الدولة الواحدة مما يحتم وضع أنظمة تحكم سيرة العمل حسب ظروف كل مرفق على حدى بما يلاءم ظروفه مع ربط ذلك بمقتضيات تحقيق المصالح الذاتية للموظفين .
- اختلاف الظروف التاريخية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والإدارية للدول.
- طبيعة وخصائص القانون الإداري، وكون هذا القانون مطاطا يتغير بتغير ظروف المجتمع.
- تغير النظام السياسي للدولة، من وقت لأخر خاصة في دول العالم الثالث.

**أولاً: تعريف الموظف العام.**

لكن هذا الاختلاف لم يمنع محاولات بعض الفقهاء ورجال القانون من وضع تعريف للموظف العام، لكن قبل أن نتطرق إلي هذه المحاولات يجدر بنا أن نقف أمام تركيبة هذا المصطلح "**الموظف العام**" فهو يتكون من كلمتين: **الموظف، العام**. و له تعريف لغوي و آخر اصطلاحي.

(1) مسعود عشاش، الحقوق المالية للموظف العامل في التشريع الجزائري: مذكرة شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري (جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013-2014)، ص.6.

(2) المرجع نفسه، ص.7 .

من الناحية اللغوية فمصطلح **الموظف** مشتق من فعل وظف أي عين له في كل يوم عملا.<sup>(1)</sup>

أما اصطلاحا: هو عون في إدارة عمومية.<sup>(2)</sup>

أما مصطلح **العام** يقصد به العامة أي كل ما يتعلق بشؤون المواطن.

ومنه نجد أن مصطلح **الموظف العام** هو كل مورد بشري يمارس نشاطه في مرفق عمومي\*.

**ثانيا: اجتهادات الفقهاء ورجال القانون في تعريف الموظف العام.**

حاول العديد من الفقهاء و رجال القانون في مختلف الدول ومن بينها الجزائر في وضع تعريف

للموظف العام، أبرز هذه المحاولات:

**تعريف فالين:** الذي يقول أن " الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات\* الإدارة

العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة . "

و يظهر أن الموظف العام عند" فالين "هو كل شخص يشغل وظيفة دائمة داخل إدارة عامة، أي في

إحدى المؤسسات العمومية للدولة، وهذا الفرد يساعد في تسيير نشاط عمومي من أجل تحقيق المصلحة

العامة ويكون ذلك بشكل مباشر .

و يعتبره **مجلس الدولة الفرنسي:** " هو كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة في أملاك الدولة وتكون في

خدمة مرفق عام."<sup>(3)</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن مجلس الدولة الفرنسي يشترط ان يكون المرفق العام إداري لكي يعتبر

عماله موظفين عموميين.

(1) المجند في اللغة و الإعلام، (بيروت: دار المشرق، ط28)، ص907.

(2) Petit Dictionnaire de français poche (Alger : entreprise nationale du livre), p. 276.

\* المرفق العمومي: هو هيئة عمومية أو نشاط عمومي يستهدف تحقيق المنفعة العامة سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو إدارية.

\*-الكادرات: هي الإدارات التابعة للدولة الغير الربحية ذات الطابع الخدماتي .

(3) محمد خليل علي عبد الفتاح، الموظف العام و ممارسة الحرية السياسية (القاهرة: دار النهضة العربية، ط.2002، 1)،

ص.34.

كما يعرفه ميسوم صبيح : "يتضمن تسيير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظيفة العمومية سوى الذين لهم صفة الموظف، لا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا." (1)

و هنا ركز هذا التعريف على أن صفة الموظف تطلق على الذي تتوفر فيه الشروط التالية:

- التعيين في منصف دائم .
- التثبيت في ذلك المنصب .
- تسري عليهم أحكام قانونية خاصة بهم.

من خلال التعاريف السابقة، نضع تعريف إجرائي لمصطلح الموظف العام:

" الموظف العام هو شخص طبيعي يزاول نشاطه بصفة دائمة في إدارة تسييرها الدولة لتحقيق مصلحة عامة، تسري عليه أحكام قانونية خاصة به ويتم تنصيبه في تلك الوظيفة عن طريق التعيين ثم الترسيم في السلم الإداري، ويتمتع بحقوق وتتوجب عليه بعض التزامات في سلك الوظيفي ."

**المطلب الثاني: مفهوم الموظف العام في ظل القوانين الجزائرية .**

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا دقيقا للموظف العام بل اكتفى بالتعريف الذي ورثه عن المشرع الفرنسي الذي ركز على تحديد الأشخاص الذين تسري عليهم أحكام القانون والخصائص التي يجب أن تتوفر في شخصية الموظف، وفيما يلي سنعرض أهم القوانين التي تطرقت إلى الموظف العام .

**أولا: الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .**

وهو أول تشريع للوظيفة العمومية إبان الاستقلال، تميز بوضعه لمبادئ عامة و قواعد أساسية للوظيفة العامة في مختلف الإدارات والهيئات العمومية. وقد جاء في المادة 1 من الأمر رقم 66-133 يعتبر

---

(1) سلوى تيشات ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة موظفين الإدارة العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد بوقره بومرداس رسالة ماجستير(جامعة بومرداس :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009-2010)، ص.49 .  
\*السلك الوظيفي: هو السلم التدريجي الذي يلتحق به الموظف منذ تعيينه في الوظيفة إلى غاية تقاعده .

الموظفين عموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، وفي الجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحدد بمرسوم .

يستثني من ذلك القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم <sup>(1)</sup>.

من خلال هذا القانون حدد المشرع الجزائري الموظف عن طريق وضع صفات و مقومات التي يجب على الشخص الذي يتقلد الوظيفة العمومية أن يتصف بها:

- تعيين في منصب شاغر في إحدى المؤسسات العمومية للدولة.

- صفة الديمومة في الوظيفة.

- ترسيم في وظيفة عمومية بمعنى أن كل موظف يجب أن يثبت في منصبه بعد مرور فترة تجريبية أو تمرينية طبقا لما جاء من الأمر رقم 66-133.

- الانتماء إلى درجة أو رتبة في التسلسل الإداري للوظيفة.

ثانيا: قانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون العام للعامل.

جاء نتيجة التغييرات الحاصلة في تلك الفترة، حيث ظهرت عدة عوامل في كل المجالات أدت بالمشرع الجزائري لتغيير نظريته تجاه الموظف العام حيث أصبحت هذه التسمية لا توافق تلك الأوضاع ، فحاول المشرع توحيد نظام الموظفين و العمال .وقد جمع بينهما في التسمية رغم اختلاف النشاط لكل منهما. فقد عرفه في المادة الأولى في هذا القانون على أن "...يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله

اليدوي أو الفكري و لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني <sup>(2)</sup>.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 64، الصادرة في 8 جوان 1966، ص 429 .

(2) تيشات، مرجع سابق، ص 51 .

ثالثا: المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

أما القانون رقم 85-59 فقد جاء ليفرق بين الموظف و العامل و في هذا الصدد نصت المادة 5 منه على " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف و يكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية إزاء المؤسسة أو الإدارة ".<sup>(1)</sup>

من خلال هذه المادة المشرع لم يقدم تعريفا واضحا للموظف العام بل اكتفى بذكر شروط التي يستوفىها لكي يصبح موظفا عموميا وهي:

- التمرين ثم التثبيت في ذلك المنصب .

رابعا: الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وهو القانون الذي تعتمد عليه الجزائر في الوقت الراهن في لتنظيمها للوظيفة العمومية، لذلك جاء في المادة 4 من الأمر 06-03 "...يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري".<sup>(2)</sup>

ما نلاحظه من نص هذه المادة أن الأمر 06-03 قد حافظ على نفس المقومات التي أقرها الأمر رقم 66-133 في تحديده للشروط الواجب توفرها في الشخص حتى يكتسب صفة الموظف والتي تتمثل في:

- التعيين في وظيفة دائمة.

- الترسيم بدرجة في السلم الإداري.

- الخدمة في إحدى مؤسسات الإدارات العمومية .

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 85-12 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985، ص. 334 .

<sup>(2)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جوان 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 جوان 2006، ص. 4 .

و ما يمكن أن نخلص إليه من جل التعاريف السابقة سواء من طرف الفقهاء أو التشريع أن صفة الموظف تطلق على الشخص الذي تتوفر فيه أربعة (04) شروط أو مقومات و تتمثل في :

- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة: و يقصد به أن يشغل الفرد أو الموظف الوظيفة التي عين و رسم فيها بصفة مستمرة و دون انقطاعه و ليس بصورة عارضة و مؤقتة.

- الترسيم في السلم الإداري للوظيفة: الترسيم هي عملية قانونية بمقتضاها يؤكد الموظف انتمائه للسلك الوظيفي

- الخدمة في المرفق العام: الموظف العام هو خادم الدولة يشترط أن يوظف في إحدى المؤسسات الإدارية للدولة تديرها سلطة مركزية أو تابعة لها وتسعى إلى تحقيق المصلحة العامة.

- تحكمه علاقة قانونية تنظيمية: يجب أن تكون العلاقة التي تربط المؤسسة التي يعمل فيها يضيفي عليها الطابع القانوني و التنظيمي.

#### **المطلب الثالث : طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة.**

قبل أن نتطرق إلى العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة، حيث هذه الأخيرة تتحدد بالحقوق والواجبات التي منحها القانون للموظف العام المتمثلة في:

#### **أولاً: واجبات الموظف العام.**

يترتب على الموظف واجبات والتزامات منها ما هو مرتبط بالوظيفة و منها ما هو غير مرتبط بها ويتم تحديد هذه الالتزامات والواجبات من خلال القانون الأساسي للوظيفة العامة.

- واجب تأدية المهام: إن أهم واجبات الموظف أن يقوم بأداء العمل بدقة و أمان، و يجب عليه أن يقوم بمهامه على أكمل وجه ولا شك أن قيام الموظفين بأداء واجباته الوظيفية بدقة يضمن تطور الأمم

ومن أهم الواجبات التي عرفتتها الشريعة الإسلامية في نطاق الوظيفة العامة، فيقول المصطفى صلى الله عليه و سلم "إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه".<sup>(1)</sup>

- واجب احترام سلطة الدولة: "يجب علي الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة و فرض احترامها وفقاً للقوانين و التنظيمات المعمول بها".<sup>(2)</sup>

نصت هذه المادة على انه يجب على الموظف الالتزام بالاحترام التام لسلطة الدولة ذلك بتطبيق القوانين التي أقر بها الدستور، ولا يجب أن يقوم بالأعمال التي تنافي أحكام القانونية.

- واجب الالتزام بالمحافظة على سر المهنة : لكل موظف حق الاطلاع على المعلومات و الأسرار المتعلقة بالخدمة العمومية من خلال الوثائق الإدارية ، لكن شرط أن يلتزم بعدم إفشاء هذه الأسرار وأساس هذا الالتزام حماية المصلحة العامة ف جاء في المادة 48 من القانون المذكور: " يجب على الموظف الالتزام بسر المهنة و يمنع عله أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو إي حدث أو خبر اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ما عدا ما اقتضته ضرورة المصلحة و لا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة ".<sup>(3)</sup>

- التزام المحافظة على أخلاقيات و كرامة الوظيفة: من الصفات التي يجب على الموظف التحلي بها أثناء ممارسته لمهنته هي احترام كرامة الوظيفة التي اسند إليه داخل أو خارج العمل.

- واجب المحافظة على الوسائل العامة: حيث أن الوسائل العامة هي ملك للجميع و هي موجودة من أجل خدمة المصلحة العامة وأداء مهام الإدارة العمومية لذا يجب الحافظة عليها و عدم إهدارها أو استغلالها في خدمة المصلحة الخاصة للموظف، كما نصت المادة 50 من القانون المذكور.

<sup>(1)</sup> سعيد شتوي، المسألة التأديبية للموظف العام (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص. 12 .

<sup>(2)</sup> الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص. 6.

<sup>(3)</sup> المكان نفسه.

- التزام الموظف بالتفرغ لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين مهنة أخرى : إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهام المهنية الأخرى سواء خلال الأوقات العمل الرسمي أو خارجها، و الحكمة من ذلك هو أن عند إجماع الموظف بين وظيفتين قد تتعارض في المصالح وبالتالي فإن سيميل إلى تفضيل مصلحته الخاصة على المصلحة العامة و قد نصت المادة 43 من المر رقم 03-06 "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهم كان نوعه" .<sup>(1)</sup>

لكن هناك بعض الحالات التي يسمح فيها بالجمع بين وظيفتين كممارسة مهام التكوين، التعليم وكذا إنتاج الأعمال العلمية و الأدبية وهذا ما وضحته الفقرتين 2 و3.

#### ثانيا: حقوق الموظف العمومي

يتمتع الموظف العام في الجهاز الإداري و الحكومي بالعديد من الحقوق مقابل الخدمة التي يؤديها للدولة والجهود التي يبذلها و الأعمال التي يقوم بها و تختلف باختلاف القوانين و الأنظمة السياسية والاقتصادية وغيرها، وعلى سبيل المثال فان الدول التي تعتمد نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة تقدم لموظفيها حقوق مختلفة عن تلك التي يحظى بها في نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة .

سوف نستعرض بعض حقوق الموظفين في الجزائر التي تعتمد نظام البنية المغلقة:<sup>(2)</sup>

- **حق التكوين و الترقية:** إن تحسين الإدارة العمومية لخدماتها تقوم على وجود موظفين و طبيعة عملهم وفعاليتهم، من اجل ذلك توجب عليها إخضاعهم لدورات التكوين تساعدهم على الأداء الفعال لعملهم وهذا ما جاء في المادة 38 من الأمر 03-06 " للموظف حق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " .

<sup>(1)</sup> المكان نفسه.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص . 5 .

- الحق في العطلة: للموظف الحق في الراحة بعد الخدمة الطويلة و الجهد المبذول ذلك لتجديد قواه سواء كانت العقلية أو البدنية ، هناك أيضا ظروف اجتماعية او مرضية قد تطرأ عليه و تجعله بحاجة إلى عطلة وراحة، وهذا ما جاء في المادة 39 من الأمر 03-06 " للموظف حق في العطلة المنصوص في الأمر .

- الحق في الحماية: لقد جاء في قانون الوظيفة العمومية حق الموظف في الحماية من طرف الدولة وذلك لضمان الأمن و الأمان من أجل أداء فعال في ظروف تسمح له بإبراز مهاراته و جهوده و هذا ما جاء في المادة 30 من الأمر 03-06.

- المساعدات التي يستحقها الموظف: كمساعدات مرضية التي تقدم له عند مرضه أو مرض احد أفراد عائلته أو في حالة وفاته.

- العلاوات السنوية و التشجيعات : يحصل الموظف على امتيازات متنوعة من الإدارة خلال المناسبات و الاحتفالات السنوية، ذلك وفقا للشروط المحددة في القانون .

- الحق في ممارسة النشاط النقابي و الإضراب: فقد أعطى المشرع حق تشكيل النقابات أو الجمعيات من أجل الدفاع عن مصالحه، كما أعطى له الحق في الإضراب و هذا ما جاء في المادة 35 و 36. ومن خلال ماسبق من الحقوق والواجبات نستخلص العلاقة التالية :

فطبقا للمادة 6 من القانون الوظيفة العمومية رقم 66-133 التي تنص على " الموظف يكون اتجاه الإدارة العامة في وضعية قانونية تنظيمية " .<sup>(1)</sup>

لم يخالف المشرع الجزائري المنظور الفرنسي في هذا المجال و كانت الأسباب التي أدت به إلى هذا الاختيار هو تثبيت موظفي الإدارة و منحهم الاستمرارية في وظائفهم، فالاستقرار الوظيفي هو الهدف الذي تسعى إليه هذه العلاقة، والتي بشأنها ضمان سيرورة المرفق العام والعمل على تذليل عيوب

<sup>(1)</sup> الأمر رقم 133/66، مرجع سابق، ص . 429 .

البيروقراطية. لهذا مازال المشرع الجزائري يعمل بهذا المبدأ و هذا ما أكده في المادة 7 من القانون 06-03 التي تنص على "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية تنظيمية ". بمعنى أن المشرع رفض التصريح بمبدأ التعاقد في الوظيفة العامة. (1)

### المبحث الثاني: ماهية تسيير المسار المهني.

يتسم المورد البشري بأهمية كبيرة في أية منظمة ،لذلك عندما نتحدث عنه نتحدث عن الدوافع والطموحات المستقبلية التي يسعى لتحقيقها ،لذلك عملية تسيير المسار تساعد الموظف على معرفة المراحل التي سوف يمر بها خلال حياته المهنية، والتي ستحدد ميولاته ومهاراته العملية، بالتالي إذا كان الموظف راض على الوظيفة التي يشغلها ينتج عنه ما يسمى بالولاء الوظيفي وإذا تحقق هذا الأخير فيؤدي إلى زيادة الإنتاج والكفاءة في الأداء .

### المطلب الأول: مفهوم تسيير المسار المهني والمفاهيم ذات العلاقة به.

#### أولاً: تعريف تسيير المسار المهني.

قبل أن نتطرق إلى تعريف تسيير المسار المهني توجب المرور على تعريف التسيير كالتالي:

**التسيير:** هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم.(2)

أما **المسار المهني** كما عرفه البعض من الباحثين فهو: سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في الحياة الوظيفية للموظف سواء كانت هذه المتغيرات لها علاقة بالنقدم الوظيفي و النجاح الذي يحصل عليه من عمله و الذي يساعده على الحصول على أجر كبير أو مكانة وظيفية مرموقة.(3)

(1) الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص. 4 .

(2)فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، رسالة ماجستير(جامعة باتنة: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2007-2008)، ص. 60 .

(3) يوسف حبيب الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي(عمان: الوارق للنشر والتوزيع، ط.1، 2006)، ص. 52 .

و منه فإن تسيير المسار المهني هو:

وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية تبحث عن الوصول إلى أحسن توازن بين حاجات المنظمة وإمكانيات و قدرات الفرد ، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية (تدريب، ترقية، نقل...)، حيث يتم جمعها في برامج تسيير المسارات الوظيفية.<sup>(1)</sup>

كما عرّف على أنه: " تتابع الوظائف التي لها علاقة ببعضها البعض و التي تشكل الحياة المهنية وتسييرها يتطلب تتابع ماضي، حاضر و مستقبل تنقلات الموظف في بنية المنظمة".<sup>(2)</sup>

وقد عرفه آخرون على أنه "عملية تحضير و تنفيذ و متابعة لسياسة تنمية و تطوير الموارد البشرية و تأخذ هذه السياسة اهتمامين :

- تلبية حاجيات المؤسسة الحالية و المستقبلية بخصوص المستخدمين المؤهلين .

- الرد على طموحات و تطلعات المستخدمين وفق مقاييس و معايير محددة".<sup>(3)</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نضع تعريف إجرائي لتسيير المسار المهني: هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد المناصب التي يمر بها الموظف طيلة حياته العملية ،سعيًا بذلك لتحقيق التطابق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها بهدف أساسي يشمل المنظمة و الموظف و يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانيا :التمييز بين المسار المهني والمفاهيم الأخرى.

المسار المهني: هو مجموعة المهن التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال حياته المهنية و تنقلاته من منصب إلى آخر و تعاقب مراحلها.<sup>(4)</sup> أي مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح

(1) بوراس، مرجع سابق، ص . 60 .

(2) مقدودة حمديني، تسيير المسار المهني للمستخدمين :دراسة حالة تسيير المسار المهني للأعوان الدبلوماسيين و القنصلين بوزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، مذكرة نهاية الترخيص لنيل شهادة تقني سامي (معهد برج البحري: معهد التكوين المهني والتمهين، 2014 )، ص.29 .

(3) المرجع نفسه، ص.30 .

(4) المرجع نفسه، ص.27-28 .

المسار الوظيفي: "عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر في الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة".<sup>(1)</sup>

رغم الاختلاف في التسمية إلا أن هناك من يرى أن الاختلاف فقط في التسمية و المعنى نفسه و هناك آخرون يرون أن الاختلاف يكمن في التسمية والمعنى .

لقد اعتمدنا في دراستنا على مصطلح المسار المهني و ذلك لأن المشرع الجزائري استخدم المسار المهني بدل من المسار الوظيفي كون نظام الوظيفة العمومية قائم على مفهوم المسار المهني.

**فالمسار المهني:** هو "الطريق أو المسلك الذي يسلكه الفرد في المنظمة والذي يتضمن مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يزاولها الموظف في المنظمة أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من وظيفة دنيا إلى وظيفة اعلي وتسمى هذه الحركة بالترقية، كما يمكن أن ينتقل أفقيا وهذا يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالمسار المهني يبدأ بوظيفة دنيا في الهيكل التنظيمي أو الإداري وينتهي عادة في وظيفة عليا، و بين هاتين الوظيفيتين توجد بعض الوظائف التي يتحرك فيها الموظف رأسيا، وينتقل إليها أفقيا، فوظيفة المسار تختلف من مسار إلى آخر وذلك الاختلاف في الوظائف هو الذي يحدد طوله ومكن القول أن المسار هو خط مرن نظرا لتغيره و لتغير الوظائف الواقعة عليه".<sup>(2)</sup>

فمن خلال هذا التعريف نرى أن المسار المهني هو انتقال الفرد من مهنة دنيا إلى أخرى أعلى منها أو بنفس المستوى.

وهناك من عرف المسار المهني على مستويين، فعلى مستوى الفرد هو: "تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال مسيرته المهنية في المنظمة التي يعمل فيها".

<sup>(1)</sup> محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية (القاهرة: الدار الثقافية للنش، ط.1، 2004)، ص.209.  
<sup>(2)</sup> عمر وصفي، عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009)، ص.42.

أما على مستوى المنظمة: فهي العملية التي يتم بموجبها تطابق وتوافق بين اهتمامات رغبات الموظفين في التقدم الوظيفي وبين احتياجاتهم المستقبلية للمنظمة وفرص نموها.<sup>(1)</sup>

من هنا نستنتج أن المسار المهني هو عبارة عن عملية إدارية يتم بموجبها رسم الموظف لمسلكه الوظيفي وتحديد المناصب التي يمر بها طيلة حياته المهنية و ذلك بمساعدة الإدارة للوصول إلى تحقيق التطابق بينه و بين الوظيفة التي يشغلها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير المسار المهني.

أولاً: أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة .

إن عملية تسيير المسار المهني هي عملية جوهرية بالنسبة للفرد كما هي بالنسبة للمنظمة، فنجاح المسارات المهنية للفرد و المنظمة لها أهمية بالغة لذلك تكمن هذه الأخيرة في :

#### • بالنسبة للفرد.

- إشباع القيم المميزة للفرد بمعنى الأفراد يختلفون في معتقداتهم المهنية والقيم الوظيفية التي يؤدونها، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقية في السلك الوظيفي، فهناك فئة أخرى ترى أن القيمة الوظيفية تكمن في الأداء الممتاز داخل المنظمة ، أما البعض الآخر يرون أن القيمة العظمى عندما يشعر الموظف بالرضا، الاستقرار والأمان في وظيفته وتحقيق التوازن في حياته من هنا يظهر أن تسيير المسار المهني هام جداً لإشباع هذه القيم وتوجيهات الموظفين.

- تسيير المسار الوظيفي وسيلة بالنسبة للفرد لمزاولة نشاطه أو المهام الموكلة إليه ، وأدائها بكل كفاءة ذلك يشغله لمنصب يتماشى مع قدراته وطموحاته الوظيفية . "وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب".

<sup>(1)</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية:مدخل الاستراتيجي(الأردن ،عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2002 ) ص ص 21 ، 22.

- معرفة الموظف للتسلسلات التي سوف بتدرجها خلال حياته الوظيفية مثل شروط الترقية، كيفية النقل ومدة راحته...الخ. كلما كان هناك الوضوح والشفافية في وظيفته كلما كان هناك رض وحسن الأداء.

- إن الامتيازات والتحفيز الذي يقدم للموظف تساعده على الشعور بالاطمئنان على مصيره ومستقبله، فيولي اهتمامه للمؤسسة فقط.

- خلق طاقة حيوية وحسن الأداء لدى الموظفين وشعورهم بأهمية نتيجة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. (1)

#### • بالنسبة للمؤسسة.

المؤسسة مثل الفرد لديها أهمية في تسيير المسار المهني ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها في فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على إدارة مساره المهني بفعالية.

- تنمية و استخدام الموارد البشرية : عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا و التزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم المهنية.

- توافر المهارات والمواهب: و يقصد به توفير معلومات عن قدرات و طموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياطات التنظيمية و الإمكانيات الفردية.

- تقييم الأداء: يساهم تسيير المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساليب عادلة مثل الكفاءة المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساليب معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن ...،

(1) بوراس ، مرجع سابق، ص . 60 .

ومن ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد<sup>(1)</sup>.

ثانيا :أهداف تسيير المسار المهني .

تسعى عملية تسيير المسار المهني إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :<sup>(2)</sup>

- تأمين احتياجات المؤسسة بشغل المناصب الشاغرة: يعتبر تسيير المسار المهني وسيلة لتصحيح الخلل في المنظمة بتعديل الوضعيات الوظيفية للعاملين حسب الوظائف الشاغرة. إذ أن تسيير المسار المهني يعمل على جمع الأفراد المحتملين بالحركة (الترقية، النقل) مع الوظائف التي قد تحتاج إلى شاغلين مستقبلا.
- توفير موظفون أكفاء: يعتبر تسيير المسار المهني أداة للتوفير الموظفين القادرين على شغل الوظائف الجديدة و هذا بعد استفادتهم من التدريبات التي ساهمت في زيادة كفاءتهم.
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر إستراتيجية: فهو يسمح بزيادة خبرة الموظفين و يعمل على تنمية كفاءاتهم، بهدف شغلهم وظائف جديدة مستقبلا أكثر إستراتيجية(المستويات العليا).
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة: يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتماما بتحقيق طموحاتهم الوظيفية و مستقبلهم الوظيفي، من خلال توافر خطط لتنمية و تطوير المسار المهني، أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة فإن وجود هذه البرامج أو الخطط يساعد على تنمية الولاء و الانتماء و استمرار العمل بها.
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال: و ذلك بتمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم الوظيفية عن طريق توفير كل الظروف الملائمة لهم.

<sup>(1)</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001 - 2002 )، ص. 340 .

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ، ص . 7 .

- التطور الفعال لإمكانيات المؤسسة: تعرف المؤسسة إمكانياتها الحالية و المستقبلية مما يزيل أخطار تعويض العمال في حالة خروجهم من المؤسسة.
  - التعرف على الفرص الوظيفية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم الوظيفية.
- المطلب الثالث: وسائل تسيير المسار المهني و أنواعه.

أولاً: وسائل تسيير المسار المهني.

- تتم عملية تسيير المسار المهني باستخدام بعض الوسائل كالتالي: (1)
- بطاقات التوصيف المتكامل للوظائف: هي عبارة عن قائمة توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة والشروط الواجب توفرها في شاغلها، حيث تعد أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط المسار المهني حيث أن مخطط المسار المهني يحتاج إلى معلومات كاملة و دقيقة عن الوظيفة ومتطلبات شغلها حتى تتمكن الإدارة من ترشيح الأفراد للمسارات المهنية الملائمة لقدراتهم ومهاراتهم و طموحاتهم.
- برامج التدريب: يقصد بها مجموع الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة حيث تعتبر جوهر خطة المسار المهني لأن هذه الأخيرة تتطلب وضع برامج تدريب لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار المهني .
- استخدام مخزون المهارات: يعتبر بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة، و يكون هذا النظام بسيط (السجلات) أو متطور (برامج كمبيوتر)، ويوفر هذا النظام المعلومات للمؤسسة ، وقتما أرادت لتسيير مسار موظفيها.

(1) المرجع نفسه، ص. 10 .

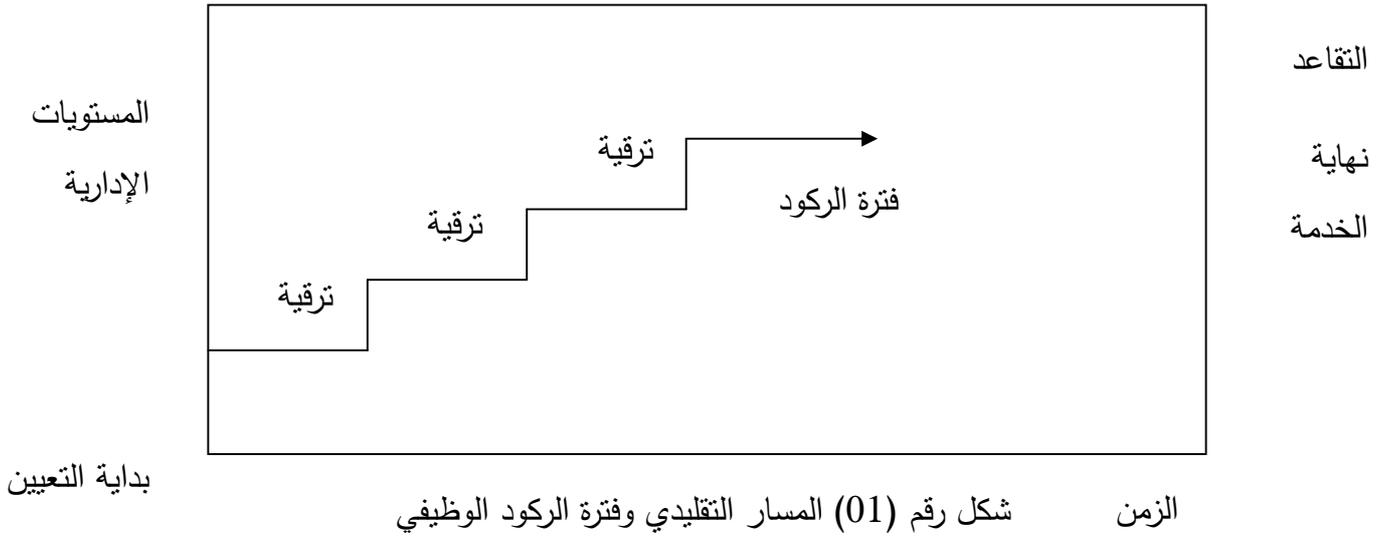
- تقنيات النقل و خرائط الترقية: يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي و المسؤولية و الأجر من حيث الأساس، و بذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة ، في حين أن الترقية هي نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي يعتبر كل من النقل و الترقية وسائل علاجية بيد الإدارة لمواجهة الحالات التي تقتضي تغيير أو حركة في مواقع العاملين سواء أكان استجابة لمتطلبات العمل أو استجابة لظروف العاملين.
  - استخدام تقنيات التقاعد المبكر: تقوم إدارة الموارد البشرية بتشجيع كبار العاملين على التقاعد المبكر والذين يقفون كحجر عثرة أمام بعض العمال الواعدين و ذلك بضمان كل المزايا الوظيفية، كمكافآت نهاية الخدمة ، الراتب التقاعدي، مع الاستفادة منهم كاستشاريين في المؤسسة.
  - خرائط الإحلال: ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالمؤسسة و توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها.
- ثانيا: أنواع المسارات المهنية .

### 1 ( المسار التقليدي

هو حركة انتقال الموظف من وظيفة بسيطة في هيكل إداري إلى وظيفة عليا عن طريق الترقية ، شرط أن تكون الوظيفة الجديدة لها علاقة بالوظيفة القديمة باعتبارها كمرحلة إعداد و تهيئة للوظيفة التي سيترقى إليها، حيث تكون الوظائف التي يتقلدها الموظف طيلة مساره الوظيفي ، ذات نوعية واحدة بهدف تحقيق الترابط بين هذه الوظائف الواقعة عليه و من كل هذا نقول أن الموظف ينتقل خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة ، إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية

واحدة مرتبطة ببعضها البعض، بالتالي هذا الضيق يفقد المسار المرونة و يجعل فرص الترقية و الانتقال الوظيفي معدومة.

الفرد في المسار الضيق لا يمكث فترة طويلة في آخر وظيفة واقعة عليه، لحين إحالته على التقاعد وهذه الفترة تسمى بفترة الركود. وهذه الفترة يسودها الملل عند الفرد و يفقده الإرادة في العمل بسبب عدم وجود حركة في العمل أو زيادة في الراتب.<sup>(1)</sup>



## (2) المسار الشبكي.

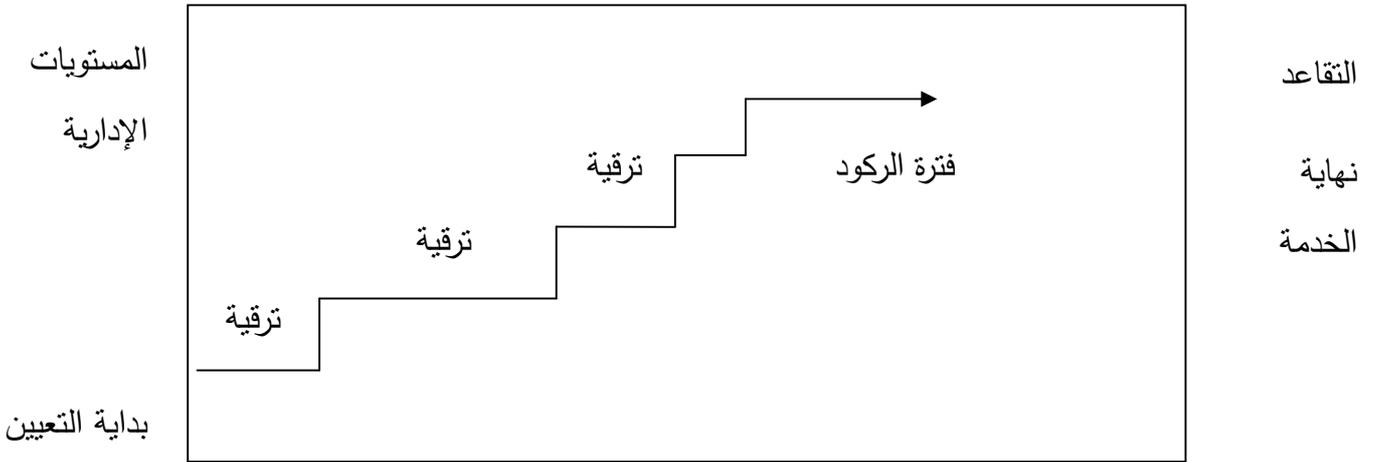
هو حركة انتقال الموظف أفقيا وعموديا في الهيكل التنظيمي عبر العديد من الوظائف المختلفة من حيث طبيعتها و تخصصها، فهذه العملية لا تقتصر فقط على الانتقال الوظيفي في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة زمنية، هذا يعني بقاءه في مستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة و هي التي رقي إليها، بل ينتقل بين العدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري لاكتساب مهارات وخبرات فهنا المسار الشبكي على عكس المسار التقليدي فهو يتميز بالحركية الدائمة و بالمرونة، فهو يتيح فرصة الترقية في أثر من وظيفة في

<sup>(1)</sup> عمر وصفي، مرجع سابق، ص - ص 550. 553 .

المستوى الإداري بعد فترة زمنية محددة ، حيث يهدف هذا المسار إلى توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية من أجل تحقيق طموحاتهم المستقبلية بكل سهولة .

### (3) مسار الانجاز.

هو مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي إذ لا يشترط في عملية الترقية ان يبقى الموظف لفترة محدودة من الزمن ليترقى أو ينتقل إلى وظيفة أخرى ، فقد ركز هذا التوجه الحديث على أن الترقية والانتقال يكون على أساس النجاحات و الانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي يقضيها،فتلك النجاحات والانجازات تساعد على الترقى بشكل سريع وبلوغه نهاية مساره ، من هذا المنطلق نجد أن نهاية المسار الوظيفي في هذا النوع لا يتوقف على بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد واحتمال وصوله إلى نهاية المسار في سن مبكرة ووصوله إلى مرحلة الركود في الوظيفة الأخيرة الواقعة في مساره وتكون لفترة طويلة ملل لدى الموظف بسبب عدم التغيير في الوظيفة ،وينتج عن ذلك نقص في الأداء (1).



شكل رقم (02) المسار الانجاز وفترة الركود الوظيفي

(1) المرجع السابق، ص . 552 .

### المبحث الثالث: تخطيط المسار المهني.

يعتبر تخطيط المسار المهني إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد كيفية مساعدة المنظمة لأفرادها لتنمية مسارهم المهني و ذلك لتحقيق الرضا و تحفيزهم لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

#### المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار المهني.

**التخطيط:** "يعتبر الحلقة الثانية في سلسلة العمليات الإدارية و يتناول عملية تحديد الأهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها، من ثم تحديد الطرق العملية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف".<sup>(1)</sup>

#### أولاً : تعريف تخطيط المسار المهني.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار المهني، فهناك من :  
عرفه انه: "عملية إدارية مشتركة بين الإدارة و الفرد لإعداد هذا الأخير للمراحل التي سيمر بها في حياته المهنية و تحديد الإدارة للمهارات المطلوبة فيها و تأهيل الفرد عن طريق التعليم و التدريب كما تقوم في هذه العملية بتحديد المراحل الزمنية للانتقال من وظيفة أو من مستوى إلى آخر أو هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المهنية و الطريق المهني للوصول إليها عن طريق مراحل معينة لبلوغ المقصود".<sup>(2)</sup>

لقد ركز هذا التعريف على أن تخطيط المسار المهني هو عملية بين الإدارة و الموظف بإتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل و الترقية ) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب و ذلك لتحقيق مصلحتهما.

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القرويتي، مبادئ الإدارة ( الأردن: دار وائل للنشر ، 2006 )، ص . 168 .

<sup>(2)</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط.3، 2007 )، ص . 150.

كما عرّف على انه: " تحديد للوظائف التي يمكن أن يزاولها أو التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف خلال مشواره المهني في المنظمة من بداية تعيينه إلى آخر محطة له ألا و هي التقاعد".<sup>(1)</sup>

على ضوء هذا التعريف فإن عملية تخطيط المسار المهني هو التحديد المسبق للوظائف التي يشغلها الفرد و المراحل أو المحطات التي سيمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية.

وكما عرّف تخطيط المسار المهني أنه " ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار المهني و يتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته المهنية و يشمل تقييم الفرد لقدراته و اهتماماته للفرص المهنية المتاحة ، صياغة الأهداف الحقيقية و تحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو مسؤولية الفرد في المنظمة لتطوير مساره أو مستقبله المهني

ويعرف أيضا أنه: "عملية تحديد الموظف لأهدافه الشخصية في مجال تخصصه المهني وتحديد النشاطات التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف".<sup>(3)</sup>

يركز هذا التعريف على انه للفرد أهداف شخصية يعمل جاهدا و يسعى لتحقيقها ولأجل الوصول إليها يتطلب التخطيط لها و معرفة الوسائل اللازمة لبلوغها.

#### تعريف إجرائي:

عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين الفرد(الموظف) والإدارة و كلاهما يلعب دور فيها فدور الفرد هو تحديد أهدافه وطموحاته المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها والوصول إلى مكانة ومستوى إداري و اجتماعي و كذلك اقتصادي أفضل ،أما المنظمة فهي تقوم بمساعدة هذا الأخير على تحديد

(1) عمر وصفي، مرجع سابق، ص. 573 .

(2) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ( الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 )، ص. 286

(3) رباب زرارة، القيم التنظيمية و علاقتها لتخطيط المسارات الوظيفية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013-2014 )، ص. 150 .

مساره و الوصول إلى مبتغاهم بإتباع أساليب إدارية كالتدريب، الترقية و النقل. كما تعمل على تحقيق التوافق بين الموظف و وظيفته.

### ثانيا : مسؤولية تخطيط المسار المهني .

هناك عدة أطراف تشارك في عملية التخطيط للمسار المهني، فالفرد هو الأقدر على معرفة قدراته وإمكانياته، تحديد طموحاته و آماله و التوافق بينهما و معرفة الطريق المناسب لتحقيق أهدافه، أما إدارة الموارد البشرية فهي مسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد و الوظيفة و ذلك من خلال إجراءات ونشاطات يتم التخطيط بها وتنفيذها، أما المدير (الرئيس المباشر) فله دور مهم يتمثل في ملاحظة أي إختلالات بين الموظف والوظيفة.

### أولاً: مسؤولية الموظف :

هو مسؤول عن وضع خطة وظيفية له بنفسه فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته أو بمعنى آخر يجب أن يدير بنفسه أولاً مسلكه المهني ثم يطلب بعد ذلك المساعدة من الآخرين.<sup>(1)</sup> إذن فمسؤوليته تتمثل في أن يقف وقفة صادقة مع ذاته و يفهمها بواقعية و يقيم نفسه، به يمكن أن يزود رئيسه المباشر و المنظمة بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره و مستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه و تحديد ما يحتاجه من تدريب و تنمية لتحقيق هذا النجاح.

و لا تتوقف مسؤوليته في هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار وتكوين نفسه وتعلم أشياء جديدة تكون مفيدة له و لكي يكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أخرى أو أعلى كلما سمحت له الفرصة. فمع التقدم والتطور التكنولوجي أصبحت الوظائف تتطلب موظفين يتقنون عدة مهارات ليتمكنوا من التكيف مع التجديد والتغيرات.

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 )، ص. 238 .

فإن تنمية و تطوير الذات و التنوع في المهارات و إتقان العديد منها يحقق للموظف مستقبه المهني بشكل أفضل و دائم و ذلك يمكنه و يساعده على :

- أن يعرف حقيقة نفسه

- وماذا يفعل ليحقق مساره و طموحه المستقبلي.(1)

**ثانيا: مسؤولية المدير التنفيذي:**

فتكمن في ملاحظة أو اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها ، تنفيذها و ملاحظة أي إختلالات في التوافق بين الفرد و الوظيفة و التوصية لمدير الموارد البشرية بنصح الفرد في اتجاه محدد.(2)

**ثالثا: مسؤولية إدارة الموارد البشرية:**

أما الطرف الثالث الذي تقع على عاتقه هذه المسؤولية هو إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدراسة إمكانات الموظف و ميوله، تفضيلاته و نتائج تقييم أدائه .كما تقوم بتقديم اقتراحات لرئيسه و مقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات المهنية و كذلك تحديد الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها أو ينقل إليها.

وكما تقوم بوضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلا، من أجل تحقيق مساره و الوصول إلى نهايته، كما تقوم بتحديد برامج التدريب، التنمية للموظف من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبه المهني.(3)

فمن خلال ما سبق نرى أن عملية تخطيط المسار المهني عملية مشتركة بين ثلاثة أطراف مهمة و ذلك بغرض الوصول إلى نتيجة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة.

(1) المكان نفسه.

(2) عمر وصفي، مرجع سابق، ص.525 .

(3) المكان نفسه.

المطلب الثاني أهداف تخطيط المسار المهني و أهميته.

أولا : أهداف تخطيط المسار المهني.

في ظل التعاريف السابقة يمكن استخلاص عدة أهداف لعملية تخطيط المسار المهني و يمكن

إيجازها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- استقطاب الموارد البشرية فهو أداة لجذب المؤهلين ذوي الكفاءات العلمية خاصة خريجي الجامعات فهؤلاء لهم طموحات واسعة.

\_ توضيح المراحل التي يمر بها الموظف خلال مساره المهني و مستقبله.

\_ التقليل من معدلات دوران العمل و الغياب و التأخر.

\_ تحقيق الاستفادة القصوى من البرامج التي تضعها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق الفاعل

للنشاطات الخاصة بالاختيار و التدريب و تنمية العاملين.

\_ اطلاع المنظمة و الموظفين على الفرص الوظيفية المتاحة.

\_ تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة و تطويرها و تحسين معارفهم وكذلك تحفيزهم لتحقيق طموحاتهم في العمل.

- توفير فرص الترقية النقل و التقدم الوظيفي.

- يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره إلى تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة و المنظمة و أيضا

تحقيق وضع اجتماعي ومكانة اقتصادية مرموقة.

<sup>(1)</sup> محمد عباس، حسين علي، مرجع سابق، ص. 547 .

ثانيا أهمية تخطيط المسار المهني.

إن المؤسسة تسعى دائما إلى وضع الموظف في الوظيفة المناسبة والتي يتقنها هنا تظهر أهمية تخطيط المسار الوظيفي حيث كلما تطابقت الوظيفة و من يقوم بها كلما كان ذلك في صالح المؤسسة وتتجسد أهميته في:<sup>(1)</sup>

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها فادا أدرك الموظف أن منظمته تعتني بمستقبله الوظيفي فانه سوف يكون أداة جيدة للترويج عنها في كافة المجتمعات.

- تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد الأكفاء لتولي المناصب القيادية المهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم و خططهم.

- تقليل الحواجز عن طاقات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرص لهم للتطوير مم يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الانجاز و التفوق.

\_ تحسين عملية الاتصال بين الموظف و المدير و المنظمة.

- تشجيع تنوع الثقافات: فهذا البرنامج (تخطيط المسار) يتيح الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكافة الموظفين و عليه فإن تواجد الفرص المهنية الممتدة يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> زرارة، مرجع سابق، ص. 52 .

<sup>(2)</sup> جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 )، ص.287 .

المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار المهني.

أولاً: المدخل الفردي لتخطيط المسار المهني بالنسبة للفرد.

عرف تخطيط المسار المهني بأنه عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو و التقدم الوظيفي للأفراد, بما يخدم أهداف وخطط أعمال المنظمة وعلى ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار المهني على مستوى الفرد بالخطوات التالية: (1)

**1) تقييم الذات:** عملية تخطيط المسار الوظيفي للموظف تبدأ في التعرف على الذات ، تشخيص الفرد و معرفته لميوله، اتجاهاته المهنية السلوكية وتحديد القيم، القدرات الذاتية، تحديد نقاط ضعفه و ذلك عن طريق الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية و اختبارات التكيف مع الموظف و غيرها من الاختبارات.

**2) تحديد الفرص الوظيفية:** و ذلك من خلال دراسة الظروف التي تؤثر على توفر فرص التوظيف المستقبلية (ظروف اقتصادية السياسة العامة ...الخ) ويمكن الحصول على معلومات حول الفرص المهنية المتاحة من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة و كما تساهم إدارة الأفراد بالمنظمات أيضا على توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث المستوى، الأجر، الإدارة التابعة لها، موقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة .

**3) وضع الأهداف:** يحدد الموظفون أهدافهم المهنية قصيرة و طويلة الأجل و هذه الأهداف لا بد من أن ترتبط بما يلي :

- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد.

(1) منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، ط . 2، 2010)، ص. 110 .

- المهارات الممتلكة و المستخدمة مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

- اكتساب المهارات ترتبط بالأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية التطويرية و المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

**(4) إعداد الخطة :** تتضمن الخطوات التي يسلكها الفرد وصولا إلى الأهداف الموجودة و في هذه الحالة يكون على الفرد ضرورة استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه المهنية (الوظيفية ) و يمكن أن يبدأ الفرد بالتخطيط لاكتساب قدر من الخبرات في اجل قصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروع التطوير الأكبر و الأطول مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الخاصة به مثل الكفاءة والجدارة للوصول إلى الهدف المسطر.

**(5) تنفيذ الخطة:** في هذه الخطة يقوم الفرد بتنفيذ الخطط و البرامج التي أعدها و يحدد كيفية انجازها لتحقيق النجاح المهني ولكن هذه المرحلة تتطلب وجود دعم من قبل الإدارة أو المنظمة .وذلك بعمل هذا الأخير على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم المهنية .وتنفيذ هذه الخطة يتطلب منهم الانتظام في برامج و دورات تدريبية و حلقات دراسية إضافة إلى ممارسة وظائف و مسؤوليات متنوعة.

**ثانيا : المدخل التنظيمي لتخطيط المسار المهني.**

تستطيع أية منظمة تود تخطيط و تنمية مسار موظفيها استعمال العديد من الوسائل و يمكن تلخيص بعضها كالتالي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007 )، ص. 531 .

**(1) التأهيل :** بعد اختيار الموظف و تعيينه يكون من واجب المنظمة تقديمه إلى الوظيفة الجديدة التي سيزاولها و تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال برنامج منظم ورسمي يحتوي على ملف كامل فيه معلومات خاصة بتعريف المؤسسة وتاريخها وتطورها وتوضيح الهياكل الإدارية فيها والأنظمة التي تعمل بها و المنتجات أو الخدمات التي تقوم بها.

**(2) التدوير :** يعني أن يكتسب الموظف العديد من الخبرات وذلك بنقله من وظيفة إلى أخرى و لكن بشكل مؤقت حيث يساعده ذلك على الاختلاط مع باقي الموظفين الآخرين والنشاطات التي يمارسونها واندماجه مع بيئة العمل الاجتماعية و العملية و هذا يساعده في أداء العمل مع الجهات المختلفة و يكون على دراية بمن يتصل و من أين أو كيف يحصل على المعلومة في ممارسة وظيفته.

**(3) مهام ذات تحدي :** و يقصد به منح الموظف وظيفة ذات مسؤولية كبيرة و تكون ذات مهام صعبة فيها و تحد لقدراته و لها بداية و نهاية محددة .والهدف من كل ذلك هو ضمان بداية قوية للموظف الجديد فتلك البداية هي التي تحدد أدائه الجيد في السنوات التالية إما إذا كانت البداية متراخية فانه سيسير بقية حياته المهنية على ذلك المنوال.

**(4) النقل :**تعريف الموظف بباقي الوظائف و ذلك بهدف تطويره وسد الاحتياج في وظائف معينة داخل المنظمة لكن لا بد أن تتم هذه العملية بالاستناد على قاعدة أساسية و ليس بطريقة عشوائية و كذلك تضمن حركة النقل لشرح كامل للموظفين بما يحدث وأسبابه و تأهيلهم لهذه العملية.

**(5) إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار المهني:** يمكن أن يشارك في بناء المستقبل المهني لمرؤوسيهـم ،ذلك من خلال بعض الوسائل . ومن أهم هذه الوسائل إيكال مهام خاصة إليهم و ذلك بشكل ينمي قدراتهم.ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، و توجيههم و نصحهم.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع نفسه، ص. 532 .

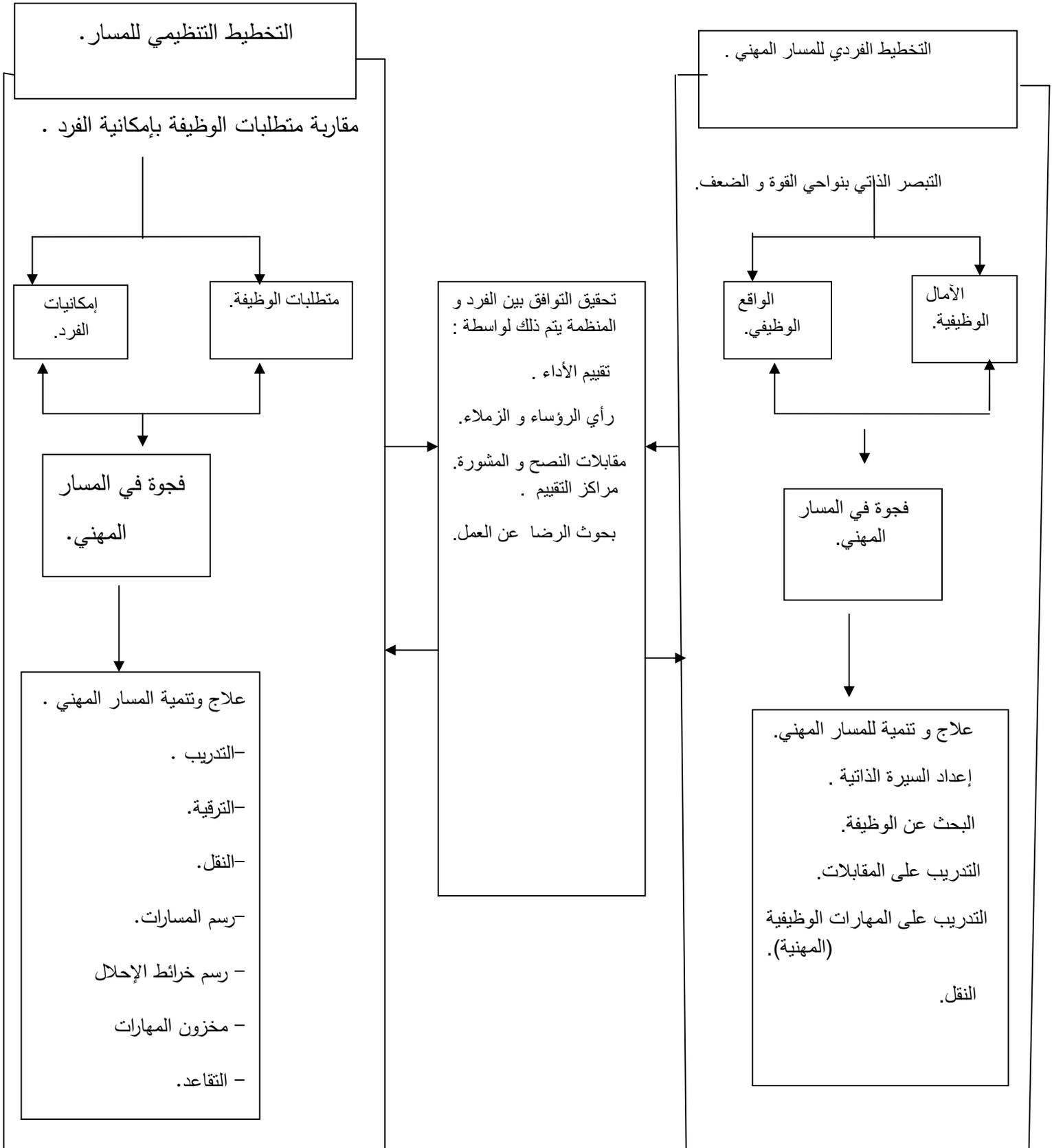
(6) **النقل إلى الأسفل** : أو ما يسمى بالتنزيل وهو عكس الترقية وهذا يكون في بعض الأحيان نتيجة لمحدودية المناصب العليا في بعض التخصصات في الهيكل التنظيمي وهذا لا يسمح بترقية الموظفين الحاليين و يصبح المسار مسدودا أمامهم و لفتح هذا المسار يتم تشجيعهم لقبول عملية النقل إلى الأسفل في قسم آخر لكون مسار تلك الوظيفة الدنيا مفتوح للأعلى.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن مصطلح الموظف العمومي حظي بعدة تعاريف لم تختلف في مضمونها، حيث معظمها تقوم على نفس المقومات المتمثلة في التعيين، الديمومة واستمرارية الوظيفة والترسيم و خدمة المرفق العام ، الإدارة العمومية أو مؤسسة تعتمد في تنفيذ مهامها على الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الشروط.

كما توصلنا إلى أن الأحكام التنظيمية التي تسري على هؤلاء الموظفين هي عبارة عن أحكام تنظيمية خصهم بها المشرع دون غيرهم حيث تضمن لهم مجموعة من الحقوق المتمثلة في الحق في الراتب والحماية، وتلزمهم ببعض الواجبات كأداء الخدمة بفعالية، الخضوع للقوانين، الاحتفاظ بسر المهنة.

عملية تسيير و تخطيط المسار المهني للموظف هي مهمة مشتركة بينه و بين المؤسسة فهو يقوم بتحديد ذاته و إمكانياته، أما المؤسسة فهي تعتمد في ذلك على إجراءات مختلفة مثل النقل، الترقية والتكوين، والغاية من ذلك تحقيق التوافق و التطابق بين الموظف و الوظيفة و الوصول إلى الرضا الوظيفي.



## تمهيد

تعتبر عملية تسيير المسار المهني من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية لأية منظمة خصوصا الإدارة العمومية نظرا لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية والتي تجسدها عملية الترسيم في رتبة في السلم الإداري وهذا ما يترتب عنه تنظيم وتسيير المسار المهني لتحقيق أهداف تنظيمية وفردية .

إن الإدارة العمومية تتحصل على احتياجاتها الكمية من الموارد البشرية عن طريق سيرورة التوظيف الذي يعتبر الأساسي لجذب الموارد البشرية للمنظمة، ففي هذا المبحث سوف نتحدث عن عملية التوظيف و المراحل التي يمر بها الموظف إلى غاية نهاية حياته المهنية و ذلك من خلال أحكام الأمر رقم 03-06 .

### المبحث الأول: بداية المسار المهني للموظف العام حسب الأمر رقم 03-06.

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحض بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أو إدارية، هذا نظرا للدور الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى . لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر قدر ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم.

#### المطلب الأول: الالتحاق بالوظيفة و طرق التوظيف.

لقد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حق للموظف، يطبق على أساس مبدأ المساواة وذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1971 الذي نص على حق التوظيف و المساواة في تولي الوظائف العامة لقدراتهم دون التمييز بينهم لغير كفاءتهم، فالجزائر كغيرها من الدول حث دستورها الصادر في 1996 في المادة 51 منه على هذا المبدأ " يتساوى جميع الموظفين في تقلد المهام والوظائف في الدول دون أية شروط غير التي يحددها القانون ". ولضمان تحقيق هذا المبدأ نجد أن معظم القوانين الجزائرية وضعت مجموعة من الشروط لالتحاق بالوظيفة العمومية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر.

#### (1) مفهوم التوظيف.

لغة هو من " وظيف، يوظف، توظيفا و يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه".<sup>(1)</sup> أما اصطلاحا فقد عرفه البعض بأنه: "مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للتشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب

(1) المجند في اللغة و الإعلام ( لبنان: دار الشرق، ط. 24، 1973). ص. 265 .

الشغل، وفيه معنى تكليف شخص معين بمسؤولية وواجبات محددة في المنظمة ، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا .<sup>(1)</sup>

التوظيف هو عملية امتداد طبيعي لعملية الاختيار، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والمعرفية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه .<sup>(2)</sup>

بمعنى أن التوظيف هو أسلوب يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين ، لملئ الوظائف الشاغرة ، من ثم الاختيار الأفضل منهم أو الأنسب، ليتم بعد ذلك قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة إذا استوفوا الشروط التوظيف التي سنتطرق إليها لاحقا ،بعد التعرف على أهمية هذه العملية:

## (2) أهمية التوظيف

يحتل التوظيف أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما أنه يلعب دورا هاما في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تكمن أهميته في:<sup>(3)</sup>

- التوظيف ركن أساسي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين ناجحة كلما سهل ذلك عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل

<sup>(1)</sup> عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر : تخصص قانون الإداري (جامعة بسكرة: كلية الحقوق، 2013/ 2014 ) ص.58.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم، حروش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2006 )، ص.58.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص - ص 59.60 .

مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب. والهدف الأساسي من إجراءات التوظيف هو وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

### **(3) طرق وأساليب التوظيف.**

#### **(1) شروط التوظيف:**

يعتبر التوظيف من أهم الأساليب التي من خلالها يتم استقطاب الموارد البشرية، ذات الكفاءة والمؤهل العالي لشغل المناصب الشاغرة ويشترط في عملية التوظيف مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية وقد حددها المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 حيث نصت المادة 75 منه على "لا يمكن أن يوظف أي كان في الوظيفة العمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية: (1)

- أن يكون جزائري الجنسية .
- أن يكون متمتعا بالحقوق المدنية .
- أن لا تحمل شهادته السوابق القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذلك المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها .

(1) الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص. 8.

- التمتع بالجنسية الجزائرية .

باعتبار الموظف العام هو خادم الدولة وجاء من أجل خدمة الصالح العام فيكون ارتباطه بالدول عن طريق القوانين والتشريعات ولقد اشترط المشرع الجزائري في الموظف العمومي أن يكون جزائري الجنسية بالتالي يتمتع بالروح المواطنة وهذا ما سيجعله حريصا على عمله وتحقيق المصلحة العامة .

ولقد فرق المشرع في الأمر رقم 66-133 بين حامل الجنسية ومكتسبها فلا يحق أن يعين الفرد في منصب موظف عام إلا بعد مرور سنتين لاكتساب الجنسية الجزائرية ،ويثبت خلالها المجنس ولاءه للجنسية الجديدة لكي يتم تعيينه في الوظيفة ،لكن بعض الوظائف المهمة يكون إثبات الجنسية أكثر من سنتين .(1)

- التمتع بالحقوق المدنية .

اشترط المشرع الجزائري على الذي يتقلد الوظيفة العمومية أن يتمتع بالحقوق المدنية كلها غير منقوصة منها ويقصد في ذلك حسن السيرة و الأخلاق ذلك بمراجعة صحيفة السوابق العدلية قبل أن يلتحق الموظف بالوظيفة ،فهذه المهمة تكون من اختصاص الإدارة حيث يستعمل كل طرف لتأكد من انه يتوفر على كل الشروط اللازمة .

فلاحظ في الأمر 03-06 لم يشترط حسن السيرة الأخلاقية ، بل اكتفى بالتمتع المترشح بالحقوق المدنية أي أن لا تكون شهادة السوابق العدلية خالية من الملاحظات التي تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها .

- أن يكون المترشح في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية .

بمعنى يجب على المترشح أن تكون وضعيته قانونية تجاه الخدمة الوطنية فهذا مهم بالنسبة للإدارة والمترشح للوظيفة معا، فقد يكون أدى واجبه أو أعفي منه، فالمهم أن تكون وضعيته قانونية.

(1) عبد الكريم، مرجع سابق، ص. 68.

- شرط السن .

عادة ما تشترط قوانين الوظيفة العمومية في جميع الدول الحد الأدنى لسن المتقدمين لطلب التوظيف، وقد نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الأمر السابق على الحد الأدنى للسن القانونية والمقدرة ب:18 سنة كاملة، ويهدف المشرع من خلال تحديد سن العمل لحماية القصر من الاستغلال، ضمان حق التمرس حتى سن 18 من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الإدراك والنضج العقلي اللازم لتحمل المسؤولية والجدية الكافية لفهم الواجبات الوظيفية .

- إثبات مستوى التأهيل الذي تتطلبه المناصب الشاغرة.

يقصد به إثبات المترشح مستوى التأهيل لشغل المنصب، حيث تختلف مستويات التأهيل باختلاف المناصب الوظيفية، و كلما كانت ذات مسؤولية كبيرة كلما تطلب مستوى تأهيل أعلى و العكس صحيح حيث نصت عليه المادة 79 من الأمر السابق.<sup>(1)</sup>

عندما يستوفي المترشح هذه الشرط للالتحاق بالوظيفة العمومية يتقدم للمشاركة في المسابقات التوظيف التي تتضمنها المؤسسات أو الإدارات العمومية تختلف طبيعة المسابقات من نوع لآخر لذلك سنعرض أنواع المسابقات وكيفية تنظيمها.

(2) طرق التوظيف و كيفية تنظيمها:

تختلف طرق التوظيف من رتبة إلى أخرى، وقد حددها المشرع الجزائري في المادة 26 من الأمر رقم 66-133 وكما نص عليها القانون 85-59 في المادة 34 وأكدها في المادة 80 من الأمر رقم 06-03 نصت على مختلف الطرق و كيفية الالتحاق بالوظائف العمومية كمايلي:<sup>(2)</sup>

- المسابقة على أساس الاختبارات:

(1) تيشات ، مرجع سابق، ص. 72- 73 .

(2) عبد الكريم، مرجع سابق، ص. 70 .

يتم اختيار أفضل المرشحين وأقربهم للوظيفة من خلال المؤهلات العلمية والمعرفية، حيث يكون النجاح فبهذا الاختبار فهي المرحلة الأخيرة لتعيينه في منصبه، و يمر هذا النوع من المسابقات بمرحلتين تتمثل في:

### **المرحلة الأولى:<sup>1</sup>**

بعد المصادقة على المخطط السنوي البشرية يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين وفق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق ب سلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي و أعوان إدارات المركزية والبلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها فتح مسابقات على أساس الاختبار أو مقرر حسب الحالة ( مركزية ، محلية ) الذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية في أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع عليه ويجب أن تبدي المصالح المركزية أو المحلية رأيها حول مدى مشروعية القرار أو المقرر في أجل لا يتعدى خمسة عشرة يوما (15 يوما) من تاريخ توقيع عليه وهذا طبقا لما نصت عليه المادة (5) من المرسوم رقم 95 - 293 كما يتعين على المؤسسات العمومية والإدارية إرفاق قرارات فتح المسابقات والاختبارات المهنية ببطاقة معلوماتية .

ثم يأتي بعد ذلك عملية إشهار عن فتح مسابقة على أساس الاختبارات كما يلي " يتم إشهار وجوبا في الصحافة المكتوبة وذلك في يومية الوطنية باللغة العربية والأخرى بالفرنسية لا تتجاوز المدة التي تفصل بين الأول والثاني خمسة أيام.

كما يجب إصاق إعلان التوظيف عن طريق المسابقة في مقر المؤسسة المعنية بالتوظيف، و كذا بمقر مراكز الامتحان. من جهة أخرى يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية إجراء إشهار المسابقات والاختبارات المهنية أيضا على مواقع الإنترنت الخاصة بالمديرية العامة والوظيفة العمومية. يشرع

(1) المكان نفسه.

المرشحون في إرسال أو إيداع ملفات ترشيحهم ابتداءً من أول إشهار و ترفض الإدارة المعنية تلقى كل ملفات التي تصلها بعد الأجل المحدد 45 يوم بعد انتهاء المدة المخصصة لاستلام ملفات المرشحين يتم غلق التسجيل ملفات الترشيح الذي تم فتحه لهذا الغرض و يتم استدعاء لجنة تقنية باختبار المرشحين المقبولين للمشاركة في هذه المسابقة ، تقوم بدراسة ملفات المرشحين و التأكد من مطابقة وثائق المرفقة بها بالوثائق المطلوبة كما تتأكد من شهادات المرشحين

يتم تدوين عملية دراساتها للملفات في محضر المؤسسة أو الإدارة المعنية و يحتوي المحضر على:

- أسماء المرشحين المقبولين للاشتراك في المسابقة .

- أسماء المرشحين الذين رفضت ملفاتهم مع تبيان سبب الرفض.

ترسل نسخة من محضر اجتماع اللجنة التقنية في حدود 8 أيام من التوقيع عليه إلى مصالح الوظيفة العمومية حسب الحالة مرفقا بنسخة الإعلانات الاشهارية لتوظيف وتقوم المؤسسة المعنية بتبليغ المرشحين المقبولين في ظرف يوم على الأقل قبل تاريخ المحدد لإجراء المسابقة المفتوحة .

و هذا إلى جانب إبلاغ المرشحين غير المقبولين مع إطلاعهم بسبب الرفض وإعلامهم بالحق في الطعن أمام مصالح الوظيفة العمومية في أجل عشرة أيام على الأقل قبل إجراء الاختبارات الكتابية و يتم تسجيل الطعون في سجل مكتب تتضم و هذا السجل مفتوح خصيصا لهذا الغرض و يكون أمام لجنة خاصة تكون هذه اللجنة على دراية بكافة الطعون . في حالة قبولهم يتم استدعاء المرشحين المعنيين للمشاركة في المسابقة المعنية.

### **المرحلة الثانية:**

يقوم ممثل المؤسسة المعنية بالاتصال بالإدارة المخولة لها قانونا لتنظيم المسابقات على أساس الاختبار،تقديم لها ملف المسابقة من أجل أن تبادر بإجراءات التحضير للمسابقة، وتحسبا للاختبار الكتابية تجمع اللجنة المكلف المواضيع حيث يقوم كل عضو من أعضائها اقتراح ثلاثة مواضيع مختلفة من كل

مدة، يختار رئيس عن طريق القرعة موضوعين من كل مادة، وهنا نشير إلى أن أعضاء اللجنة يجب أن لا يكونوا معينين بالمسابقة أو لهم صلة قرابة مع أحد المرشحين (1).

عند الانتهاء من تصحيح الاختبارات الكتابية تجمع لجنة القبول على مستوى المركز امتحان و تتحقق من مدى مطابقة نقاط المرشحين المقبولين في الاختبارات الكتابية أي الذين تحصلوا على المعدل 20/10 أو يفوقه ، دون الحصول على علامة إقصائية .

يتم تدوين أشغال اللجنة في محضر يوقع عليه جميع الأعضاء و تسلم نسخة منه إلى ممثل المؤسسة أو الإدارة

ويقوم ممثل الإدارة باستدعاء المترشحين المقبولين في الاختبارات الكتابية في أجل لا تقل عن 15 يوما ودون أن تتجاوز شهرين على أن يتم الإعلان عن الناجحين نهائيا قبل ثلاثين نوفمبر من كل سنة مالية .  
يتم انتقاء أعضاء اللجنة مواضيع اختبار الشفهي من طرف رئيس مركز من بين أساتذة المركز أو أي شخص يتمتع بالكفاءة و المؤهلات المطلوبة في المواد المعنية على أن لا يكون لأعضاء اللجنة أية صلة بأحد المرشحين، بعد انتهاء الاختبار الشفهي تدون العلامة على كشف النقاط ممضي من طرف الممتحنين و حساب المعدل العام لكل متر شح كما تعد القائمة الاحتياطية حسب درجة استحقاق المترشحين ثم يتم استدعاء اللجنة المكلفة بإعلان نتائج النهائية للمداولة .

يتم تحديد قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق مفروقة بقائمة الاحتياطيين و في حالة وجود مرشحين تحصلوا على نتائج متساوية يمكن الفصل بينهما على أساس معيارين:

- معدل الاختبارات الكتابية

- علامة الاختبار الذي له أكبر معامل.

وفي حال لم يتم الفصل رغم تطبيق المعايير المذكورة يمكن تطبيق الترتيب حسب الأولوية كالتالي :

(1) المكان نفسه .

- تقدير شهادات أو مؤهل.

- أقدميه الشهادة .

- المترشح الأكبر سنا .

ويتم تدوين أشغال اللجنة في محضر موقع من قبل كافة أعضائها لتقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بنشر النتائج نهائية للمسابقة عن طريق إعلانها. ثم يقوم بإرسال محضر إعلان عن النتائج الكتابية، كذلك كشف لنقاط الاختبار الشفهي إلى مصالح الوظيفة العمومية (حسب الحالة) في أجل أقصاه 8 أيام من تاريخ توقيع عليه.

يتم تنصيب المعنيين وجوبا في وظائفهم في أجل أقصاه شهر واحدا ابتداء من تاريخ توقيع على محضر الإعلان عن نتائج النهائية .

وفي حالة عدم استجابة المترشح الناجح للاستدعاء الذي تلقاه من طرف المؤسسة خلال شهر من تاريخ تبليغه يتم استدعاء مباشرة أول مترشح مسجل في قائمة الاحتياطية.

- التوظيف على أساس الشهادات .

في هذا النوع من المسابقات يكون المعيار الأساسي للتوظيف هو الشهادة أو المؤهل. ففي أول الأمر تقوم المؤسسة بإعلان عن الحاجة إلى توظيف فئة معينة لشغل بعض المناصب الشاغرة.

بعد ذلك تقوم المؤسسة بجمع بين درجة الشهادة التي تحصل عليها المعنى بالأمر و درجات التي تحصل عليها في امتحان المسابقة و يعتمد هذا النمط على خمسة معايير التالية:

- ملائمة مؤهلات التكوين المترشح مع المتطلبات السلك أو الرتبة المطلوبة في المسابقة .

- تكوين مستوى أعلا من الشهادات المطلوبة للمشاركة في المسابقة .

- الأعمال و الدراسات المنجزة في المسار الدراسي.

- الخبرة المهنية.

- نتائج المقابلة مع لجنة الاختبارات المرحلة الأولى هي نفسها التي تتبعها الإدارة في عملية التوظيف

على أساس الشهادات و على أساس الاختبارات التي تطرقنا إليها في العنصر الأول<sup>1</sup>.

لكن المدة المخصصة لفتح المسابقة على أساس الشهادات مختلفة حيث تتحدد في ثلاثة أشهر.

و يتم إجراء المسابقة عن طريق لجنة المحادثة مع المرشحين تتكون من :

- ممثل الإدارة المعنية.....رئيسا.

- موظف أو موظفين في نفس الرتبة على الأقل.....عضوا.

في حالة عدم تمكن الإدارة من تعيين موظف من نفس الرتبة يمكن لها أن تلجأ إلى تعيين موظف من

نفس الرتبة في مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى.

تقوم اللجنة بجمع المترشحين و تقييمهم من صفر إلى أربع نقاط على الأكثر ، ويتم تدوين أشغال اللجنة

في محضر موقع من طرف أعضائها ثم يرسل على مسؤول الإدارة أو المؤسسة المعنية بالأمر .

بعد انتهاء من عملية إجراء المحادثة يقوم مسؤول المؤسسة باستدعاء لجنة المكلفة بإعلان نتائج نهائية

لتقوم بدراسة ملفات المرشحين المقبولين بعدها يتم وضع علامة للمرشحين في المسابقة على أساس

الشهادات وفي الأخير يتم جمع النقاط التي تحصل عليها المرشحين حسب معايير المشار إليها سابقا. ثم

يتم تدوين إشغال اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية في محضر و يقوم بتحضير قائمة الناجحين

حسب درجة الاستحقاق.

- **التوظيف على أساس الفحوص المهنية.**

التوظيف على أساس الفحص المهني هي طريقة من بين أساليب التي نصت عليها المادة 80 من الأمر

رقم 03-06، لذلك لا تختلف عن الطرق الأولى لكن هناك بعض أوجه الاختلاف التي تميزها و لو قليلا

<sup>(1)</sup>تشات، مرجع سابق، ص 82 .

عن غيرها تتمثل في: (1)

- تجرى الفحوص المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب على مستوى مراكز التكوين المهنية التي تقوم بالتكوين في اختصاص المعني .

- يتم فتح و تنظيم الفحص المهني في حدود ثلاثة أشهر. (2)

يتم الإشهار عن الفحوص المهنية عن طريق إصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل و على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية و كذا مراكز الامتحان.

يتم الفحص على أساس :

1- بالنسبة لرتبة عمال المهنيين: اختبار تطبيقي على عدة فحوص ترمي إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني، مدته ساعتين بمعامل ثلاثة، النقطة الإقصائية اقل من 20/06 .

2- بالنسبة لرتبة حاجب: اختبار كتابي في الثقافة العامة و يهدف إلى تقييم المعلومات العامة للمترشح مدته ساعتين معامل اثنان.

3- بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الأول و الثاني: تتكفل من هذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي يتضمن:

- اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل اثنان.

- اختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات لفئة معنية معامل اثنان.

- اختبار شفوي في قانون المرور معامل ثلاثة .

- اختبار شفوي تطبيقي في مادة السياقة المعنية معامل أربعة.

(1) المرجع نفسه ، ص.93 .

(2) تيشات، مرجع سابق، ص. 92 .

- التوظيف على أساس الشهادات (توظيف مباشر).

يختلف هذا النمط من التوظيف عن الطرق السابقة حيث يدخل ضمن توظيف مباشر بمعنى دون الحاجة إلى إجراء مسابقة أو فحص ذلك تكون الشهادة هي الأساس في النوع من التوظيف فقد نصت المادة 34 من المرسوم رقم 59-85 ثم نصت عليه المادة 80 من الأمر رقم 03-06 على "التوظيف المباشر يكون من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة".

أمثال الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في مدارس المؤهلة قانونيا مثل طلبة المدرسة الوطنية للإدارة وطلبة المدرسة الوطنية للأساتذة.

من خلال هذه الطرق التي تطرقنا إليها يتضح لنا أن الفرد أو الشخص الذي استوفى شروط التوظيف واجتاز الامتحان بجدارة يتم تعيينه أو تنصيبه في المنصب شاغر لذلك التعيين هي المرحلة التي تأتي بعد النجاح في الفحص أو المسابقة المهنية.

فالتعيين هو الخطوة الثانية بعد التوظيف تتولى عادة اللجنة المختصة إصدار قرار التعيين بعد انتهاء من عملية الاختيار ، يتم وضع الشخص تحت تجربة أو فترة ترخيص و هذا ما نصت عليه المادة 83 من نفس الأمر "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة مترخص"<sup>(1)</sup> تتحدد مدة الترخيص بسنة قابلة للتجديد و هذا ما أكدته المادة 84 من نفس الأمر " يجب على المترخص ... قضاء فترة ترخيص مدتها سنة"

بعد أن يمر الموظف الجديد بفترة التجربة أو الترخيص بكفاءة ونجاح ، وتنتهي فترة الاختبار يتم تعيينه بصورة نهائية في السلك الإداري بواسطة الترسيم الذي يعتبر عملية قانونية بمقتضاها يتم تثبيت الموظف في رتبة بصفة تنظيمية قانونية و يخضع لأحكام الوظيفة العمومية المطبقة على الموظفين الموجدين في نفس السلك . بهدف تأدية المهام و الواجبات الموكلة للموظف بالمستوى المطلوب ووفقا للأهداف التي

(1) الأمر 03-06، المرجع سابق، ص. 9 .

تحدها المنظمة لابد من تهيئة و توفير كافة الإمكانيات لزيادة كفاءة و فاعلية الموظف لإنجاز مهامه بنجاح. فالدورات التكوينية تعد من أهم الوسائل لتهيئته و تأهيله لممارسة عمله على أحسن وجه.

### المطلب الثاني: التكوين و الترسيم:

أولاً: التكوين.

#### 1) تعريف التكوين:

وبهذا الصدد يقول فليبو في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" أن التكوين: هو العملية التي من

خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين<sup>(1)</sup>.

كما يعرف التكوين: على أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية

المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الموظف وتحصيل المعلومات

التي تنقصه"<sup>(2)</sup>. كما عرفه آخرون: أنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل بعض المعلومات

،المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالموظف في المنظمة"<sup>(3)</sup>.

أما المشرع الجزائري فقد نص من خلال المادة 104 من (ق.أ. و.ع) رقم 03-06 على أنه "يتعين

على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف

وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

والتكوين كغيره من المراحل له شروط للالتحاق به وتترتب من خلاله واجبات على الموظف وكما يتمتع

بحقوقه في ذلك. وهذا طبقاً للمادة 105 من نفس القانون.<sup>(4)</sup>

(1) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ( عمان: دار الحامد، ط.1. 2004 )، ص 110.

(2) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، ص 85 .

(3) المرجع نفسه، ص 85 .

\* (ق.أ.و.ع): القانون الأساسي للوظيفة العامة.

(4) الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 10 .

ومما سبق يتضح أن التكوين هو عملية تعلم و تطوير الموظف و تأهيله لمزاولة عمله و القدرة على مواكبة التطور واستخدام الوسائل الجديدة بفعالية من خلال تزويده بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين.

## (2) أهداف التكوين.

- إن التكوين ضرورة هامة لضمان الأداء المطلوب من الأفراد والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة وتتركز الأهداف الأساسية للتكوين فيما يلي:<sup>(1)</sup>
- تحسين نوعية الأداء من خلال تكوين العاملين على كيفية إتقانهم للعمل .
  - مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
  - الرفع من معنويات العاملين .
  - يهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالعامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن أدائه.
  - تقليل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مديره.<sup>(2)</sup>
  - رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
  - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.<sup>(3)</sup>

(1) محمد فالح، مرجع سابق، ص. 111 .

(2) نوري، مرجع سابق، ص. 87 .

(3) نور الدين شنوفي، أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية(الجزائر: 2011)، ص. 68 .

### ثانيا: الترسيم.

يقصد به التثبيت في الوظيفة وهو إجراء يأتي بعد القيام بتمرين تكويني، أي فترة ترصص، تكون للموظف أثناءها صفة الموظف المتمرن (المتربص).

يصدر الترسيم بقرار من الإدارة و بمجرد صدوره يصبح الموظف مثبتا في وظيفة من الوظائف الخاضعة لقانون الوظيفة العمومية.<sup>(1)</sup>

وهذا ماجاء في المادة 41 من المرسوم التنفيذي رقم 85- 59 "يتم تثبيت المتمرنين في مناصب عملهم إثر انقضاء المدة التجريبية التي يمكن أن تجديدها عند الاقتضاء أو ينزلون ، أو يسرحون بعد إخبارهم مسبقا بمدة خمسة (15) عشرة يوما."<sup>(2)</sup> فالترسيم في إحدى الوظائف عنصر يؤكد الديمومة الوظيفية وهذا ماقد أكدته الفقرة (02) من المادة الرابعة من قانون الوظيفة العمومية رقم 06- 03 "الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته".<sup>(3)</sup>

من خلال ما جاء في هذين القانونين فإنه بعد أن يقضي الموظف الجديد فترة تجربة (تريص)، يقوم باختبار قصد تثبيته بصفة دائمة في وظيفة دائمة، كما أنه يمكن أن يخضع لفترة تجربة أخرى لنفس المدة و لمرة واحدة فقط.أو يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض و هذا يكون في حالة ما إذا كان المتمرن لا يمتلك الكفاءة و المؤهلات و هذا طبقا للمادة 85 من الأمر 03-06.<sup>(4)</sup>

وفي حالة ترسيمه يكون الموظف المتمرن أو المتريص خاضع لكافة الواجبات والالتزامات في الوظيفة كغيره من الموظفين كما يتمتع بكل الحقوق كغيره، حتى من تلك التي كانت مجمدة عليه.

<sup>(1)</sup> عصمت عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيفة العمومية في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (1981)، ص.25 .

<sup>(2)</sup> المرسوم رقم 85-59، مرجع سابق، ص. 339 .

<sup>(3)</sup> الأمر 06- 03، مرجع سابق، ص. 4 .

<sup>(4)</sup> المرجع نفسه، ص. 9 .

## المبحث الثاني: الترقية و حركة نقل الموظف

### المطلب الأول: الترقية.

يعتبر الموظفون المتواجدون داخل المنظمة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في شغل المناصب الشاغرة لديها وهذا يعني انه إذا وجدت وظيفة معينة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى تمنح الفرصة لمن تتوفر فيه إمكانيات شغلها أن يتقدم لها.

وهذه العملية أو الطريقة تسمى بالترقية، وهذه الأخيرة تشكل دعما أوهي حافز أساسي في المسار المهني للموظف و تطور هام في حياته المهنية، تجسد في عدة أنواع و بعدة طرق.

### أولاً: تعريف الترقية:

لمصطلح الترقية تعريف لغوي وآخر اصطلاحي، فمن الناحية اللغوية هي كلمة مشتقة من فعل رقى، يرقى، ترقية و يقصد بها رفع شخص من مرتبة إلى مرتبة أعلى .

أما إصطلاحاً فقد قدم له الباحثون العديد من التعاريف، فمنهم من يعرف الترقية على أنها "عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب والأجر وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى، بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة من مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة والعمل في ظل إشراف عام".<sup>(1)</sup>

يظهر من هذا التعريف أن الترقية عند الباحث هي عبارة عن منح الفرد وظيفة أعلى من وظيفته السابقة بحيث أبرز أهم النتائج التي تترتب عن الترقية والتي تمس الموظف بشكل خاص كالزيادة في المسؤوليات والصلاحيات كما يصاحبها زيادة في الراتب .

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ( عمان: دار الشروق، ط. 3، 2005 )، ص . 276 .

كما تعرف على أنها: " شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية، المركز." (1)

وقد عرفها المشرع الجزائري طبقا للمادة 54 من المرسوم رقم 85- 59 بأنها "الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير رتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك". (2)

وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 بين نوعين من الترقية حيث ميز بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة حيث عرفت المادة 106 منه الترقية في الدرجات كما يلي " تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة..." كما عرفت المادة 107 منه الترقية في الرتبة كما يلي: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني, و ذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة..." (3)

**التعريف الإجرائي للترقية:** هي انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى منها، يصاحبها زيادة في المسؤولية والواجبات كما يترتب عليها زيادة في الراتب.

**ثانيا: أنواع الترقية.**

كما قد رأينا سابقا أن المشرع الجزائري قد ميز بين نوعين من الترقية وهي كالتالي: (4)

**1) الترقية في الدرجة:** فحسب ما جاء في المادة 106 يقصد بها انتقال الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات السلك، ذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة و تبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين أو بعد إجراء دورة تكوين.

(1) Frédéric colin, **droit de la fonction publique** (extenso éditions, 3ème édition, p.146.

(2) المرسوم رقم 85- 59، مرجع سابق، ص. 340 .

(3) تيشات ، مرجع سابق، ص. 92 .

(4) نور الدين حامدي، " تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03- 06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " مجلة الندوة للدراسات القانونية، ع. 1 (2013)، ص. 81 .

## الفصل الثاني: مراحل تسيير المسار المهني للموظف العمومي في ظل الأحكام الأمر 03-06.

و الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يصاحبها فقط زيادة في الراتب و بالإضافة إلى كونها حق من حقوق الموظف فهي تمنح كذلك بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية كما تتسم بالاستمرارية التي تتراوح مابين سنتين وستة أشهر كحد أدنى وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة.

و إن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة و تائر وهي المدة الدنيا، المدة المتوسطة والمدة القصوى. وهذه الوتائر تتوزع على اثني عشرة (12) درجة.

جدول رقم (1): و تائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة	سنتين و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين

ونظام دفع رواتبهم.

(2) الترقية في الرتبة: طبقا للمادة 107 يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام

قانوني محدد إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي، يرافقه تقدم

في السلم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

و حسب ما جاء في المادة 107 فإن الترقية في الرتبة تتم حسب الكيفيات الآتية:

(1) المكان نفسه.

- على أساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أو رتبة أعلى تطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي للمؤسسة.

- بعد تكوين متخصص: يقصد به ترقية الموظف بعد إخضاعه لدورات تكوينية متخصصة و ذلك من أجل تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية له.

- عن طريق فحص مهني: أي عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات مهنية في المؤسسة وذلك قصد إعطاء امتيازات للموظفين الذين لهم الإمكانيات و المؤهلات التي تسمح لهم بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى.

- على سبيل الاختيار: عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

#### ثالثاً: أساليب الترقية.

إن من أهم المعايير التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية هما الأقدمية و الكفاءة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر:<sup>(1)</sup>

**1) أسلوب الترقية حسب الأقدمية:** و يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في الوظيفة وبموجبها تعطى الأولوية في الترقية إلى وظيفة أعلى للموظف الذي قضى فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية، و هي أبسر الطرق وأفضلها عند الموظفين لسهولة و عدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية فهي تكتفي باحتساب سنين الخدمة وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية.

إلا أن بعض الإدارات تترد في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله دون أن يتقنه بقدر أولئك الذين تقل مدة عملهم عنه، كما يؤثر سلبي على الموظف

<sup>(1)</sup> نوري، مرجع سابق، ص. 113 - 114 .

الجديد حيث ستقل دوافعه للأداء الأفضل في العمل لاسيما عند إدراكه بأنه المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة .

**(2) أسلوب الترقية حسب الكفاءة:** وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية وتتم استنادا إلى معيار المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف والتي يتقدم بها على الآخرين.

فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية و القيام بالخدمة على أحسن وجه و بكفاءة هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المنظمة، ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى كإمكانية التحصيل في الامتحانات التي تعد خصيصا بغرض الترقية سواء كانت كتابية أو شفوية، أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار (1).

وبالرغم من أن هذا الأسلوب أكثر موضوعية إلا أنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي تشمل الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الموظف ،كونه يصعب قياس كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادته. كما يصعب معرفة قدرة الموظف لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة فإنه لا يمكن التنبؤ بأداء الفرد مستقبلا.

**(3) أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة:** يجمع بين الأسلوبين السابقين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية لكليهما. يعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة نظام المنظمة، إذ لا بد من تكامل الكفاءة مع الأقدمية وتتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها. ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن أسلوب الأقدمية قد يكون أكثر ملائمة للترقية في الوظائف الدنيا و اعتماد الكفاءة كأساس للترقية للمراكز العليا.

(1) المكان نفسه.

فالسباسة الأفضل في الترقية هي تلك التي تجمع بين المبدئين الأقدمية والكفاءة لكسب ثقة الموظف وإيمانه بعدالة سياسة الترقية و أنها تمتاز بالموضوعية و الدقة .<sup>(1)</sup>

#### **رابعاً: أهمية الترقية.**

للترقية أهمية سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظف، فتعتبر أسلوباً ناجحاً في تحفيز الموظفين لامتلاك الخبرة و تمكينهم من شغل الوظائف ذات المستوى الأعلى كما أنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل أية منظمة، في مختلف الجوانب، سواء على مستوى الوظيفة أو الراتب، مما يؤثر إيجاباً على مستوياتهم كما يزيدهم ذلك الشعور بالمسؤولية مما يسمح بالتطلع إلى تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتغيير و التجديد و التحسين، كما أنها تعمل على خلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود و الروتين و الملل أما بالنسبة للإدارة فتتمثل الأهمية في تخفيض دوران العمل وتكلفته، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين فيها، كما تساهم في رفع معنويات الموظفين، و تحفيزهم أكثر لتحسين أدائهم وخدماتهم، سواء فيما يتعلق بالوظيفة أو الجو العملي.<sup>(2)</sup>

#### **المطلب الثاني: حركة نقل الموظف.**

قد تطرأ على الحياة المهنية للموظف تغيرات معينة طبقاً لمتطلبات العمل و المصلحة العامة ، فقد ينقل الموظف نقلاً إرادياً أو إجبارياً و هذا ما سنتناوله فيما يلي .

**1) تعريف حركة النقل:** يعني حركة الفرد من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني و بنفس الأجر أو الراتب، حيث لا يصاحب النقل أية زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحبه تغيير في طبيعة العمل أو ظروفه و يمكن تسمية هذا النقل بالنقل الأفقي وقد تلجأ الإدارة إلى هذا النقل لمعالجة بعض المشاكل الشخصية أو المرتبطة بالمنظمة .<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> نجيب شاويش، مرجع سابق، ص . 281 .

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص. 276 .

<sup>(3)</sup> محمد عباس، علي حسين، مرجع سابق، ص. 500.

إذن يقصد بالنقل انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الإداري ونفس الأجر ولا يصاحبه أية زيادة في المسؤوليات و المهام والصلاحيات، تلجأ الإدارة إلى هذه الحركة قصد معالجة بعض ضرورات العمل المرتبطة سواء بالمنظمة أو بالموظف.

وهذا ما جاء في المادة 156 من قانون الوظيفة العامة رقم 03-06 أنه "يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود وظرفي. وتتم في حدود ضرورات المصلحة".<sup>(1)</sup> أي أنه في بعض الأحيان يكون النقل لضرورة قصوى تفرضها ظروف المنظمة، حركة النقل تكون في حالتين: فقد يكون بطلب من الموظف، مع مراعاة ضرورة المصلحة طبقا لما جاءت به المادة 157 من القانون نفسه، كما قد يكون إجباريا من طرف المنظمة حيث تنص المادة 158 من (ق، أ.و.ع) أنه "يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل. و يعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل".<sup>(2)</sup> و في هذه الحالة و كما جاء في المادة 159: "يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به".<sup>(3)</sup>

## **(2) مبادئ حركة نقل الموظف.**

الانتقال مثله مثل الترقيّة له مبادئ و أسس تحكمه، فمن مبادئه نجد:<sup>(4)</sup>

- دراسة ظروف و طبيعة أعمال المؤسسة و مدى التشابه والاختلاف بينها وتسمح به من أنواع النقل إذ لا يمكن أن يتم النقل دون معرفة طبيعة الأعمال و التباعد والتقارب بينها.

(1) الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص. 14 .

(2) المكان نفسه.

(3) المكان نفسه .

(4) نوري، مرجع سابق، ص. 120 .

- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل.

- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، إما الأقدمية أو الكفاءة و ذلك عندما يريد أكثر من موظف الانتقال من عمل لآخر أو من جهة لأخرى.

- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الانتقال يبين فيه مراجع الانتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الانتقال.

### **(3) شروط المشاركة في حركة النقل:**

للمشاركة في حركة التنقل هناك بعض الشروط التي تأخذ بعين الاعتبار و نجد منها: (1)

- التثبيت في الإطار: حيث لا يسمح بالمشاركة في حركة التنقل السنوية إلا الموظفين الذين تم ترسيمهم في رتبهم وفق الإجراءات المحددة في القانون.

- المكوث في المنصب: لا يسمح بالمشاركة في الحركة إلا الموظفين الذين مكثوا

- التصريح بالرغبة: و ذلك بملء المعني بالأمر بالاستمارة المخصصة لذلك و يرسلها عن طريق السلم الإداري في الوقت المحدد للسلطة المختصة بدراسة ملفات الحركة ، يعلن فيه عن رغبته في المشاركة في حركة التنقل داخل الولاية أو خارجها.

- أن لا يكون الموظف قد تعرض لعقوبة النقل الإجباري لمدة 3 سنوات.

- بالنسبة لمسيرتي المالية: إضافة إلى الشروط السالفة الذكر هم ملتزمون بإرفاق استمارة رغبتهم في الحركة بشهادة من مدير المنظمة تثبت أنه قد تم إجراء كل الحسابات المالية للسنة.

(1) المكان نفسه.

المطلب الثالث: الوضعيات القانونية للموظف العمومي.

إلى جانب حركات نقل التي يمر بها الموظف هناك وضعيات قانونية يمر بها خلال حياته المهنية وهي تعبر عن الحالات القانونية و المراكز التي يمكن أن يوضع فيها طيلة مساره المهني وهي مختلفة، متنوعة ومن خلال تنوعها يحقق المرونة في تسيير حياته. ولقد نص المشرع الجزائري في المادة 127 من قانون الوظيفة العمومية على (05) خمسة وضعيات أساسية: (1)

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

أولاً: الالتزام بالقيام بالخدمة:

يعتبر أول شرط ينحدر من الالتحاق بالوظيفة و يتمثل أساس في ضرورة الاضطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المعين فيه بصفة شخصية والالتزام بقواعد المصلحة. ولا يمكن التخلي أو الابتعاد عن هذه الالتزامات لأنه يترتب على مخالفتها عقوبات قانونية. (2)

فالموظف مطالب بالتقيد بالتزاماته المهنية، ولا يمكنه التخلي عن جزء من مسؤوليته إلا عن طريق التفويض المرخص به قانوناً، ومن بين تلك الالتزامات التقيد بمواعيد أوقات العمل و انجاز المهام المرتبطة بوظائفهم كما هي محددة في القوانين الأساسية الخاصة بها.

ووفقاً للمادة 128 تعني وضعية القيام بالخدمة، وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و15 من هذا القانون.

(1) الأمر 03-06، مرجع سابق، ص. 12 .

(2) مقدم، مرجع سابق، ص . 227 .

كما يعد أيضا طبقا للمادة 129 من نفس القانون في وضعية القيام بالخدمة الموظف(ة) الموجود في:<sup>(1)</sup>

-عطلة سنوية.

-عطلة مرضية.

-عطلة أمومة.

-المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد 208 إلى 212 و 215 من هذا القانون.

-الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط.-الذي استدعي في إطار الاحتياط.

- الذي تم قبوله لفترة تحسين المستوى.

و يجدر بنا الذكر أنه المشرع أشار في المادة 130 من قانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 أنه يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير تلك التي ينتمون إليها ضمن الشروط و الكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

و طبقا للقانون فقد منح للموظف في حالة القيام بالخدمة الحق في العطل و الغيابات المدفوعة الأجر التي ينص عليها القانون، إلا أنه لا يمكنه مهما كانت رتبته أن يتقاض راتباً عن فترة لم يعمل خلالها بل ينص على معاقبة كل غياب غير عن العمل بخصم من راتبه ما يتساوي مع مدة الغياب وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية.

وهذا ما جاء في المادة 207، بل يمكن للموظف الاستفادة من رخصة للتغيب مدفوعة الأجر في الحالات المنصوص عليها في المواد 208 إلى 214. وعدا تلك الحالات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية فإن الموظف الذي يتعمد ذلك فإنه يكون في حالة التخلي عن منصب عمله، وهذه الوضعية قد تؤدي إلى شطبه أو تسريحه من تعداد موظفي الإدارة، وبهذا الصدد نصت المادة 184 من القانون

(1) المرجع نفسه، ص. 278 - 279 .

الأساسي للوظيفة العمومية (03-06) و من بين القيود التي وضعها القانون، الامتناع عن الجمع بين أكثر من وظيفة عمومية و نشاط آخر خاص، فلقد نصت المادة 43 من أحكام قانون الوظيفة العمومية على أنه يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم و لا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه، فلقد منعه من ذلك قصد التفرغ لممارسة مهامه في المنظمة دون ممارسة أي نشاط آخر خارجها.

والهدف من وضع هذه القيود هو ضمان استقلالية الموظف و قيامه بمهمته في الوظيفة بصفة جدية ويكون مسؤولاً عن تنفيذ المهام الموكلة إليه و التفرغ لها فيصعب كل اهتمامه على واجباته تجاه وظيفته والمنظمة.<sup>(1)</sup>

#### **ثانياً: الانتداب DETACHEMENT.**

وهو من بين الوضعيات التي يمكن أن يكون فيها الموظف في الوظيفة، وهو قيام الموظف المرسم بعمل بصفة مؤقتة في وظيفة أخرى غير تلك التي عين فيها مع الاستفادة من الترقية و التقاعد من مؤسسته الأصلية وهذا ما أكدته المادة 133 من الأمر 03-06 المتعلق القانون الأساسي للوظيفة العمومية.<sup>(2)</sup>

**1) تعريف الانتداب:** هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي 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.<sup>(3)</sup>

**2) أنواع الانتداب:** لقد ميز القانون الوظيفة العمومية حسب المادة بين نوعين من الانتداب: انتداب بقوة القانون و انتداب إرادي.

(1) المكان نفسه.

(2) نوري، مرجع سابق، ص. 134 .

(3) الأمر 03-06 ، مرجع سابق، ص. 12 .

أ) الانتداب بقوة القانون: وفقا للمادة 134 من القانون المذكور سابقا فقد حددت الحالات التي يلجأ إليها ليمارس:

- وظيفة عضو في الحكومة.
- عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية.
- وظيفة عليا للدولة أو منصب عالي في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها.
- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي ينتمي إليها.
- 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.

ب) الانتداب الإرادي: فكما قد يكون الانتداب بقرار تلقائي من المنظمة، يمكن أن يكون إرادي أي بطلب شخصي للموظف وذلك ليمارس:<sup>(1)</sup>

- نشاطات لدي مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى، أو في رتبة غير رتبته الأصلية.
- وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه.
- مهمته في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

### 3) إجراءات الانتداب ومدته:

يكرس الانتداب بنوعيه السابقين بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها ستة(06) أشهر .

أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (05) سنوات و هذا كما جاء في المادة 136 من نفس القانون (03-06).

<sup>(1)</sup> الأمر 03-06، مرجع سابق، ص.13 .

وطبقا للمادة 137 من القانون نفسه (03-06) فإن الموظف المنتدب يخضع للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه و كما يتم تقييمه و تقاضي أجره من قبل الإدارة العمومية التي انتدب إليها. وكما قد جاء في المادة 133 فإن الانتداب كوضعية من الوضعيات القانونية يمكن إلغاؤه وبالتالي فالإدارة الأصلية أي المستخدمة للموظف المنتدب ملزمة بقوة القانون بإعادة إدماجه في سلكه الأصلي عند انقضاء مدة انتدابه و لو كان زائدا عن عدد الموظفين (المادة 138 من ق.أ.و.ع).

### **ثالثا: خارج الإطار: HORS CADRE (1)**

كما قد أشرنا سابقا أن المشرع الجزائري قد نص على (5) وضعيات قانونية ومن بينها وضعية خارج الإطار التي نص عليها في المادة 140 من القانون الأساسي للوضعية العامة في الحالة التي يمكن إن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب في إطار أحكام المادة 135 السالفة الذكر في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.

وهي حالة لا يمكن الإحالة إليها إلا الموظفون المنتمون إلى الفوج (أ) الذين يمارسون نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

وهي من الناحية الإجرائية لا تختلف عن الانتداب فكلاهما يتم بقرار إداري فردي منه السلطة المخولة في حين تختلف وضعية خارج الإطار من حيث المدة التي لا يمكن أن تتجاوز خمس سنوات، ولا يستفيد الموظف في تلك الحالة من الترقية في الدرجات.

وجاء في المادة 142 من (ق.و.ع) أنه يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

ويعاد إدماج الموظف عند انتهاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون و لو كان زائدا على العدد.

(1) حامدي، مرجع سابق، ص. 80 .

وهي وضعية لم تعرفها أحكام الوظيفة العمومية الجزائرية منذ عام 1966 إلا مع إصلاحات 2006.

رابعاً: وضعية الإحالة على الاستيداع<sup>(1)</sup>: **La mise en disponibilité**

### 1) تعريف الإحالة على الاستيداع:

تعد هذه الوضعية وسطاً بين استمرار الموظف (المرسوم) في العمل وبين إنهاء الخدمة وتنتهي إما بعودته إلى وظيفته أو بإنهاء الخدمة نهائياً و حسب المادة 145 من (ق.و.ع) تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، و هذه الوضعية تؤدي إلى:

- توقيف راتب الموظف.

- توقيف حقوقه في الأقدمية و في الدرجات و كذلك التقاعد.

غير أنه يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع. وما هنالك أن علاقته بالمسار المهني تتوقف بهذا التاريخ لتستأنف بعد إدماجه في رتبته بعد انقضاء مدة الاستيداع حسب المادة 152.

2) أنواع الإحالة على الاستيداع: الاستيداع نوعان: استيداع إرادي و استيداع بقوة القانون.

أ) الاستيداع بقوة القانون: يمكن للموظف أن يكون في وضعية استيداع قانوني في الحالات التالية:

- حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير.

- للسماح للزوجة بتربية طفلها الذي يقل عمره عن خمس (05) سنوات.

- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته. - لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

<sup>(1)</sup> نوري، مرجع سابق، ص. 134 .

- حالة تعيين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، إذ لا يمكنه الاستفادة في هذه الحالة من الانتداب. بل يتمكن من وضعية الاستيداع بقوة القانون. و في هذه الحالة و وفقا للمادة 149 فان الاستفادة من الإحالة على الاستيداع تمنح لمدة دنيا قدرها ستة(06) أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (05) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف. في حين أن مدة الإحالة على الاستيداع بقوة القانون لممارسة المهام المنصوص عليها في المادة 147 تساوي مدة مهمة زوج الموظف في الخارج.

ب) الاستيداع الإرادي: يمكن للموظف لأسباب معينة أن يلتزم من الإدارة الاستفادة من الإحالة على الاستيداع، و يمكن أن نذكر منها.

لأغراض شخصية للتمكن من القيام بدراسات أو أعمال بحث و هو الطلب الذي لا يمكن للإدارة الموافقة عليه إلا إذا كان مبررا و يكون قد مضى سنتين من الخدمة الفعلية. بعد الموافقة الإدارية على طلب الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية (المادة 148) فإن الإحالة تمنح لمدة دنيا قدرها ستة(6) أشهر قابلة للتجديد في حدود سنتين خلال الحياة المهنية.

والموظف الذي أحيل على الاستيداع وفقا للمادة 150 فإنه يمنع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته ومن حق الإدارة المعنية بتحقيق في أي وقت تراه ملائما للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية طبقا للمادة 151 (ق.أ.و.ع).

وسواء كانت الإحالة على الاستيداع بقوة القانون أو إرادية فإن تكريسها يتم بقرار فردي من السلطة المؤهلة وبعد انقضاء فترة الإحالة على الاستيداع يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.<sup>(1)</sup>

(1) مقدم، مرجع سابق، ص. 290 .

### خامسا : وضعية الخدمة الوطنية

يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته في وضعية تسمى الخدمة الوطنية حيث يترتب عليه:

- الاحتفاظ بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد في حالة ما إذا كان مرسما إما إذا لم يكن مرسما لعدم اكتمال فترة التربص، فإنه بعد اكتمالها وترسيمه يكون من حقه الاستفادة بعدئذ من الفترة التي قضاها كاملة في الخدمة الوطنية باعتمادها في الترقية في الدرجات.

لكن لا يحق له في هذه الوضعية من أي راتب من الفترة المقضية في إطار الخدمة الوطنية.

وطبق للمادة 155 من (ق.أ.و.ع) أنه للموظف الحق في مباشرة عمله في الوظيفة بعد انتهاء مدة الخدمة الوطنية ول وكان زائدا عن العدد و كماله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان فيه قبل تجنيده إذا كان فيه شاغرا أو في منصب معادل له.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: نهاية الخدمة والحياة المهنية.

كما يقال لكل بداية نهاية، فالمسار المهني أو الحياة المهنية كذلك لها نهاية، ويقصد بنهاية الخدمة المهنية انقضاء المهام والأعمال المتعلقة بالوظيفة، التي تترتب عليه فقدان صفة الموظف العمومي وزوال حقوقه والتزاماته التي تترتب على تلك العلاقة التي تربطه بالوظيفة والمنظمة. أما أسباب إنهاء هذه العلاقة فإنها عديدة وتختلف الأحكام التي تنظم حسب طبيعة انقطاع علاقة العمل. وتنقسم إلى حالتين وهما: حالات عادية وحالات غير عادية.

<sup>(1)</sup> مرجع نفسه، ص . 292 .

المطلب الأول: الحالات العادية لإنهاء الحياة المهنية.

### 1- الاستقالة<sup>(1)</sup>.

يمكن للموظف إنهاء علاقته بالإدارة عن طريق تقديم استقالته، و هي حق معترف به للموظف يمارسه ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون طبقا لما جاء في المادة 207 (ق و ع رقم 03-06).

و تتم الاستقالة عن طريق الإجراءات التالية :

- أن تكون الاستقالة بطلب مكتوب من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية مع توضيح الأسباب.

- يرسل الطلب المكتوب إلى السلطة المخولة قانونيا عن طريق السلم الإداري .

- الالتزام بأداء الخدمة المرتبطة بمهامه إلى غاية صدور قرار عن هذه السلطة ، أي خلال فترة انتظار صدور القرار يكون الموظف ملتزما بتأدية واجباته حتى يتم صدور قرار قبول الاستقالة و إذا توقف عن مزاولته عمله في تلك الفترة يترتب عليه عقوبة فصله .

وقد قيد المشرع الإدارة بخصوص اتخاذ القرار بشأن طلب الاستقالة بشهرين ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، غير انه للضرورة القصوى لمصلحة يمكن للسلطة الإدارية تأجيل موافقة طلب الاستقالة لمدة شهرين ابتداء من تاريخ انقضاء الأجل الأول.

وحسب ما نصت عليه المادة 219 أنه في حالة صدور قرار قبول الاستقالة لا يجوز للإدارة أن تتراجع عن ذلك.

### 2 - التقاعد<sup>(2)</sup>: وهو الإنهاء الطبيعي للخدمة أو الخروج من الوظيفة العمومية حيث في هذه الحالة تكون

نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للموظف عند بلوغه السن القانوني للتقاعد ويكون محددًا في أغلب

(1) المكان نفسه.

(2) شنوفي، مرجع سابق، ص. 112 .

الأحيان بستين(60) سنة. و يعتبر من أهم الحقوق الاجتماعية المعروفة و هذا ما جاء به نظام التقاعد 83-12 المؤرخ في 02-07-1983.

و كما يستفيد الموظف في التقاعد من معاش، تقدر قيمته حسب السنوات التي قضاها في الوظيفة العمومية و الاشتراكات التي يضعها تشريع التقاعد على كل من الإدارة و الموظف.

### 3- الوفاة.

تعتبر الوفاة من الأسباب الطبيعية لإنهاء علاقة العمل و يقصد بها وفاة العامل و يمكن أن تكون وفاة طبيعية ليس لها علاقة بالعمل و يمكن أن تكون نتيجة حادث عمل .

4- يمكن أن تكون نهاية الخدمة بسبب فقدان الجنسية الجزائرية أو الحقوق المدنية: فقد يفقد الموظف أثناء مساره المهني الجنسية الجزائرية و تجرده منها أو يفقد الكل أو الجزء من حقوقه المدنية هذا ما جاء في المادة 216 من (ق. و.ع.ج)

المطلب الثاني: الحالات غير العادية لإنهاء الحياة المهنية.

أولاً: العزل (التسريح ذو الطابع التأديبي).

تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى العزل، الذي يعني فصل الموظف الذي يثبت في حقه ارتكاب خطأ جسيم أثناء قيامه بعمله، يمكن أن يحدث ضرراً بالمنظمة و مصالحها و كذلك ببقية الموظفين. و من هذه الأخطاء نجد إفشاء سر مهني، رفض الموظف و بدون تبرير تنفيذ التعليمات المهنية الصادرة من السلطة السلمية.

- إذا شارك أو ساهم في خرق الأحكام التشريعية الجاري بها العمل في المنظمة.

- القيام بأعمال عنف أو تسبب عمداً في أضرار مادية تصيب المنشآت، آلات التي لها علاقة بالعمل<sup>(1)</sup>.

فكما ينجر عن هذه الأفعال تسريح الموظف فيترتب عنه أيضاً فقدانه لحق مهلة العطلة و العلاوات.

<sup>(1)</sup>نوري، مرجع سابق، ص .

وفي حالة العزل يتوجب على المنظمة مراعاة تحديد ووصف الخطأ الجسيم الذي يرتكبه الموظف و كذلك الظروف التي ارتكب فيها الخطأ و درجة خطورته و كذلك الضرر الذي ألحقه أو انجر عنه، كما يتوجب كذلك إيضاح السيرة التي كان يسلكها الموظف حتى تاريخ ارتكابه الخطأ اتجاه المنظمة و الوظيفة. كما جاء في نفس المادة أنه يتم الإعلان عن التسريح ضمن احترام الإجراءات المحددة في النظام الداخلي التي تتمثل في التبليغ الكتابي لقرار التسريح.

و كما نصت المادة 73-3 أنه كل تسريح فردي يتم خرقاً لأحكام هذا القانون يعتبر تعسفياً و على الموظف أن يثبت عكس ذلك، إذا حدث تسريح مخالف للإجراءات تلغي المحكمة المختصة قرار التسريح، بسبب عدم احترام الإجراءات وتلزم المنظمة بمنح العامل تعويضاً مالياً لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: التسريح (الفصل غير التأديبي):** طبقاً للمادة 68 من قانون الوظيفة العمومية أن الموظف يمكن أن تنتهي خدمته دون طلب منه كما هو الحال في الاستقالة كما رأينا، دون أن يرتكب خطأ مهنياً مثلما هو الشأن في الفصل من العمل و إنما يقوم التسريح على أساس انتهاء الخدمة بالنسبة للموظف و يكون في الحالات التالية :

- في حالة عدم قدرة الموظف على القيام بمهامه فينقل إلى وظيفة أقل، مع مراعاة أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، و إن كان رأيها استشارياً.
- الموظف المحال على الاستيداع، إذا انتهت المدة، ولم يتمكن من ممارسة أعمال وظيفته.
- فقدان الأهلية، أو عدم اللياقة البدنية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-11، المؤرخ في 1990 المتضمن قانون العمل الجديدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية العدد.ص. 10 .

<sup>(2)</sup> نوري، مرجع سابق ، ص. 138 .

### خلاصة والاستنتاجات

لقد عرضنا في هذا الفصل، الدراسة النظرية لمختلف المراحل التي يمر بها الموظف في حياته المهنية وطرق التي يتبعها في التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر، في ظل أحكام القانون الوظيفة العمومية. من خلال هذا الفصل توصلنا إلى:

لا ينتقل الوظيفة العمومية إلا الأفراد أو الأشخاص الذين يتمتعون بعدة شروط مثل (الجنسية، السن المؤهلات... الخ) وهذا حرصا علي تأدية المهام على أكمل وجه .

خصص المشرع الجزائري شروط عامة لكل من يلتحق بالوظيفة العمومية، فالتوظيف الخارجي مخصص لخرجي الجامعات والمراكز التكوينية الذين تتوفر فيهم الشروط العلمية والمعرفية لشغل ذاك المنصب.

إن نظام المسابقات هو الوسيلة والطريقة التي يتم من خلالها تعبئة المناصب الشاغرة، فالمشرع الجزائري نص عليه في القانون الوظيفة العمومية هذا لتحقيق مبدأ الجدارة والاستحقاق في تولي الوظيفة العمومية.

بمجرد النجاح في مسابقات التوظيف، المترشح الناجح يفتح باب جديد لبعض الإجراءات الإدارية لكي يشغل ذلك المنصب، فأولها التعيين في المنصب الشاغر. ثم يمر بفترة تجريبية وهذه الأخيرة قابلة لتجديد بعد ذلك تأتي المرحل الأخيرة وهي الترسيم أو التثبيت والتي فيها يصبح الفرد موظف عمومي بصفة نهائية .

لقد أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لهذه المرحلة حيث إذ لم يمر عليها الفرد لم يكتسب صفة الموظف فلا يستفيد من مميزات الوظيفة العمومية: الترقية، النقل و التكوين.

إن موضوع الترقية يكتسي أهمية بالغة، هذا بسبب الآثار الإيجابية التي تظهر على الموظفين العموميين، فهذا أدى بالمشروع الجزائري الاعتماد في قوانينه على معايير الترقية المتمثل في الأقدمية والكفاءة .

إن الموظف العمومي لا يبقى طيلة حياته في الوظيفة، حيث يأتي يوما يخرج منها إلا أنه تختلف الحالات التي تنتهي بها الوظيفة ذلك من العادية إلي الغير العادية.

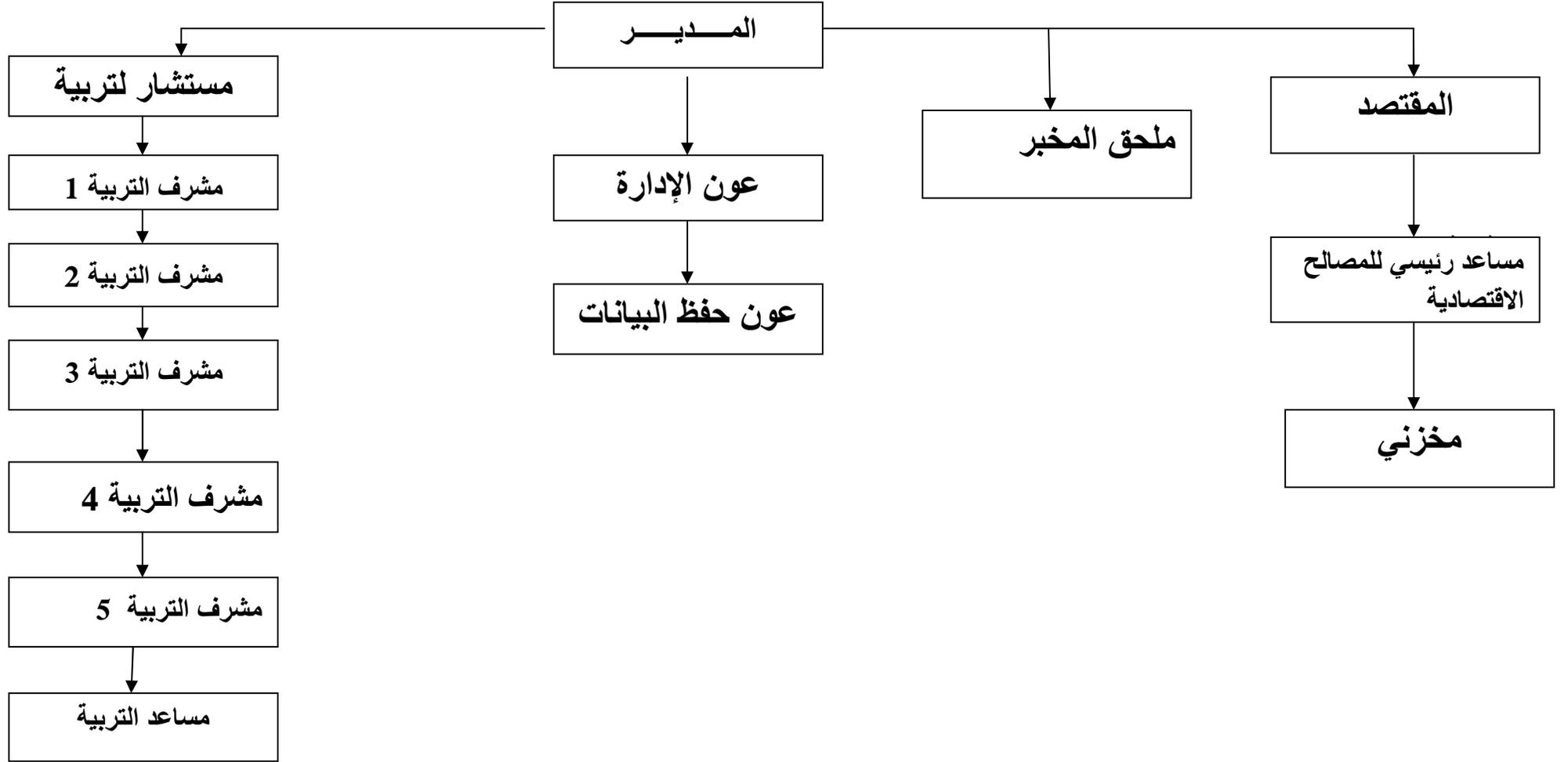
في الأخير هذه هي أهم النقاط التي تم استخلاصها في هذا الفصل والتي تطرقنا إليها في مختلف الإجراءات التي يخضع لها التوظيف في الجزائر، ولكي تكتسي دراستنا بالواقعية إرتئينا إلى تطبيق هذه الإجراءات على ارض الواقع وهذا ما سنتطرق إليه في الإطار التطبيقي لموظف في إحدى الإدارات العمومية .

متوسطة آدم ميزان

مديرية التربية الوطنية

لولاية تيزي وزو

المخطط التنظيمي للإدارة المؤسسة



**تمهيد:**

يلعب التعليم دورا حاسما في تطوير المجتمعات البشرية لذلك تأتي المدرسة في صدارة المؤسسات الاجتماعية التي تتولى أمر التربية المؤسسة المتخصصة في تنشئة أفراد المجتمع قصد تنمية شخصياتهم واكتسابهم للقيم الملائمة للمجتمع، فعلى ضوء الدور الذي تلعبه المدرسة في تطوير المجتمع، توجب الاهتمام بالموارد البشري وينصب هذا الاهتمام في تسيير مساراتهم المهنية ذلك من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية والرضا الوظيفي، في هذه الدراسة نحاول التعرف على تسيير مسار مدير مؤسسة تربية وخدماتية "متوسطة ادم مزيان

المبحث الأول: تقديم مؤسسة آدم مزيان .

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة .(1)

تنشط مؤسسة آدم مزيان في قطاع التربية والتعليم ، فهي ذات الطابع الإداري والعمومي ميزتها خدماتية. تأسست في 28 أوت 2002 بقرية زرا ردة تابعة لبلدية تيرميثين دائرة ذراع بن خدة، كانت سابقا قاعدة عسكرية رقم 4، فمساحتها الإجمالي 4800م<sup>2</sup> أما المساحة المبنية 1100م<sup>2</sup>، وتعمل بالنظام الخارجي والسبب في ذلك عدم وجود مطعم، وتحتوي على 8 قاعات للدراسة إضافة إلى مخبرين وقاعة للاستشارة وقاعة لمساعد التربوي في الطابق الثاني ومكتبة، وقاعة للأساتذة كما تحتوي على قاعة للرياضة. وتحتوي علي حوالي 196 تلميذ من بين الذكور والإناث ونلاحظ الجدول التالي :

الجدول رقم (2): عدد التلاميذ في المؤسسة

الذكور	الإناث	عدد التلاميذ
86	110	196

المصدر: وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (3): عدد الأساتذة في المؤسسة

متعاقدين	متربصين	المرسمين	عدد الأساتذة
أستاذ واحد	أستاذين	14 أستاذ مرسم	17 أستاذ

المصدر: وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (4): عدد الموظفون الإداريون في المؤسسة

متربصين	مرسمين	متعاقدين	عدد الموظفون
02	04	03	09

المصدر: وثيقة من المؤسسة

(1) وثائق من المؤسسة .

المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة آدم مزيان

أولاً: الهيكل التنظيمي.

تتوزع المسؤوليات ومهام متوسطة ادم مزيان وفق الهرم الإداري حيث تعتمد التنظيم التسلسلي لرتب ويظهر فصلاً واضحاً بين الوظائف الاستشارية والوظائف العليا صاحب سلطة القرار.

ثانياً: مهام أعوان الإدارة .<sup>(1)</sup>

**1) مستشار التربية:** يكون مستشار التربية ذات مؤهلات علمية أو أقدمية في الخدمة في التعليم، وتتحدد مهامه في :

يكلف المستشار بالتربية والانضباط داخل مؤسسات التعليم والتكوين ويساهم تحت سلطة مدير المؤسسة ونائب المدير للدراسات في مهام التربية كما يشارك في المهام الدارية. يجب عليه أن يراقب وينشط عمل مساعدي التربية، ويمكن استدعاؤه في أية ساعة في الليل والنهار.

**2) مساعد التربية:** يكلف مساعد التربية بالقيام بالخدمة في المؤسسة التعليم والتكوين في النظام الخارجي والداخلي.

- يساهم في تربية التلاميذ تحت سلطة رئيس المؤسسة (المدير) بالتعاون مع الموظفين

- يقوم المساعد التربوي بالخدمة لمدة 36 ساعة في الأسبوع .

**3) مشرف التربية:** و يتمثل مهامه في:<sup>(2)</sup>

- ضمان مراقبة نظام والانضباط في المؤسسة التعليمية .

- تنسيق نشاطات المساعدين الرئيسيين للتربية ومساعدي التربية ومتابعة مراقبة وتوجيه أعمالهم، ومتابعة

السجلات و الدفاتر المتداولة على مستوى مستشاري التربية بالتنسيق مع مستشار التربية.

<sup>(1)</sup> ب. دمرجي، الدليل في التشريع المدرسي: للتعليم التحضيري والأساسي والثانوي، (الجزائر: ديوان الوطني للمطبوعات) ص 215 - 220 .

<sup>(2)</sup> مقابلة مع (بلقاسم لعلوي)، مستشار التربية ، تيزي وزو 28 نوفمبر 2015، على الساعة 9 .

مراقبة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسات التعليمية خلال التظاهرات والنشاطات التربوية المرتبطة بأهداف المنظومة التربوية وانفتاحها على المحيط والمساهمة في تقويمه العلاقات الإنسانية وتنمية النشاطات الاجتماعية و التربوية واستقبال أولياء التلاميذ وتوجيههم.

**(4) المقتصد:** يعتبر عون محاسبا، يتمثل مهامه في: (1)

- تسيير المالي والمادي للمؤسسة .

- يشارك في تكوين التلاميذ.

**(5) مساعد التربية للمصالح الاقتصادية:** هو عون محاسب للمؤسسة .

- مساعدة المقتصدون في أعمالهم .

- يشارك في الخدمات الداخلية للمهام والقيام بالأعمال الإدارية والحسابية.

**المطلب الثالث: مبادئ وأهداف المؤسسة.**

**أولا: مبادئها**

تنشط هذه المؤسسة ضمن مبادئ تربوية و بداعوجية تتمثل في: (2)

- يتم العمل في إطار المشروع وفق النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، يجدر الذكر أن

مشروع المؤسسة لا يغير ولا يتنافى مع بنية المنظومة التربوية بل يساعد على تطبيق هذه النصوص

بإسهام أكبر و يخطو بالعمل التربوي نحو نوعية أفضل لتحقيق الأهداف المنتظرة.

- التأكد على أن التلاميذ في مركز إشغالات وإسهامات النظام التربوي بصفة عامة و مشروع المؤسسة

خاصة و تؤكد هذا المبدأ الذي هو أحد المبادئ الأساسية لنظامنا التربوي حتى لا يتشعب التفكير ويقع

(1) مقابلة مع (علجية لعلاوي)، مسيرة مالية، تيزي وزو 28 نوفمبر 2015، على الساعة 11 .

(2) المرجع نفسه.

التلاميذ تحت ضغوطات ظرفية قد تهدر جهد المربين وعليه ينبغي في إطار مشروع المؤسسة الإهتمام بالمسار والمعايير الدارسين للتلميذ وتقدم كامل الدعم .

- العمل وفق أسلوب يضمن أكبر مشاركة ممكنة بتواصل واتصال من اجل تحقيق تظارف جهود الجماعة التربوية مع إبراز الكفاءات والقدرات المحلية.

#### ثانيا :أهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة التعليمية من خلال النشاطات التي تقوم بها إلى:<sup>(1)</sup>

- تنمية شخصية التلاميذ و إعدادهم للعمل و الحياة و ذلك باكتسابهم المعارف العامة العلمية والتكنولوجية.
- التكفل بتقديم رسالة النظام التربوي.
- تزويد التلاميذ بأدوات التعليم الأساسية المتمثلة في القراءة، الكتابة والحساب.
- منح المحتويات التربوية الأساسية من خلال مختلف المواد التعليمية.
- اكتساب المهارات الكفيلة بجعلهم قادرين على التعليم مدى حياتهم.
- تقديم تعليم مجاني و إجباري على جميع الفئات.
- تعلم الملاحظة والتحليل والاستدلال وحل المشكلات وفهم العالم الحي والجامد،كذا سيرورة التكنولوجيا للصنع والإنتاج.

المبحث الثاني: تسيير المسار المهني لمدير مؤسسة "ادم مزيان".

تأكيدا على ما تم التطرق إليه في الإطار النظري، سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث لدراسة نموذج مسار المهني لمدير مؤسسة ادم مزيان في القطاع العمومي .

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التسيير التربوي و الإداري:سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية(الجزائر:2004) ص . 17 .

وقبل التعرف على مدير مؤسسة آدم مزيان يجدر بنا التعرف أولاً على مدلول كلمة المدير فهي لغة اشتق من فعل أدار الشيء يديره أي نظمه وسيره وإذا أضفنا إلى هذا المفهوم التعليم الأساسي أو (المتوسط) فهو يتضمن تعليماً مشتركاً لكل التلاميذ، يسمح لهم باكتساب المعارف والكفاءات الأساسية والضرورية لمواصلة الدراسة<sup>(1)</sup>. فالمدير إذا هو موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين باعتباره الشخصية التي تدير المدرسة أو المؤسسة التربوية .

ويقوم المدير بمجموعة من المهام تتمثل في:

- التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي ويكون أمر بصرف ميزانية المؤسسة ، طبقاً للتنظيم المعمول به.
- يمارس بصفته موظف موكل من الدولة ،سلطة على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة وهو مسؤول على حفظ النظام و أمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات.
- وهذه الصفة تؤهله لاتخاذ جميع التدابير الضرورية ، لضمان حسن سير المؤسسة.<sup>(2)</sup>
- ومن مهامه أيضا :
- السهر على التربية الخلقية و ممارسة سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة، كما يتوجب عليه الحضور بشكل دائم في المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف النشاطات والمصالح الموجودة بالمؤسسة لا سيما ما يتعلق بتنفيذ مشروع المؤسسة و يسخر الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة مصلحة للتلاميذ.

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة، 44 ، ص.77.

<sup>(2)</sup> المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

وهو مسؤول كذلك عن:

- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- توفير الوسائل التعليمية و إستعمالها من طرف الأستاذة .
- زيارة المدرسين في أقسامهم و يتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تتقصم الخبرة.
- يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم بإنشاء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة.
- إقامة علاقات تفاعلية مع المحيط الخارجي قصد تحقيق الأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة.
- رئاسة مجلس التأديب.
- تنقيط الموظفين الخاضعين لسلطته سنويا يقدرها طبقا لسلم التنقيط المعمول به ويرفقها بتقييم مكتوب.
- مراقبة مسك المدونات الحسابية و تداول الأموال و المواد التابعة للمؤسسة و يقوم دوريا بمراقبة صندوق المال و العتاد.(1)

#### البطاقة التقنية لمدير المؤسسة.

السيد "طرمول أعمر" مدير متوسطة ادم مزيان الواقعة بزرودة من مواليد 1955 وهو من خرجي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، لقد دخل نطاق الوظيفة العمومية سنة 1978 فكانت أول وظيفة له كمساعد تربوي في المعهد التكنولوجي بولاية تيزي وزو، وفي سنة 1981 دخل إلى سلك التربية و التعليم كأستاذ اللغة الفرنسية في الطور الابتدائي، ونظرا لاملاكه لموهبة الموسيقى مارس

1 عبد الكريم يحياتن، ملنقى، يوم خاص بمديري متوسطة التعليم المتوسط (تيزي وزو: 2015/02/12).

بعض النشاطات الثقافية و بعد ذلك مارس موهبته عن طريق التدريس في طور المتوسط ليرتقي بعدها إلى مستوى مدير متوسطة .

#### المطلب الأول: بداية المسار 1978-1988.

تمثل هذه المرحلة بداية المسار المهني للسيد طرمول ومن خلالها تم تعيينه في أول وظيفة عمومية في منصب مساعد تربوي في معهد التكنولوجي لولاية تيزي وزو عن طريق:

- إيداع ملف لدى إدارة المعهد التكنولوجي (ITE) الذي يتكون من مجموعة من الوثائق تثبت تأهيله لشغل ذلك المنصب.

- تم قبوله لمزاولة تلك الوظيفة بعد دراسة ملفه من قبل السلطة المعنية بالتعيين.

و كان ذلك المنصب أو الوظيفة بالنسبة له مؤقتة فلم يكن طموحه البقاء و الاستقرار في ذلك المنصب.

و بعد تنظيم مديرية التربية الوطنية مسابقة لتوظيف الأساتذة سنة 1988، شارك في تلك المسابقة كأستاذ اللغة الفرنسية في الطور الابتدائي.

#### التوظيف:

كان ذلك عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات، تشمل على اختبارات كتابية و شفوية على أساسها يتم تقييم المترشح.

و بعد الإعلان عن نتائج تلك المسابقة، كان من بين الناجحين الأوائل حيث احتل المرتبة الثالثة، وبذلك تم تعيينه بصفة مترص لمدة سنة (06) أشهر.

الفترة التجريبية: قام فيها المتمرن (المترص) ب:

- متابعة تكوين بيداغوجي تحضير، لدى أستاذ ذات خبرة، للاستفادة من كفاءته و خبرته. تحدد مدته و كفاءته من وزارة التربية الوطنية.<sup>1</sup>

(1) مقابلة مع (طرمول، أعمر)، مدير مؤسسة ادم مزيان، تيزي وزو، 02 ديسمبر، 2015، على الساعة 10.

- تربص تجريبي من خلال إلقاء دروس على التلاميذ بحضور ذلك الأستاذ، يقوم بتقييمه و تنقيطه.  
وبعد انقضاء فترة التربص، صدر قرار تربصه (arrêté de stagierisation) من قبل مديرية التربية الوطنية لولاية تيزي وزو، بعد ذلك يقوم المفتش التربوية بزيارة توجيهية له بهدف توجيهه إلى الطريقة اللازمة، إظهار سلبياته وإيجابياته في تقديم الدرس.

وبعد فترة زمنية قام المفتش مرة أخرى بزيارته وهو مرافق بأستاذين من نفس المادة و من بينهم أستاذ مكون، ذلك بهدف ترسيمه. عن طريق اختبار تطبيقي تضمن تقديم درس في القسم، وبعد الإختبار التطبيقي مباشرة قام باختبار شفهي تضمن مسأله في مسائل التربية، علم النفس والتشريع المدرسي. قام بمناقشة شفوية مع المفتش كانت عبارة عن مجموعة من الأسئلة، وكذلك مناقشة طريقة إلقاءه للدرس وقدرته على إيصال المعلومة للتلميذ مع إبراز بعض السلبيات التي يجب تفاديها.

**الترسيم (التثبيت):** بعد الزيارة التفتيشية تم ترسيمه بصدور قرار الترسيم من قبل مديرية التربية الوطنية ويكون قرار الترسيم ساري المفعول بداية من تاريخ إصداره.

**الترقية:** وهي عن طريق الدرجة، فالدرجة الأولى قد اكتسبها بعد مرور سنة (01) و نصف من ترسيمه.

### المطلب الثاني: مرحلة التطور 1989-2006.

بالرغم من ترسيمه و تعيينه كمعلم للغة الفرنسية إلا أن ميوله و طموحاته كانت بعيدة عن هذه الوظيفة حيث انه وكما أشرنا سابقا أن موهبته كانت الموسيقى و ممارسة نشاطات ثقافية و هذا ما دفعه أو حفزه على المشاركة من جديد في مسابقة لتوظيف الأساتذة لكن في مادة التربية الموسيقية أين يبرز موهبته و يحقق طموحه.

للمشاركة في تلك المسابقة كان في وضعية الانتداب التي كانت تشترط الحصول على نقطة 13 من

المفتش في المرحلة الأولى.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مقابلة مع (طرمول، أعمار )، المرجع نفسه .

التوظيف:<sup>1</sup> كان عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبار، تشمل اختبارات كتابية حول الثقافة العامة و مواد لها علاقة بالمادة .
- إجراء اختبارات تطبيقية على آلات موسيقية، كالبيانو، القيثارة... الخ و ذلك لإثبات تأهيله، كفاءته و قدراته.
- بالإضافة إلى حساب الأقدمية التي اكتسبها خلال ممارسته للوظيفة الأولى، بعد الإعلان عن نتائج المسابقة فكان من بين الناجحين بالمرتبة الثالثة (03).
- التكوين: انظم إلى "معهد بويرة" لتكوين أساتذة التربية الموسيقية و تحسين المستوى ، لمدة سنتين (02)، وكان في وضعية الانتداب بموافقة من مديرية التربية و إدارة الوظيفة العمومية.
- و خلال هذه الفترة كان يقوم ب:
- تكوين نظري بدراسة مواد خاصة بالتربية الموسيقية .
- دورات تطبيقية على مختلف الآلات الموسيقية .
- كما كان يقوم خلال فترة التكوين، بدورات تطبيقية في معهد (conservatoire) لمدة يومين في الأسبوع للتدريب على الآلات و استنطاق أو استنقاء مقاطع موسيقية.
- و خلال هذه الفترة قام بتربص تجريبي في مؤسسة تعليمية (prise en charge) بإلقاء درس أمام أستاذ المادة باستعمال آلة موسيقية وقيمه، عن طريق النقطة تضاف إلى ملفه وحتسب في مساره.
- و بعد انقضاء الفترة التجريبي ( التربصية ) قام مفتش التربية بزيارة توجيهية (مفتش من مديرية عين تيموشنت) بغرض توجيهه، وبعد مدة من ذلك خضع أو اجتاز امتحان ترسيم الذي شمل على اختبارات تطبيقية تتمثل في إلقاء الدرس على التلاميذ وهذا بحضور مفتش التربية بمرافقة أستاذين من نفس المادة .

(1) مقابلة مع (طرمول، أعمار)، المرجع نفسه .

ومن ثمة اجتاز امتحان شفهي مع المفتش حول المنهجية المتبعة. وهذا ما يسمى بتفتيش التثبيت (الترسيم).

و بعد تلك الزيارة التفتيشية واعتمادا على النتائج المحصلة في امتحان الترسيم المنصوص عليه في القانون و كذا قانون تفتيش الترسيم، رسم المتربص في وظيفته كأستاذ التعليم المتوسط بمتوسطة غندوسة بمعاينة.

في سنة 1993 عين كأستاذ مسؤول على المادة للتعليم المتوسط(الأساسي) وذلك بناء على اقتراح مشترك بين مدير المتوسطة و مفتش التربية والتعليم المتوسط للمادة، وبالتشاور مع أساتذة المادة، من بين أساتذة التعليم المتوسط المثبتين لمدة سنتين (02) فكان المؤهل من بينهم.

بالإضافة إلى مهامه كأستاذ التعليم الأساسي التي تتمثل في تقديم الدرس و نصح التلاميذ، يتولى كأستاذ مسؤول على المادة بصفة خاصة ما يلي:

- المشاركة في إعداد التوزيعات الخاصة بمضامين البرامج.
- يقوم بمهمة مقرر بمجلس التعليم و يشارك بصفة فعالة بتحضير المجلس و يقدم إلى مدير المؤسسة جميع العناصر و المعلومات الضرورية لعقد إجراءات المجلس .
- تنظيم التشاور بين أساتذة المادة الواحدة .
- التأكد من تطابق الطريقة التربوية المتبعة مع الأهداف و البرامج و التوجيهات الرسمي المتعلقة بتدريس المادة.<sup>(1)</sup>

-تحضير ندوات تربوية مع أساتذة المادة.

-تأطير الأساتذة.

-تنسيق التعليم في المادة الواحدة و متابعتها.

<sup>(1)</sup> عبد الرحمان بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، (الجزائر: مطابع عمار قرفي، ط2، 1994 )، ص.218 .

الترقية:

- ترقى من أستاذ التعليم المتوسط إلى أستاذ مسؤول على المادة.

- كان في الصنف 14.1 ثم أصبح في الصنف 14.3.

- إضافة إلى الراتب الذي كان في تزايد مستمر.<sup>(1)</sup>

المطلب الثالث: مرحلة الاستقرار 2007-2015.

بعد استيفائه لشرط الأقدمية المحددة بعشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية، تمت ترقبته بصفة مدير

متوسطة عن طريق مسابقة على أساس الاختبار ويشمل على:

(1) اختبار كتابي دام ثلاثة (03) أيام في متوسطة دردار سعيد بولاية تيزي وزو وذلك في 3 مواد:

- ثقافة عامة: لمدة 03 ساعات وهي عبارة عن مجموعة أسئلة مفتوحة ومتنوعة في مختلف المجالات.

- اختبار في مادة ذو طابع إداري: يتضمن تسيير النشاطات البيداغوجية، التربوية والإدارية في المؤسسة

التعليمية، مدته (04) ساعات.

- اختبار في مادة المنظومة التربوية: مدتها (04) ساعات.

(2) اختبار شفهي: بعد اجتيازه للامتحان الكتابي و تحصل على المرتبة الثالثة من بين الفائزين ،قام

بإمتحان شفهي في المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم (الحراش).

يشمل الامتحان الشفهي على محادثة أو مقابلة مع أعضاء اللجنة انطلاقا من موضوع لتقدير كفاءات

المرشحين الناجحين في الاختبارات الكتابية لمدة (20) دقيقة و الأسئلة تكون متنوعة.

التكوين: كما جاء في المادة 104 من الأمر 03-06" يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين

المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقبته المهنية و تأهيله لمهام جديدة".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> مقابلة مع (طرمول، أعمار) ،المرجع نفسه.

<sup>(2)</sup> الأمر رقم 03-06 ، مرجع سابق، ص .

فبعد نجاحه في المسابقة التحق بالتكوين المتخصص، المنظم بالمعاهد الجهوية في (04) دورات تكوينية بشكل منقطع، مدة كل دورة خمسة عشرة (15) يوما، في معهد الحراش.

و تضم الدورة التكوينية بعض الأنشطة أو المواضيع مثل:

- التسيير التربوي.

- النظام التربوي.

- التسيير الإداري.

- التشريع المدرسي و القانون.<sup>(1)</sup>

و بعد اختتام فترة التكوين التي دامت (09) أشهر، تم ترسيمه كمدير مترص (متمرن) في متوسطة

"إغيل أعوان" بمعانقة ، بعد التفقيش الإيجابي قامت به لجنة تتكون من:

- مفتش التربية و التكوين المكلف بالإدارة، كرئيس.

- مديرين لمؤسستين أساسيتين (متوسطتين).

لكن نظرا لبعض المشاكل أو الظروف التي واجهها كمدير في تلك المؤسسة أدى به إلى طلب انتقاله

وبشكل إرادي إلى مؤسسة أخرى، ذلك بعد مشاركته في حركة التنقل التي نص عليها قانون الوظيفة

العامة، كما نص عليها أيضا قانون الأساسي حيث جاء في المادة 157 من الأمر 06 - 03 يمكن نقل

الموظف بطلب منه...<sup>(2)</sup> و ذلك بعد انقضاء مدة ثلاث (03) سنوات من الخدمة.

وتكون حركة نقل الموظفين في سلك التربية والتعليم، بإعداد السلطة المخولة صلاحية التعيين جداول

الحركة سنويا بعد استطلاع رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، على أساس:

- قائمة المناصب الشاغرة .

- قائمة المناصب القابلة للشغور، يتم إعدادها وفق الطلبات المقدمة.

<sup>(1)</sup> مقابلة مع (طرمول، أعمار)، المرجع نفسه.

<sup>(2)</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص .

- قائمة الموظفين المشاركين، يتم ترتيبهم وفق معايير الكفاءة المهنية، المردودية، الأقدمية والوضعية العائلية. و بعد تلك الإجراءات تم قبوله للانتقال إلى متوسطة زرودة و هي المؤسسة المتواجد فيها حاليا منذ سنة 2009.

**الترقية:** كما نصت عليه المادة 106 من الأمر 06 - 03. "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم" (1)

نظرا للإنجازات و النجاحات التي تحصل عليها فإن الترقية دائما في استمرار فقد وصلت درجته حاليا إلى آخر درجة في الترقية و هي درجة 12.

**التقاعد:** لقد دخل نطاق الوظيفة العمومية من سنة 1978 إلى سنة 2015. فهو قد بلغ السن القانونية للتقاعد بعد استيفائه المدة القانونية للخدمة الفعلية المتمثلة في 32 سنة، أما سنوات خدمته فقد بلغت 36 سنة من الخدمة في الوظيفة العامة ، إلا أنه و إلى غاية اليوم لازال يزاول وظيفته بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف قد حددها في صالح المؤسسة أي المنفعة العامة.(1)

(1) الأمر رقم 06 - 03، مرجع سابق، ص . 10 .

(2) مقابلة مع (طرمول، أعمار)، المرجع السابق

## خلاصة

لقد أشرنا سابقا من خلال تعريف المسار المهني و تسييره أن الإهتمام بالموظف و متابعة مساره يشكل حافزا لدى الفرد و مقوم فعال للعمل الجيد و الحرص على تحقيق المصلحة الخاصة و المصلحة العامة، إذ أن العملية التخطيطية و الإهتمام بالموظف كشخص و كعامل، له تأثير عليه و ذلك ما قد لاحظناه من خلال دراستنا للنموذج ، حيث أن ذلك الموظف بتخطيطه لمساره المهني والتسيير الفعال من طرف المنظمة أو التسيير الفعال للأمر 06-03 للمسار المهني للموظف أدى إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة و شاغلها، فالمسار المهني يعكس تطلعات الموظف، ومن بين تلك الآثار نجد:

الانضباط في العمل: فحب العمل و الشعور بالراحة و الإهتمام يؤثر في تأدية العمل بجد و على أكمل وجه، السعي للقيام بالمهام في الوقت دون إهمال أو تأخر.

فالانضباط في العمل هو تحمل المسؤولية و تأدية المهام، الواجبات الملقاة على عاتقه واحترام القانون الذي يحكمه و الحفاظ على وظيفته، فبعد التحاقه بالوظيفة، قد بلغ مطمحه في شغل منصب عمل كان يسعى إليه.

ومن مؤشرات الانضباط التقيد بالدوام، أي التحاق الموظف بالوظيفة في الوقت و انصرافه كذلك في الوقت المحدد.

- القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه، الأمانة في تأدية مهامه.

الرضا عن العمل: كما قد تطرقنا فيما سبق أن هذا الموظف كان يمتلك موهبة فنية و يحب الموسيقى فكان هدفه الوصول إلى ممارسة موهبته كمهنة و استغلال قدراته و استفادة الآخرين من خبرته أو موهبته. فمع التخطيط و التدريب و التكوين، قد بلغ هدفه و حققه و بالتالي نتج ما يسمى بالتوافق بينه وبين وظيفته، ذلك بإدراكه لمهامه و تفهم مسؤولياته و واجباته. و إبراز قدراته و إمكانياته.

الرغبة في العمل: العمل الجيد و الأداء الفعال يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و المردودية بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للفرد هو تقاضي أجر مقابل عمله و خدماته في المؤسسة و كذلك الاستفادة من الترقية التي يصاحبها زيادة في الراتب و تحقيق مستوى اقتصادي مرموق، هذا ما يدفع بالموظف إلى الرغبة في العمل للرفع من الأداء الوظيفي. فالمشروع الجزائري من خلال أحكام الأمر رقم 06-03 قد أولى اهتماما للترقية كونها تحفز على الأداء و تحسين المستوى و ترفع من مستوى الكفاءة، إضافة إلى اعتبارها حق من حقوق الموظف العام.

من خلال دراستنا لموضوع تسيير المسار المهني للموظف العام تبين لنا أنه يكتسي أهمية بالغة كونه يؤثر بشكل إيجابي على الموظف والمنظمة على حد سواء، حيث يحقق التطابق والتوافق بين الموظف والوظيفة التي يتقلدها كما يساهم في تشجيعه على إبراز قدراته وإمكانياته والمساهمة في تخطيط حياته المهنية بما يتناسب مع شخصيته والبيئة المحيطة به بالإضافة إلى أنه يقود المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة من خلال كسب رضا أفرادها ودفعهم للعمل بكل كفاءة وفعالية، وإعطائهم الأولوية للوظيفة التي يزاولونها.

و يتلخص المسار المهني في مجمل المراحل التي يمر بها الموظف حيث يخضع للتدرج الوظيفي من المركز الحالي إلى مركز آخر و ذلك بالاعتماد على شرط الأقدمية، الكفاءة أو الدمج بينهما، و القدرات التي يتمتع بها ذلك الموظف أو المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة التي تقلدها و يصاحبه هذا التدرج إلى غاية إحالته للتقاعد.

كما توصلنا إلى أن المشرع الجزائري حرص على إعطاء الموظف العام حقه من الاهتمام حيث نظم له المراحل التي يمر بها في حياته المهنية من توظيفه إلى غاية آخر محطة له في الخدمة أو الوظيفة كما امن عليه حتى بعد نهاية الخدمة المحددة له، و ذلك من خلال تخصيص معاش يضمن له نهاية حياة مهنية آمنة .

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها نجد أيضا أن:

- الموظف العام له دور مهم في الوظيفة أو المؤسسة، حيث أن الدولة و القانون قد أولوا اهتماما كبير به، فبالإضافة إلى الواجبات المترتبة عليه إلا أنه منحه مجموعة من الحقوق تضمن له الحماية و الاستقرار .

- نجاح المؤسسة مرتبط بنوعية الموظف فبأدائه ونجاحه والعمل الجيد تضمن نجاحها.

-متابعة المسار المهني وتنمية قدراته المهنية والتخطيط الجيد له، مسئولية مشتركة بين الفرد نفسه، مديره و كذلك إدارة الموارد البشرية.

-متابعة المسار المهني تعتبر عملية و ركيزة أساسية لدفع سير التنظيم إلى الأمام.

وبعد ما تم عرضه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي لن يختلف إثنان على مدى أهمية عملية تسيير وتخطيط المسار المهني في تحقيق نجاح المؤسسات، تحقيق الكفاءة في كل لنشاطات المنظمة ووظائفها. ومن خلال الدراسة التطبيقية أو من خلال دراسة نموذج المسار المهني و التوقف عند أهم المراحل التي مر بها الموظف محل الدراسة قد تبين أن هناك تطابق للإجراءات المنصوص عليها في القانون.

## قائمة الجداول

صفحة	عنوان
52	وتأثر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى
73	عدد التلاميذ في المؤسسة
73	عدد الأساتذة في المؤسسة
73	عدد الموظفون الإداريون في المؤسسة

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان
20	المسار التقليدي
21	مسار الانجاز
	نموذج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية.

- (1) بن سالم، عبد الرحمن. المرجع في التشريع المدرسي الجزائري. الجزائر: مطابع عمار قرفي، ط. 1994، 2.
- (2) حجيم الطائي، يوسف و آخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. الوارق للنشر و التوزيع ، ط. 1، 2006 .
- (3) دمرجي، ب. الدليل في التشريع المدرسي: للتعليم التحضيري و الأساسي و الثانوي. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات.
- (4) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001 – 2002
- (5) رحماوي، كمال. تأديب الموظف العام في القانون الجزائري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر
- (6) سعيد السالم، مؤيد و حرحوش، عادل. إدارة الموارد البشرية: ندخل إستراتيجي. عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2002 .
- (7) شنوفي، نور الدين. أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية. الجزائر: 2011.
- (8) عبد الباقي، صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- (9) عصام الدين أبو علفه، اتجاهات في إدارة الموارد البشرية: نظرية و تطبيق. د ب ن: شركة الجمهورية الحديثة للتحويل و طباعة الورق، 2002

- (10) علي عبد الفتاح، محمد خليل.الموظف العام و ممارسة الحرية السياسية.القاهرة: دار النهضة العربية، ط.2002، 1 .
- (11) عمر وصفي، عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل، ط.2، 2009.
- (12) لعمش، سعيد. الجامع في التشريع الجزائري. الجزائر: دار الهدى، ط. جديدة.
- (13) ماهر، أحمد.إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- (14) محمد المرسي،جمال الدين.الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 . الإسكندرية:الدار الجامعية،2003 .
- (15) محمد جمال، الكفاي.الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية.القاهرة:الدار الثقافية للنشر،ط.1، 2006 .
- (16) محمد عباس، سهيلة و حسين علي، علي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، ط.3، 2006.
- (17) محمد فالح، صالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد، ط.1 ، 2004 .
- (18) محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة الأردن: دار وائل للنشر ، 2006
- (19) مصطفى محمود، أبو بكر. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- (20) مقدم، سعيد. الوظيفة العمومية بين التطور و التحول: من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة. ديوان المطبوعات الجامعية،2010.
- (21) منير سليمان، زيد. إدارة اختيار الموظفين. عمان: دار اليا لى للنشر و التوزيع، ط.1، 2008 .
- (22) نجيب، شاويش. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق، ط. 3، 2005 .

23) نوري، منير. الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في

الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط. 2، 2011 .

باللغة الفرنسية

1 Colin, Frédéric. Droit de la fonction publique. Lextonso édition, 3éme édition.

2-Taib Essaid. Droit de la fonction publique. Alger: édition distribution Houma.

القوانين

1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(مشروع) المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11

أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية

الوطنية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 59 .

2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006 المتضمن

القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 .

3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن

القانون الأساسي العام للتوظيف العامة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 .

4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985

المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية

الجزائرية، العدد 13.

5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن

القانون العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 .

## المجلات

- 1- حامدي نور الدين، " تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة" مجلة الندوة للدراسات القانونية، ع.1(2013).

## ملتقى

- 1- يحياتن عبد الكريم و آخرون، يوم دراسي خاص لمستشاري التربية، ملتقى حول: مختلف المهام لمؤطري مؤسسة التربية و التعليم المتوسط. تيزي وزو: 12-02-2015.

## المقابلة:

- 1- مقابلة مع السيد طرمول اعمر. مدير متوسطة آدم مزيان.
- 2- مقابلة مع السيد لعلاوي بلقاسم. مستشار التربية متوسطة آدم مزيان.
- 3- مقابلة مع السيدة لعلاوي علجية. مسيرة مالية متوسطة آدم مزيان.

## DICTIONNAIRE.

1-petit dictionnaire de français poche. Alger: entreprise nationale du livre.

(2) المجدد في اللغة و الإعلام. لبنان: دار الشرق. ط. 24. 1978.

## الرسائل الجامعية

- (1) بوراس، فايزة. **تخطيط المسار الوظيفي**. رسالة ماجستير جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007-2008.
- (2) تشات، سلوى. **التوظيف العمومي على كافة الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية**. رسالة ماجستير. جامعة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009-2010.
- (3) حمديني، مقدودة. **تسيير المسار المهني للمستخدمين، مذكرة نهاية التريص لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية**. معهد برج البحري: معهد التكوين المهني و التمهين. 2014 .
- (4) زرا ردة، رباب. **القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية، مذكرة لنيل شهادة ماستر**. جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013-2014.
- (5) عبد الكريم، عديلة. **التوظيف في المؤسسة العامة**. مذكرة شهادة ماستر. جامعة بسكرة: كلية الحقوق، 2013-2014.
- (6) عشاش، مسعود. **الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري**، رسالة ماجستير في تخصص القانون الإداري. جامعة بسكرة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2013-2014.

## ملخص.

حضي المسار المهني بأهمية بالغة لدى العديد من الباحثين، حيث يعتبر تسييره من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية فهو يشير إلى سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية بداية من توظيفه إلى غاية إحالته إلى التقاعد، يمر في هذه الفترة بمراحل تسمح له باكتساب الخبرة والتجربة والمسار المهني أنواع، تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار المهني للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق الوظيفة مع مؤهلاته وقدراته، وفهم واسع لأهداف المؤسسة و أولوياتها لذلك يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للإفراد، إلى جانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج تدريب و تحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بعملية تخطيط المسار المهني بما يحقق التوافق بين أهداف كل من الموظف والمنظمة.

## الفهرس

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للموظف العام وتسيير المسار المهني

- 1..... تمهيد
- 2..... المبحث الأول: مفهوم الموظف العام وفق التشريع الجزائري
- 2..... المطلب الأول: السياق التاريخي للموظف العام
- 5..... المطلب الثاني: مفهوم الموظف العام في ظل القوانين الجزائرية
- 8..... المطلب الثالث: العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة
- 12..... المبحث الثاني: ماهية تسيير المسار المهني و أهميته
- 12..... المطلب الأول: مفهوم تسيير المسار المهني و المفاهيم ذات العلاقة به
- 15..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير المسار المهني
- 18..... المطلب الثالث: أنواع المسارات المهنية و وسائل تسييرها
- 22..... المبحث الثالث: ماهية تخطيط المسار المهني ومسؤولية التخطيط
- 22..... المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار المهني
- 26..... المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي و أهدافه
- 28..... المطلب الثالث: خطوات ووسائل تسيير المسار المهني
- 32..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني:مراحل تسيير المسار المهني للموظف العمومي في ظل أحكام الأمر 06-03

- 34.....تمهيد
- 35.....المبحث الأول:بداية المسار المهني للموظف العام حسب الأمر رقم 06-03.....
- 35.....المطلب الأول:الالتحاق بالوظيفة وطرق التوظيف.....
- 47.....المطلب الثاني: التكوين والترسيم.....
- 50.....المبحث الثاني:الترقية وحركات النقل.....
- 50.....المطلب الأول: الترقية.....
- 55.....المطلب الثاني:حركات تنقل الموظف.....
- 58.....المطلب الثالث: الوضعيات القانونية للموظف العمومي.....
- 65.....المبحث الثالث: نهاية الخدمة والحياة المهنية.....
- 66.....المطلب الأول: الحالات العادية لإنهاء الحياة المهنية.....
- 67.....المطلب الثاني: الحالات الغير العادية لإنهاء الحياة المهنية.....
- 69.....خلاصة و استنتاجات.....

## الفصل الثالث:دراسة نموذج مسار مهني لمدير متوسطة آدم مزيان.

- 72.....تمهيد
- 73.....المبحث الأول: تقديم المتوسطة.....
- 73.....المطلب الأول: التعريف بالمتوسطة.....
- 74.....المطلب الثاني: تنظيم المتوسطة.....
- 75.....المطلب الثالث: مبادئ و أهداف المتوسطة.....

76.....	المبحث الثاني: تسيير المسار المهني لمدير متوسطة آدم مزيان
79.....	المطلب الأول: بداية المسار المهني 1978-1988
80.....	المطلب الثاني: مرحلة التطور 1989 - 2006
83.....	المطلب الثالث: مرحلة الاستقرار 2007-2015
86.....	خلاصة واستنتاجات
89.....	خاتمة عامة
92.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفهرس العام.