

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص قانون إداري

المسار المهني للموظف العمومي في ظل الإدارة الإلكترونية

تحت إشراف الأستاذ
الدكتور/ باسم شهاب

من إعداد الطالب
حمو جمال

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ / زواتين خالد رئيسا
الأستاذ / باسم شيهاب مشرفا
الأستاذ / بن عوالي علي مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

نوقشت يوم: 2021/07/19

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى
بهما الله سبحانه وتعالى :

" وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها ، إلى
قرة عيني وسبب نجاحي وتوفيقني في دراستي إلى

" أمي فاطمة "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيتي و تعليمي و كان مصدر عوني و نور قلبي و جلاء حزني و رمز
عطائي و وجهني نحو الصلاح و الفلاح إلى

" أبي رحمه الله "

إلى زوجتي وبنائي زوليخة اسيل و محمد عبد الباسط و أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذي " باسم شهاب " و جميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة والعمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلى كل هؤلاء

وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر و تقدير

"الحمد لله على توفيقه و إحسانه، والحمد لله على فضله و إنعامه، و الحمد لله على جوده وإكرامه ، الحمد لله حمدا يوافي نعمه و يكافئ مزيده"

"أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه و وهبني من فضله ومكنني من إنجاز هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في تكويني وأخص بالذكر أستاذي"
"الفاضل باسم شهاب "

"الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يبخل علي بنصائحه الموجهة لخدمتي "

"فكان لي نعم الموجه والمرشد"

"كما لا يفوتني ان أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفت لمعرفةهم وتقييمهم
لمجهوداتي"

"كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات"

المقدمة

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية ، التي تعتمد على أي مؤسسة قائمة بحد ذات ، و التي تمكن من تحقيق الأهداف ، التي أنشئت من أجلها ، وهو بمثابة رأس المال ، و القوة المحركة للعملية الإنتاجية بشتى أنواع ، والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطور في مجال الوظيفة ، نجد أن الاهتمام بالعنصر البشري ، مر بعدة مراحل بالانتقال من إدارة المستخدمين ، إلى غاية تسيير الموارد البشرية ، أين أصبح الاهتمام بالسبل ، التي تؤدي إلى إشباع الحاجات العامة ، و في الوقت الراهن تعرف إدارة الموارد البشرية ، على أن عملية الاهتمام ، بكل ما يتعلق بالموارد البشري ، التي تحتاج إليه أي مؤسسة عمومية أو خاصة ، لتحقيق أهداف ، و هذا يشمل استقطاب هذه الموارد ، و الإشراف على تنميتها ، و ضمان استقرار لتجنب إستلابها من طرف المنافس ، و ذلك لتحقيق الأهداف التي أو جدت من شأنه المؤسسة.

لكن من أبرز سمات الإدارة الجزائرية، فيما يخص تسيير الموارد البشرية ، نجدتها محددة بقوانين ، حسب العلاقة التي تربط المورد البشري ، بالإدارة سواء كانت علاقة عمل خاضعة لقانون العمل أو علاقة وظيفية خاضعة لقانون الوظيفة العمومية.

باعتبار الوظيفة العمومية الجزائرية تتميز بهيكله قائمة على الأحادية ، في مكونات خاضعة لنظام واحد يحكمها يسمى بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و إلى العديد من القوانين الأساسية الخاصة ، بكل فرع من الفروع الخاصة بنشاطات قطاع الوظيفة العمومية التابع للدولة والجماعات المحلية ، و التي تسري على كافة أسلاك ، و رتب الموظفين الممثلة ، في دورها في فئات تعبر من الناحية القانونية ، عن وضعية الموظف في الهيئة التسلسلية للوظيفة العمومية ، و إلى جانب المنظومة القانونية للوظيفة العمومية الموحدة ، و المنسجمة فإنها غالبا ما تتوفر الوظائف العمومية ، على دفتر وزاري مشترك لمختلف الأسلاك ، و الرتب لإدارة الموارد البشرية سنويا ، بالتنسيق مع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، تعمل على تحيينها ، وفق مخططات تسيير الموارد البشرية ، القائمة على التقدير و التدقيق.

فالمنظومة القانونية للوظيفة العمومية تشمل على عدة مفاهيم أساسية خاصة بالقوانين الأساسية المطبقة على مختلف الموظفين ، وهناك القانون الأساسي العام ، القوانين الأساسية المستقلة ، القوانين الأساسية الخاصة إلى جانب فكرة الأسلاك ، و الرتب المكرسة للنظام المغلق للوظيفة العمومية ، فالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، يتضمن القواعد القانونية الأساسية العامة المشتركة المطبقة على كافة الموظفين ، و كذا الضمانات الأساسية الممنوحة ، في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة ، أما القوانين الأساسية الخاصة فتتمثل في النصوص ، التي تصدر السلطة التنظيمية في شكل مراسيم تطبيقية لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تخص أسلاك ورتب نوعية ، و مناصب عليا تأطيرية ذات طابع هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التدخل ، و حسب هذا القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، فيعتبر موظف كل عون عين و رسم في رتبة بصفة دائمة ، أين يتمتع بجميع الحقوق و يلتزم كذلك بأداء الواجبات المخولة له بموجب هذا القانون الأساسي العام ، أو القانون الأساسي للسلك المرسم فيها طيلة حياته المهنية ، ونظرا للنظام المطبق على الوظيفة العمومية الجزائري ، بالاعتماد على النظام المغلق الذي يعتبر الوظيفة مهنة في إطار مسار مهني متنوع تحكمه النصوص التشريعية و التنظيمية ، أين تكون الحياة المهنية للموظف مكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة و مستمرة وفق تسيير محكم للحياة المهنية اضعاء لطابع الديمومة .

فكرة الحياة المهنية للموظفين من أهم ميزات الوظيفة العمومية ، حيث تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف من التحاقه بالوظيفة إلى غاية نهايته ، سواء بالتقاعد ، أو إحدى الطرق الأخرى أين تسمح لها باكتساب الخبرة و المهارة و المسار المهني نابع من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني ، القائم على الهرمية و السلك الوظيفي ، الذي يرمي إلى تحقيق الاستقرار ، و تعزيز الارتباط بمقتضيات المرفق المحدد بمفهوم المصلحة العمومية ، و ذلك بتقوية واجباتهم المهنية ، و لاسيما أخلاقيات المهنة الملقاة على عاتقهم، و ضمان الحقوق التي يرغبون في الحصول عليها من خلال ، وضعيتهم الاجتماعية و الاقتصادية ، التي تقتضيها ممارسة الوظيفة العمومية ، و مفهوم المسار المهني أو الحياة المهنية ، ترتكز أساسا

على عنصر الزمن أي الفترة التي يقضى الموظف في أداء مهامهم ، و هي محددة إلى غاية نهاية العلاقة بين الإدارة و الموظف ، و بعد الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع ، من خلال المراجع المتنوعة سواء كانت نظرية أو نصوص تنظيمية هناك نموذج للإدارة العمومية الجزائرية ، التي تخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و القوانين الخاصة بمختلف الأسلاك ، التي تضمن تحقيق الغاية ، من إنشاء هذه المؤسسات.

كما أن التطور السريع في الأنظمة، و شبكات الاتصال ، و نظم المعلومات كان سببا لمراجعة الإدارة العامة ، بشكلها التقليدي ، و السير نحو الإدارة الالكترونية ، التي توفر الكثير من فرص النجاح ، السرعة ، و الشفافية ، و الفعالية ، في تقديم الخدمات العامة.

ونظرا لما تحققه الإدارة الالكترونية ، من نتائج إيجابية ، أصبحت المؤسسات الرسمية ، و الخاصة تتسابق ، في إستخدام أحدث الابتكارات ، في المجال الإداري ، و ساعدها في ذلك ظهور شبكة الانترنت ، و لقد أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الالكترونية ، مما ساعدها على الانطلاق ، و الخروج من نطاقها الجغرافي ، و إمكانيات البشرية المحدودة ، و الوصول بخدمات للمواطنين ، و المستفيدين في أماكن تواجدهم سواء في المدن أو الأرياف ، و لكن النجاح لبعض الدول لا يعني نموذجا يمكن نجاحه في كل دولة فهذا مرتبط بمدى استعداد ، و جاهزية هذه الدول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ، و تطوير الإدارة العامة.

- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالموظف و الإدارة العامة أهمية بالغة إنطلاقا من أن التحول نحو الإدارة العامة الإلكترونية ، هو أساس ترشيد الإدارة العامة و تحسينها و النهوض بجهودها ، بما يؤسس لتطوير نظام الحكم و الوصول لما يعرف بالحكم الراشد لكل ما يحمله من عناصر الشفافية و المساءلة ، لذا تكمن أهمية الموضوع في حيويته و الندرة النسبية للبحوث و الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية ، و لاسيما في أدبيات الدول النامية ، ووجود فجوة معرفية بالإمام الكافي لجوانبه ، و كذلك محاولة توضيح و تبين فحوى هذا الموضوع و تأثيره على الموظف و الإدارة العمومية.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الموظف و الإدارة العمومية، في ضوء مشكلة البحث تم تحديد الأهداف التالية:

- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على الموظف و المؤسسات العمومية من جراء التطبيق الصحيح للإدارة الإلكترونية؟

- محاولة تشخيص واقع الموظف والإدارة العامة وتطبيقاتها الإلكترونية؟

- مبررات إختيار الموضوع: تعكس مبررات إختيار الموضوع إلى إعتبرات موضوعية علمية و ذاتية:

- الإعتبرات العلمية الموضوعية:

من أهم الأسباب للإختيار الموضوع هو الاحتلال الواضح للموظف في تحقيق الأهداف المنوطة به و الخدمات التي تقدمها ، ما يجعل البحث عن سبيل إصلاح ، و دور الموظف في تطوير الإدارة العمومية ضرورة ملحة بإعتبرها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم ، إضافة إلى أن أي تطوير أو تحديث ، لابد أن يكون موضوعه علاقة الفرد و المواطن بمؤسسات الدولة ، و هذا ما تصبوا إليه الإدارة الإلكترونية ، فهي تهدف إلى توسيع دائرة الإتصال بين المواطن و المؤسسات الحكومية .

-الإعتبرات الذاتية:

كوني مواطن يتعامل مع الإدارة العمومية ، لدي رغبة لفهم مسببات تراجع مستوى الأداء و الخدمة ، و من ثم إمكانية إيجاد أداة فعالة للنهوض بمستوى الأداء في الخدمة العمومية و تطبيقها للمعايير العالمية.

- أدبيات الدراسة:

ورد في موضوع الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية جملة من الأدبيات و الدراسات التي تؤكد في أغلبها على موضوع الحكومة الإلكترونية، أي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية و المنظمات العامة، و يمكن إن نذكر من بينها:

1-دراسة ابن عشاوي بعنوان أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى الأعمال:حاولت هذه الدراسة إبراز أهمية الإستثمار في بناء الحكومة الإلكترونية من خلال ربط المواطنين ، و مؤسسات الأعمال ، و مؤسسات الحكومية ، و مؤسسات المجتمع المدني ، وغيره بنمط الإلكتروني موحد يوفر مختلف التعاملات ليسيروا إقتصاد كبير في الجهد و المال و الوقت ، حيث يكون التركيز حول تلك الفوائد أكثر في مجال الأعمال و كانت دراسة تشخيص لحالة الجزائر في تطبيق ذلك النظام و توصل إلى هناك معيقات تحول دون تطبيق هذا النموذج الإلكتروني.

2- دراسة الرفاعي سنة 2009 بعنوان الحكومة الإلكترونية و سبل تطبيقها مدخل إستراتيجي: حاول بحث الرفاعي أن يقدم تأطيرا فكريا و علميا لإرساء أسس الحكومة الإلكترونية في العراق مع تقديم الإقتراحات الخاصة بالبيانات و الإستراتيجيات ، التي تصنع أمام القطاع الحكومي و المسؤولية لإقامة الحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الرفاعي في دراستها إلى أن هناك قصور جوهري في الإطار النظري التقليدي للحكومة التقليدية الإلكترونية من حيث إمكانية قياس أسهم المؤسسات في المجتمع.

3- دراسة الدكتور عبد الفتاح بيومي حجازي بعنوان الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح سنة 2008 مدخل عام : و هي دراسة متأصلة في شان التنظيم ، البناء ، الأهداف، المعوقات و الحلول ، إنطلاقا من ذلك تحاول هذه الدراسة إلى جانب سابقتها من دراسات إثراء الموضوع في جوانبه التطبيقية بالتطرق إلى التجربة الجزائرية في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية كأداة لترشيد الإدارة العامة.

- إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة الإلكترونية عند الموظف من بين ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات ، و إبتكار تقنيات متطورة إلى التفكير الجدي فهي من منجزات الثروة التقنية باستخدام الموظف للحاسوب و شبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الإلكترونية ، و تتسم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها الوقوف بطوابير طويلة أمام المواطنين في الإدارات العمومية لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية ، كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسوب الألي في مجال الخدمات العامة لتطوير الطرق التقليدية ، و كذا الدعم المتواصل بين الإدارة الحكومية و فروعها و المواطنين للوصول إلى ما يعرف بالإدارة العامة الرشيدة ، لذلك جاءت الإشكالية المركزية لتجيب على التساؤل التالي:

في إطار البحث عن الفاعلية المؤسسية و تحقيق التنمية الإدارية أي دور للإدارة الإلكترونية لتحقيق تسيير فعال و ترقية لأداء الوظيفي للموظف في ظل الإدارة العمومية ؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية:

- دور الجديدة للإدارة الإلكترونية في خلق القيمة المضافة للخدمة بالنسبة للموظف؟

- ماهي أهم الجوانب الأساسية للإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة للمواطن؟

- ما هي آفاق إصلاح الإدارة العامة الجزائرية بناءا على مؤشر تطوير الأداء الوظيفي للموظف من خلال تعميم الإدارة الإلكترونية؟

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الإدارة الإلكترونية لها دور في خلق القيمة المضافة، و تحسين مستوى الموظف في تقديم الخدمة العامة.

الفرضية الثانية: تقوم الإدارة الإلكترونية بتصحيح الوظائف الإدارية التقليدية و تأهيل الكوادر البشرية الموجودة داخل المنظمات العامة بطريقة حديثة مما يضمن تقديم الخدمة للمواطن على قدر من الجودة.

الفرضية الثالثة: الإدارة الإلكترونية في الجزائر جاءت كمدخل إصلاحي لكنها عرفت تحديات مختلفة أبقته مجرد تجربة لم تحقق الأهداف المرجوة منها.

- **الإطار المنهجي:** تفرض علينا طبيعة الموضوع توظيف عدد من المناهج تتمثل فيما يلي:

- **المنهج الوصفي:** و هو منهج الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، و تبرز أهم مواطن الاعتماد على هذا المنهج في سرد و وصف مبادئ الإدارة الإلكترونية ، و تحليل المتطلبات الأساسية لبناء نموذج الإدارة الإلكترونية و كذا التطرق لمفهوم الموظف و الإدارة العامة و أنماط تقديم الخدمة ، و في البحث عن طرق و سبل رفع مستوى الأداء في المنظمات الحكومية لتحقيق التنمية الإدارية.

- منهج دراسة الحالة الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المعنية او دراسة جميع المراحل التي مرت بها بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة محل الدراسة، وكذا المعلومات و البيانات حول تجربة الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية.

كما توظف الدراسة المنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية ، و ما أفرزته من عوامل أثرت على الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية ، و من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيم الدراسة كما يلي: " و على هذا الأساس احتوت الدراسة المتعلقة ، بمعالجة موضوع تسيير المسار المهني للموظف ، في هذه المذكرة على فصلين متعلقين بالموضوع" ، أين تم التطرق في **الفصل الأول** إلى إدارة و تنظيم المسار المهني للموظف ، من خلال التطرق للتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، و ذلك بتوفير الآليات و الهياكل التي تسهر على أداء هذه الوظيفة ، من خلال التطرق للوحة التسيير التقديري للموارد البشرية و المتمثلة في المخطط السنوي ، أما الهياكل فتتمثل في السلطة التي لها صلاحية التعيين ، و المصلحة المتكفلة بإدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة و الإدارات العمومية ، و إختيارها كنموذج عن الإدارة الجزائرية ، و اللجان المشاركة في تسيير الموارد البشرية المتمثلة في اللجان المتساوية الأعضاء ، و لجان الطعن ،

أما في هذا الفصل فتم التطرق من خلاله إلى أول إجراء لبداية الحياة المهنية للموظف عن طريق التوظيف ثم التعيين ، و الترسيم في الرتبة بعد أن تكون فترة التبرص مجدية.

أما في **الفصل الثاني** فكان بعنوان المسار المهني للموظف في ظل الإدارة الإلكترونية ، و هذا ما يكتسي موضوع تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية أهمية بالغة ، انطلاقا من أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، هو أساس إدارة الموارد البشرية ، و تحسين المسار المهني للموظف في ظل الإدارة الإلكترونية بما يؤسس إلى تطوير المورد البشري ، و الوصول لما يعرف بالحكم الراشد للإدارة الإلكترونية ، لكل ما يحمله من عناصر الشفافية ، المساءلة ، لذا تكمن أهمية الموضوع في حيويته ، و الندرة النسبية للبحوث ، و الدراسات التطبيقية ، في مجال تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ، و وجود فجوة معرفية بالإمام الكافي لجوانبه ، و كذلك محاولة توضيح ، و تبين فحوى هذا الموضوع ، و تأثيره على الموظف في ظل التطور الإداري الإلكتروني ، و الدور الجديد الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثانية ثورة هائلة في مجالات العلمية ، و التكنولوجيا التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان ، و أصبحت من الركائز الجوهرية المعمول عليها في إحداث التنمية بمختلف جوانبها ، هذا ما انعكس على الموظف و الإدارة العامة التي يعتبران الألية المحركة لعجلة التنمية في الدولة بإدخال تقنية المعلومات و الاتصالات.

إن التطور السريع في أنظمة و شبكات الإتصال ، و نظم المعلومات كان سببا لمراجعة الإدارة العامة بشكلها التقليدي و الفعالية في تقديم الخدمات العامة ، و نظرا لما تحققه الإدارة الإلكترونية من نتائج إيجابية ، أصبحت المؤسسات الرسمية و الخاصة تتسابق في إستخدام أحدث الإبتكارات في المجال الإداري ، و ساعدها في ذلك ظهور شبكة الأنترنت ، و لقد أطلقت العديد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الإنطلاق ، و الخروج من نطاقها الجغرافي ، و إمكانياتها البشرية المحدودة ، و الوصول بخدماتها للمواطنين ، و المستفيدين في أماكن تواجدهم سواء في المدن أو الأرياف ، و لكن النجاح لبعض الدول لا

يعني أنها نموذجاً يمكن نجاحه في كل دولة فهذا مرتبط بمدى إستعداد و جاهزية هذه الدول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية و تطوير الموارد البشرية و إدارتها العامة .

وإنطلاقاً مما سبق تتعرض هذه الدراسة لدراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الإدارة العمومية بالتسليط الضوء على المورد البشري.

هذا وللإجابة على الإشكالية الرئيسية الموضوع و ما تفرع منها من تساؤلات فرعية اتبعنا الخطة التالية، و التي تناولنا فيها موضوعاً وفق خطة التالية و هي إذ جاء الفصل إدارة و تنظيم المسار المهني للموظف ويتفرع عنه مبحثين، تناولنا في المبحث الأول ماهية المسار المهني للموظف أما المبحث الثاني إدارة المسار المهني للموظف وحدود مساءلته

وجاء الفصل الثاني بعنوان المسار المهني للموظف في ظل الإدارة الإلكترونية و الذي بدوره يتفرع عنه مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الموظف العمومي ومنهج تطبيق الإدارة الإلكترونية، و أما فيما يخص المبحث الثاني أثر التكنولوجيا المعلوماتية على الوظيفة العامة.

الفصل الأول
إدارة وتنظيم المسار
المهني للموظف

تمهيد :

يعتبر المسار المهني للموظف من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، و تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي، إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية و السلوكية، والتي أصبحت متخصصة و ذات فروع أيضاً، و ذلك على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

وفي وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع، وقدره حق قدره، نظراً للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المنظمات.

أكدت الدراسات على أهمية المسار المهني للموظف مما ينعكس على أدائه في وظيفته، وتطلعاته، وأهدافه المنشودة، و تتمثل المشكلة في معرفة مدى إلمام الفرد بمفهوم المسار المهني للموظف، و كيفية تطويره بما يحقق التوافق التام بين الموظف و وظيفته.

سوف نتناول في هذا الفصل ماهية المسار المهني للموظف بذكر تعريفه ، و مراحلها ، وأنواعه ، حقوق وواجبات الموظف العمومي ، ووضعيته ، والمسؤولية التأديبية، نهاية علاقة العمل.

المبحث الأول: ماهية المسار المهني للموظف.

هو عبارة عن المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، و يكون ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته و يسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي.

إن المسارات الوظيفية لفرد هي طريقة تساعد المؤسسة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها، و تنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في الوظائف التي

تحتاجها المؤسسة في المستقبل الوظيفي يقدم لاكتساب الخبرات و القيام بوظائف تقدم مكافآت للفرد ، و قد تعددت تعاريف المسار الوظيفي من عدة مداخل نذكر فيها ما يلي ¹:

- هو عبارة عن عمليات ترقية ونقل وظيفي يمر بها الموظف من الأدنى إلى الأعلى و أفقياً عبر هيكل المنظمة التنظيمي.

أ- المدخل الفردي: كافة الوظائف التي تقلدها الفرد طيلة حياته العملية صاعدا بالتطوير والتنمية والترقي.

ب- المدخل المهني: يركز تعريف المسار الوظيفي على المهنة كتخصص وظيفي مثل الطب والمحاماة ، ومن تم يكون التعريف ... التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الإرتباط بمكان معين.

ج- المدخل التنظيمي: ينظر إلى مسار المستقبل الوظيفي كونه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين وعليه يكون التعريف و التدرج الوظيفي أو المهني داخل منظمة مهنية ، و من خلال أطر محددة متعارف عليها ، و بناءا على التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات ، و قدرات الفرد ، و احتياجات المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المؤسسة على مدى حياة الفرد.²

الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي.

يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية و المتمثلة ³ :

1- المسار التقليدي: هو حركة انتقال الموظف العمومي من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من

¹ محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، طبعة غير موجودة ، مصر ، 2005 ، ص 356-357.

² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعية ، الطبعة غير موجودة ، مصر ، 2000 ، ص 198 .

³ عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 549-552 .

حيث طبيعتها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة ، و عليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد و نوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد.

يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة و تخصص واحد، و ذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه.

من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي، بحيث لا يمكن الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة و اعداد له.

يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة بعضها ببعض، و بالتالي يفقد هذا الضيق المسار المرونة و يجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة، مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

- مميزاتة:

- يدين للفرد وبوضوح تام و بدقة عالية، الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة.

- الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، و هذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب و لا يوجد تدريب ، وغالبا تخفض حجم المهام و المسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

2- المسار الشبكي: يظل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية ، والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن ، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها ، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري

، وهذا الغاية اكتساب مهارات ، و خبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و لا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

3- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة و من ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمليه بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة.

- في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الوظيفي للخدمة لا يتوقف عليه بلوغ نهايتها، إذ كلما زادت عليها نجاحاته و إنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال و بلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد، و من هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن المبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات، و النجاحات وارد جدا وهنا تبرز مشكلة و هي:

- أن بلوغ هؤلاء المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف بسبب عدم التغيير في عمله.

الفرع الثاني: مضامين المسار الوظيفي.

1-مراحل المسار الوظيفي:

الموظف منذ التحاقه بوظيفته، يبدأ في انجاز مساره الوظيفي مما يضمن له إمكانات الترقية، كما يمكن له ترك الوظيفة من تلقاء نفسه.¹

- **مرحلة الاستكشاف:** ويتم فيها الاهتمام وتحديد المهارات والتوافق بين الفرد والمنظمة.

- **مرحلة التأسيس:** بانتهاء مرحلة الاستكشاف يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ، و معارف متنوعة ، و رسم مسار مستقبلي الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددها في المرحلة السابقة.

- **مرحلة المحافظة:** في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج ، حيث نتيجة لممارسته لعدة وظائف، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات و الخبرات.

- **مرحلة الانحدار:** بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية، حيث يمضي فيها الفرد بقية وقته في آخر وظيفة وصل إليها، وهي نهاية مساره الوظيفي وبوصوله سن التقاعد يترك العمل في المنظمة.²

المطلب الثاني: حقوق وواجبات الموظف.

يتمتع الموظف بمجموعة من الحقوق المالية من المزايا ، وفي مقابل ذلك عليه مجموعة من الواجبات الملقة على عاتقه.

الفرع الأول: حقوق الموظف.

1- **تعريف الأجر و الرواتب:** جزء من نظام التعويضات الإجمالية التي يستلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء ، أو مكونات المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد عليه تقييم الوظائف أو مناصب العمل ، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق

¹ لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة: انطوان عبده ، دار منشورات عويدات، ط1، 1973، ص 31.

² عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 560-561.

مستوى أداء العامل ، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد و الخدمات (التعويضات الغير المباشرة)¹، و تعتبر من أهم دوافع الأفراد إلى القيام بالأعمال ، و بعض الأشغال لتقاضى الأجر الذي تستوفي به مجموعة من ضروريات الحياة لاعتباره وسيلة إشباع الفرد .

2- تعريف الأجر: هو مقابل قيمة العمل التي يشغله الفرد أي ما يحصل عليه العامل ، و ما يصرف يوميا أو أسبوعيا² ، فهو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، و في إطار ما تقرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل³ .

3-التعريف اللغوي: الأجر هو عوض عن العمل للانتفاع على أساس أنها قيمة الخدمات الإنسانية، أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد سواء كان جهذا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها، و سواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو إستشاريا يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة ، و تعتبر الأجور اليوم أهم مصادر الدخل مما كانت عليه في الماضي ، مفرنة بذلك في العناصر الأخرى للإنتاج ، رأس المال (الربح و الفائدة) ، الأرض " الربح " ، العمل " الأجر " المنظم للإدارة⁴.

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

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

2- تعريف الراتب : أما الراتب فهو من الترتيب وهو مقابل ثابت وفق ترتيب معين مقابل عمل

دائم⁵ .

¹ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 ، ص 284-285.

² بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية ، عمان ، 2010، ص 219 .

³ صلاح الدين محمود عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، دار جامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2009، ص 334.

⁴ زاهد محمد دبيري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2011 ، ص 220.

⁵ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ط2، 2007، ص 170.

كما هو منصوص عليه في المادة 120 من الأمر 03/06 يتقاضى الموظف، مهما كان رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا¹.

3- التفرقة بين الأجر و الراتب : إن نظام المرتبات الوظيفية العمومية يختلف تماما عن نظام الأجر في القطاع العام الاقتصادي أو القطاع الخاص ، بغض النظر عن كونه لا يتضح فقط لقانون العرض و الطلب فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص يرتبط بعضها بمختلف العوامل المحيطة بتكوينه و البعض الآخر، إما بطبيعة المهنة التي يمارسها الموظف ، وإما بطرق تجديد المرتبات في حد ذاتها.

4- أسس احتساب الأجر و الرواتب: مستوى كلفة المعيشة السائدة و مدى ارتفاع أو انخفاض هذا المستوى.

- قاعدة العرض والطلب على القوى العاملة بحيث انه كلما زاد العرض على الطلب انخفضت نسبة معدلات الأجر والرواتب.

- إمكانات موارد الدولة المادية و الاستثمارية و دخلها القومي ، بحيث انه كلما ارتفعت هذه الموارد كلما زاد احتمال ارتفاع الرواتب والأجر و العكس صحيح.

- المنافسة المحلية بين القطاعات الحكومية و الخاصة و كذلك المنافسة الدولية على استقطاب ذوي الكفاءات تؤديان حتما إلى تصاعد مستمر في معدلات الأجر و الرواتب.

- طبيعة الوظائف و ما يترتب عليها من واجبات و مسؤوليات و صعوبات .

- طبيعة الظروف البيئية المحيطة بشاغلي الوظائف، ذلك أن الدولة قد تلجأ إلى زيادة رواتب الموظفين الذين يعملون في ظروف صعبة².

• مفهوم الترقية:

من الرقى أي الصعود إلى الأعلى و الترقية هي إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، و ينصرف مصطلح الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه

¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، ج ر، عدد 46 ، ص 11.

² محمد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج ، عمان ، 2005، ص 236.

القانوني، يكون من شأنه تقدمه و تميزه على الآخرين من خلال تعيين الموظف في رتبة أو درجة تعلوا رتبته أو درجته السابقة مباشرة أو التي كان يشغلها في مدرج السلم الإداري ، وعرفها آخرون بأنها نقل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم الإداري للجهاز، و لا يدخل فيها مجرد منح الموظف درجة أعلى ومرتباً أعلى¹.

• أنواع الترقية:

1-الترقية في الدرجة: وتتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة ، و بصفة مستمرة حسب الوتيرة و الكيفية التي تحدد عن طريق التنظيم.

2- الترقية في الرتبة: وهي تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك.²

• نقاط الاعتماد لنجاح سياسة الترقية:

- ضرورة وجود وصف دقيق للوظائف يوضح مستويات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وتكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.³

- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص 405.

² سامي جمال الدين ، أصول القانون الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 283.

³ محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ القانون الإداري ، المطبوعات الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، ص 201.

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل بالمنشأة.¹

• الحوافز:

هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

• أنواع الحوافز:

1 - الحوافز المادية: تكون على شكل صور نقدية مجمعة أو مجزأة على دفعات ، التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط مثل: الأجر الإضافي، العلاوات الدورية أو الاستثنائية ...الخ.

2- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية ، من المناخ العام للمؤسسة الوظيفية المناسبة للفرد لإثراء المسار الوظيفي ، من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل ، و الحوافز الفردية ترتبط بالأداء الفردي ، وبذلك يمكن للفرد أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة.

• العطل والإجازات السنوية:

للموظف الحق في إجازة سنوية، و هو حق مقرر لصالح الموظف العمومي، كما انه مقرر أيضا لصالح العمل و الإنتاج ، فلا يجوز للموظف أن يتنازل عنه، كما لا يجوز للإدارة أن تمتنع عن منحه هذا الحق ولكن لها سلطة تقديرية في تحديد الوقت الذي يحصل فيه الموظف على الإجازة حسب ما تقتضيه ظروف العمل ، و حدد المشرع الجزائري مدة العطلة السنوية ثلاثين يوما متتالية مدفوعة الأجر عن كل سنة قام خلالها الموظف بالخدمة الفعلية.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص 284-285.

1- العطل أو الإجازات المرضية: وقد فرق المشرع الجزائري بين الأمراض العادية والمستعصية وحددها كالتالي:

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

- أن يتعذر على الموظف القيام بممارسة مهام وظيفته.
- يجب على الموظف في حالة مرضه أن يوجه إلى الإدارة التابع لها طلبا مؤيدا بشهادة من طبيبه الخاص أو من طبيب الإدارة بحالته المرضية، و إذا كانت العطلة تتجاوز أسبوعا، فإن الشهادة المرضية يجب أن تكون من طرف طبيب محلف أو من طبيب الإدارة ، و يجوز للإدارة أن تأمر بإجراء فحص للموظف المريض بين تاريخ تقديمه للطلب، و تاريخ انتهاء كل فترة من العطلة المرضية بواسطة احد أطبائها ، و يمكن للإدارة أو لصاحب المصلحة أن يخبر اللجنة الطبية المختصة بنتائج الكشف الذي يجريه الطبيب المحلف ، و يمكن للموظف المريض أن يطلب من اللجنة الطبية المختصة أن تستمع إلى الطبيب الذي يتم اختياره.¹

2-العطل و الإجازات الاستثنائية :

- **عطلة الأمومة:** ويستفيد منها الموظفات بعطلة مدتها ثلاث أشهر وثمانية أيام مدفوعة الأجر بالكامل في حالي الولادة و الرضاعة .

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

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

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

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

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

ب-**الأمراض المزمنة أو المستعصية:** و قد منحى الموظف المريض بأحد هذه الأمراض الحق في إجازة طويلة ، يتقاضى أجره أو مرتبه بالكامل خلال السنوات الثلاث الأولى، و يتقاضى نصف مرتبه خلال السنتين متتاليتين أو للثلاث سنوات الأولى ، وذلك مع احتفاظه بالمنح العائلية.¹

الفرع الثاني: واجبات الموظف.

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

- **المحافظة على كرامة الوظيفة:** يجب أن يكون الموظف حسن السلوك و السيرة داخل العمل و خارجه ، و تجنب السلوكيات المسيئة للوظيفة.

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

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

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

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 85-86.

المبحث الثاني: إدارة المسار المهني للموظف وحدود مساءلته.

يعتبر المسار المهني للموظف وحدود مساءلته من المعايير التي تقوم عليها الوظيفة العمومية لتسيير شؤون المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: الآليات والهيئات المعنية بالمسار المهني للموظف.

إن مهمة إدارة شؤون الدولة تترك على كفاءة موظفيها، والتي تقوم على أساس الوظيفة العمومية التي تسهر على شؤونهم خاصة مع التغيرات التي يعرفها الوقت الراهن ، التي أثرت على مختلف جوانب الوظيفة العمومية لاسيما ما يتعلق بمهمة التسيير و الهياكل المكلفة بالقيام بهذه المهمة، و كذا مهمة اختيار و تعيين الموظفين العموميين ، و بالتالي لابد من تحديد هذه الهيئات التي تسهر على تسيير الحياة المهنية ، و إلى كيفية الحصول على الموظفين الذين من خلالها تضمن الإدارة تسيير و استمرار، من أجل تحقيق غاية الوظيفة العمومية عن طريق الحصول على الكفاءة اللازمة من خلال التوظيف ، إن الإدارات العمومية بمختلف أنواعها بغرض تأدية النشاطات الموكلة إليها تحتاج إلى موظفين قادرين على القيام بهذه الوظائف المختلفة ، و المتنوعة ، و ما يفرض تنوع الموارد البشرية التي تتشكل من عدة أسلاك كل حسب مهامها وفق تخصصها، منها السلك الإداري و التقني.

- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية هذه الأسلاك خاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹.

- مرسوم تنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .

- مرسوم رئاسي رقم 304/07 المؤرخ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 3 .

- مرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- المرسوم التنفيذي رقم 04/08 مؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

الفرع الأول: آليات تسيير المسار المهني للموظف.

كما أفرد المشرع في إطار الأنظمة القانونية الأخرى للعمل في قطاع الوظيفة العمومية المنصوص عليها في المادة 19 من أحكام قانون الوظيفة العمومية نصا خاصا بتوظيف الأعوان المتعاقدين، و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم، و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم تضمنه المرسوم رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

1- **المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹**: نظرا لإتباع النظام المغلق في تسيير الموارد البشرية فإن إلحاق الشخص بالحياة المهنية ناتجة عن استقرار وديمومة الوظيفة ، و وضع الموظف في علاقة قانونية تنظيمية مع الإدارة ينظمها القانون الأساسي للموظفين ، وفي إطار تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية لاسيما عن طريق إدخال تقنيات تسيير الموارد البشرية بنجاعة و فاعلية أكثر أين أحدث المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أين يتم التسيير وفقه طبقا لقرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مطابقة للأحكام التنظيمية و القانونية السارية المفعول ، و بالتالي فجميع العمليات الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة لا بد أن يكون مسائرا لما هو مقرر في المخطط السنوي للتسيير التوقعي الذي يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته كما يستطيع القيام بعملية تسيير تقديري

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 87.

لموارده البشرية ، فهو بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير حياته المهنية من خلاله.

أولاً - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : بناءاً على المرسوم التنفيذي رقم 126/95 وفي إطار التسيير التوقعي للموارد البشرية ، أين يتوجب على إدارة والمؤسسات العمومية إعداد هذا المخطط عند بداية كل سنة ووفق ما منصوص عليه في التعليمات رقم 240 المؤرخة في 13 ماي 1995، بمجرد التبليغ عن دفتر الميزانية ، و هو وثيقة رسمية لتحديد المناصب المالية ، و بعد تحصلها على جدول المستخدمين المؤشر من طرف مصالح الإدارة العمومية ، أين يتم إعداد مخطط توقعي لمختلف العمليات المقرر تنفيذ خلال السنة المالية المعنية تطابقاً مع مختلف النصوص القانونية و التنظيمية لمختلف الأسلاك و يتم إعداده بإتباع الخطوات التالية¹:

- يقوم المسير بتحديد الموجود وذلك بتحديد الكفاءات الموجودة ، وتحديد التغيرات الآلية التي سوف تطرأ على تعداد المستخدمين خلال السنة المقبلة كإحالة على التقاعد، الترقية ... الخ.
- تحديد احتياجات الهيئة خلال السنة المقبلة بناءاً على أهدافها و إمكاناتها المالية .
- وضع إستراتيجية لتسيير الموظفين كالتوظيف، التكوين، الترقية و ذلك تماشياً مع الأهداف المخطط يشمل جميع العمليات التي تتعلق بتسيير المستخدمين، و لقد نصت المادة 03 فقرة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95، على أنه في إطار تسيير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة، يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية والجماعات المحلية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها² .

والغرض من مخطط التسيير المنصوص عليه في الفقرة السالفة الذكر هو ضبط العمليات

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 89.

² فشيث أبو بكر، محاضرات ألقيت في وزارة التكوين المهني ، مخطط تسيير الموارد البشرية ، أبريل 2008 ، ص 4 .

التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لا سيما ما يتعلق منها من: التوظيف، الترقية، التكوين، التقاعد.

ثانيا - محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

- طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المذكور سابقا ، فإن المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية يتشكل من 13 جدولا التي تقسم إلى ثلاثة (03) أجزاء المتمثلة في :

• **الجزء الأول :** يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 1 إلى 3 ، و المتعلقة بحالة التعدادات في المؤسسات و الإدارات العمومية.

• **الجزء الثاني :** يرفق الجداول الحاملة للأرقام من 4 إلى 7 ، و الذي يشكل مخطط التسيير التوقيعي للموارد البشرية.

• **الجزء الثالث :** يشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 8 إلى 13، و الذي يتعلق بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقيعي للموارد الذين تقوم بها مصالح الوظيف العمومي.

أ- مضمون الجزء الأول من مخطط التسيير:

- يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري المكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي وذلك وفق الجداول التي يحتويها و المتمثلة في:

- **جدول رقم 01 :** يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية ، هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين ، التعدادات الحقيقية والفوارق و تعدادات المستخدمين المؤقتين.

- **جدول رقم 02:** الهيئات الاستشارية الداخلية هذا الجدول يجب أن يبين إحصاء مجمل لجان المستخدمين و لجان الطعن مع البيانات التالية:

- مراجع قرارات الإنشاء و صلاحيات هذه اللجان.

- التاريخ النهائي لتمديد أجل الفترة التمثيلية إذا كان ذلك ممكنا.

- **جدول رقم 2 مكرر 1 :** متعلق بوضعية الحالات المتنازع فيها.

- جدول رقم 2 مكرر 2 : وضعية الحالات التأديبية.
- جدول رقم 03: جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سير الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة¹.
- ب - مضمون الجزء الثاني من مخطط التسيير:
 - يضم هذا الجزء مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية و كذا أجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية وفق مايلي:
 - جدول رقم 04: مخطط التوقيعي للتوظيف يبين هذا الجدول مجمل التعدادات المالية حسب الوظائف السامية العليا، المناصب العليا، الأسلاك و الرتب.
 - مجمل المناصب المالية النظرية المؤشرة.
 - المناصب المالية المشغولة.
 - المناصب المالية الشاغرة.
 - السنة المخصصة لكل نمط توظيف تبعا للنسب المحددة قانونا.
 - جدول رقم 4 مكرر 1: متعلق بتوظيف الأعوان المؤقنين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل بموجب المنشور رقم 10 المؤرخ في 10 فيفري 2006 تم إضافة هذا الجدول².
 - جدول رقم 05: رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقيعي للموارد البشرية يعدد هذا الجدول عمليات التسيير المقررة خلال السنة الحالية ، و ذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العمليات.

1 سعيد مقدم ،الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010 ، ص 344 .

² السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 90.

- **جدول رقم 06:** بيان توقيعي للإحالة على التقاعد يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك و الرتبة:
- عدد المحيلين على التقاعد المقررة خلال السنة.
- التاريخ التوقيعي للإحالة على التقاعد.
- **جدول رقم 06 مكرر 1:** بيان يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعاؤهم لاستئناف النشاط يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية للأسلاك و الرتب و الوظيفة .
- تاريخ الإحالة على التقاعد.
- تاريخ استئناف النشاط.
- **الجدول رقم 06 مكرر 2:** ثلاثي بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد و الذين تم إبقاؤهم في الخدمة يتضمن هذا الجدول الاسمي.
- تاريخ الازدياد.
- الرتبة أو الوظيفة الممارسة.
- الأقدمية العامة المحصل عليها بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المنصرمة.
- **الجدول رقم 07:** مخطط توقيعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ، يبين هذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي و تحسين المستوى أو تجديد المعلومات و هي كما يلي:
- تاريخ الدخول.
- عدد الأعوان.
- مدة التكوين و تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.
- ج - مضمون الجزء الثالث من مخطط التسيير:** يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير، و دور الهيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومي مضمون الجزء الأول لمخطط التسيير:

- يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري المكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي و ذلك حسب الجداول التي يحويها و المتمثلة في:
- **الجدول رقم 08:** جدول حركة المستخدمين هذا الجدول موقوف إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة منصرمة، يجب أن يبين كل الرتب والأسلاك كما يلي:
- التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة.
- حركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العامة و مجموعها الفرعي¹.
- حركة المستخدمين الذين غادروا المؤسسات و الإدارات العمومية و مجموعها الفرعي.
- المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين.
- **الجدول رقم 09:** جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر عدد الأعوان المؤقتين و المتعاقدين لكل سنة حسب الوظيفة ، و منصب العمل و التصنيف.
- **الجدول رقم 10:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة يبين هذا الجدول ، الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق مسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني أو الاختبار المهني حسب الأسلاك و الرتب :
- مراجع قرار تنظيم المسابقة الامتحان أو الاختبار المهني.
- طريقة نشر تنظيم المسابقة الامتحان أو الاختبار المهني.
- عدد المناصب المفتوحة .
- تاريخ جلسة لجنة انتقاء المترشحين .
- عدد المترشحين .
- عدد المترشحين المقبولين .
- تاريخ إعلان الاختيار .

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 91-92.

- تاريخ محضر القبول النهائي .
- مرجع و تاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج .
- عدد الناجحين.
- الحد الأدنى لمعدل القبول.
- **الجدول رقم 11**: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق ، الترقية الاختيارية و التأهيل المهني بالتسجيل في قائمة التأهيل:
- يبين هذا الجدول حسب الأسلاك ، و الرتب المجلد الإجراء المتعلق بكل عملية الترقية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية.
- عدد المناصب المفتوحة.
- عدد المناصب المخصصة لترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية.
- إشهار المناصب المحددة.
- مرجع قائمة التأهيل.
- تاريخ جلسة لجنة المستخدمين.
- عدد المرشحين المقبولين.
- **الجدول رقم 12**: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين، يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين للالتحاق بالتكوى حسب الرتب و الأسلاك¹ :
- مجموع التوظيفات الداخلية و الخارجية.
- تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين
- مرجع قرار تنظيم المسابقة.
- إشهار تنظيم المسابقات.
- مجموع المناصب المفتوحة.

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 95.

- لجنة انتقاء المرشحين.

- تاريخ اجتماع اللجنة.

- عدد المرشحين المسجلين.

- عدد المرشحين المقبولين.

- النجاح النهائي.

- تاريخ محضر النجاح.

- عدد الناجحين.

- الحد الأدنى لمعدل القبول.

- مؤسسات التكوين.

- مدة التكوين.

- الجدول رقم 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة يبين هذا الجدول

حسب الرتب و الأسلاك¹ :

- مجموع المناصب المفتوحة.

- التوظيفات التي تمت.

وعملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تحتاج لعدة وثائق نذكرها :

- قائمة التعداد المالي الحقيقي للمستخدمين لغاية 31 ديسمبر للسنة الماضية.

- الوضعية المالية و الحقيقية الموقوفة لغاية 31 ديسمبر من السنة الماضية ، و هي مؤشر

من طرف المراقب المالي الذي يراقب كل العمليات و الإجراءات فيما يخص التغيرات ، و

التحولات الطارئة ماليا حسب ميزانية الدولة.

- القائمة الاسمية للموظفين .

- قرارات اللجان المتساوية الأعضاء.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 4.

- القوانين الأساسية.

- يجب أن يحترم المخطط الإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسات و الإدارات العمومية ، و أن يتم إعدادها وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها.

ثالثا - المصادقة على المخطط السنوي لتسيير التوقعي للموارد البشرية :

بعد إعداد المخطط يرسل إلى مصالح مفتشية الوظيفة العمومية للتأشير، و المصادقة بعد القيام بعملية الرقابة و التأكد من جميع المعلومات الواردة في المخطط بعد إعداد المخطط من طرف مصالح الإدارة العمومية ، يتم عرض المخطط على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، و الموجودة على مستوى كل ولاية (مفتشية الوظيفة العمومية) ، من أجل المصادقة ، و التأشير على المخطط و هذا طبقا للمادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المذكور سابقا التي تنص على ما يلي : " تشترك في ضبط مخطط التسيير المذكور، المؤسسة أو الإدارة المعنية ، و مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، و بالرجوع إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، نجده ينظم جميع جوانب التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين ، و التي تعني الفئات المشغلة فيها و الخاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و القوانين الأساسية الخاصة ، التي تحكم كل سلك من الأسلاك التي ينتمي إليها كل موظف في المؤسسة الذين يمكن لهم اكتساب صفة الموظف بمجرد تعيين و ترسيم .

و كخاتمة لهذا المطلب نود أن نشير فيه إلى بعض الجوانب الايجابية و السلبية فيما

يخص دور هذه الآلية في تسيير المسار المهني للموظف:

- لوحة التسيير التوقعي و المتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعتبر مرجع لكل الإجراءات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين و بفضلها يمكن تسهيل عملية الرقابة و

المتابعة سواء للإدارة أو بالنسبة للمصالح المكلفة بالرقابة (مفتشيات الوظيفة العمومية ، المراقب المالي) ¹.

- يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الإطلاع على وضعيته كموظف في الإدارة أو المؤسسة العمومية، كما يسمح للباحثين الإطلاع عليه في أي وقت.

- يسمح بسهولة معرفة و التنبؤ بالنقائص من الموارد البشرية من حيث الكيف و الكم مما يعطي للإدارة و المؤسسات العمومية فرصة من أجل تغطية هذا العجز بالرغم من هذه المزايا و الايجابيات إلا أن التسيير العملي و الواقعي في تسيير و تنظيم المسار المهني للموظفين و دائما بالتركيز على المؤسسات و الإدارات العمومية كنموذج يثبت أو يكشف بعض النقائص و التي نذكر منها:

- المخطط السنوي للتسيير التوقعي لا يعتمد على سياسة التخطيط للمدى البعيد عكس ما هو مجسد في بعض الدول المتقدمة.

- ومن خلال التسيير الفعلي نجد تأخر في عملية الإعداد و خاصة في عملية المصادقة على المخطط نتيجة ارتباطه بميزانية و التي بدورها تعرف تأخر في المصادقة عليها لإرتباطها هي الأخرى بميزانية كل قطاع و ميزانية الدولة.

- ورغم اشمال المخطط على عدة جداول متعلقة بمختلف جوانب التسيير إلا أنه أهمل جانب متعلق بالتحفيز.

- المسير يجد نفسه دائما مقيد بالقوانين ، ولا يملك حرية التصرف إلا في نطاق ضيق جدا مما يفرض نوع من الجمود رغم التسيير الحديث الذي يسعى إلى إضفاء المرونة في تسيير الموارد البشرية.

¹ السيد محمد يوسف المعداوي، المرجع السابق، ص 96-97.

الفرع الثاني : الهيئات الإدارية المعنية بالمسار المهني للموظف .

مهمة تسيير الموارد البشرية و الحياة المهنية للموظف تكفل إلى عدة هياكل إدارية عديدة تختلف بحسب دور كل واحدة ، و كل في حدود اختصاصها بداية بهيئات التسيير الداخلية و المتمثلة في السلطة التي لها صلاحية التعيين و بمساعدة هيئات الإشراف (اللجان) في تسيير المسار المهني للموظفين و المتمثلة في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و لجان الطعن إلى جانب هيئات خارجية عن الإدارة العمومية تتكفل بالرقابة ، و تتمثل في مصالح الوظيفة العمومية ، مفتشية الوظيفة العمومية على مستوى كل ولاية و مصالح الرقابة المالية المتمثلة في المراقب المالي ، والمحاسب العمومي تجسيدا لما هو مقرر في المخطط السنوي التوقعي لتسيير الموارد البشرية.

1- الهيئات الإدارية الداخلية لإدارة المسار المهني للموظف.

أولا - هيئات التسيير الداخلية للمسار المهني : نظرا للأهمية التي تسيير بها الموارد البشرية في الإدارات العمومية فإن مهمة تسيير تخول لهيئات محددة قانونا تتمثل في مصلحة المستخدمين التي تتكفل بهذه المهمة تحت إشراف السلطة التي لها صلاحية التعيين التي سنتطرق إليها في الفقرة الأولى ، و بغية إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية و تفعيلها ضمنا لحقوقه أوجدت لهذا الغرض هيئات إشراف تتمثل في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و لجان الطعن.

أ-السلطة التي لها صلاحية التعيين: تمارس مهمة إدارة الموارد البشرية تحت إشراف السلطة التي لها صلاحية التعيين، و سلطة التعيين تعود للمسؤول المؤسسة ذات الطابع الإداري، و هذا إستادا للفقرة الرابعة من المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 و المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارة المركزية

و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري " فيما يخص مستخدمي المؤسسة¹ .

ب- مصلحة المستخدمين : في إطار القيام بنشاطات تعتمد في ذلك على عدة هياكل و كل حسب تنظيم الداخلي أين تتكفل في حدود اختصاص في تأدية مهمها ، منها مصلحة المستخدمين في الإدارات العمومية كغيرها من الإدارات الأخرى ، تخول لهذه المصلحة أساسا مهمة تسيير الحياة المهنية للموظفين و كل الجوانب التي تندرج ضمن تسيير الموارد البشرية من خلال تطبيق جميع النصوص القانونية الصادرة عن الهيئات المكلفة بالوظيفة العمومية على المستوى القاعدي و المركزي.

- تتشكل هذه المصلحة من عدة مكاتب كل منها يختص بالمهام المخولة لها و تتمثل هذه المكاتب في :

- مكتب تسيير المستخدمين ومتابعة حياتهم المهنية.
- مكتب الأجور.

ويمكن أن نلخص مهام المصلحة حسب المكاتب التي تتشكل منها في:

- متابعة الملف الإداري للموظف.
- متابعة الحياة اليومية للموظف.
- توظيف الموظفين وترقية و تكوين.
- إعداد الراتب و العلاوات.

ج- اللجان الإستشارية: نظرا لمتطلبات الإدارة الحديثة التي تعتمد على آليات استشارية و تمثيلية في تسيير الموظفين تقريرا للضمانات المقررة لهم قانونا أين يعتبر وجود هيئات المشاركة في تسيير الحياة المهنية للموظفين من مقتضيات التسيير الذي يقوم على مبدأ

¹ المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

الديمقراطية والشفافية والفعالية¹ ، و نظراً لأهمية مبدأ المشاركة بواسطة ممثلي الأجهزة الاستشارية في تسيير الموارد البشرية نجد أن القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية السارية المفعول قد نصت على هذه الهيئات والأجهزة المكلفة بالمشاركة في التسيير على غرار القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، والهيئات الإستشارية للمستخدمين المتواجدة في أكثر من مستوى تنظيمي وطني و إقليمي ومجال عملها ، وعلى مستوى المؤسسات العمومية تتمثل هذه اللجان في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و لجان الطعن.

1-اللجنة المتساوية الأعضاء : و هي هيئة استشارية استحدثت نظام الوظيفة العمومية، الغرض من إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية ، و حسن تطبيق النصوص القانونية ، و الحرص على أن تكون السلطة التقديرية عادلة وفق ضوابط و إجراءات ، لها دور هام و قانوني في تسيير حياة الموظف مهنيا ، و تتشكل من طرفين (الموظفين و الإدارة) ، و بعدد متساوي عدد الأعضاء الممثلين للموظفين بقدر عدد الأعضاء الممثلين للإدارة ، و ترأس السلطة التي لها صلاحية التعيين ممثلة في الإدارة العمومية المعنية.

- إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء: نصت عليها المادتان 62 و 63 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية².

- تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في الإدارات المركزية بقرار من الوزير المعني بعد استشارة المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، و بالإدارات المحلية بقرار من الوالي بعد استشارة نفس الهيئة المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، أما بالمؤسسات و الإدارات العمومية بقرار أو بمقرر حسب الحالة ، تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين و يكون مقرها بالإدارة المعنية أين تنعقد جلساتها .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10/84 المؤرخ في 14 جانفي 1984 المحدد للهيئات و الأجهزة الاستشارية للمستخدمين .

² الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 08 .

- كما تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك حسب المادة 63 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و تشكل اللجنة المساوية الأعضاء من عدد متساوي بين ممثلي الموظفين المنتخبين ، و ممثلي الإدارة المعينين و يكون احتساب أعضاء هذه اللجنة كما يلي:

- أربعة 04 أعضاء منهم 02 ممثلي الإدارة و 02 ممثلي العمال لكل هيئة تعدادها 20 موظف.

- ستة 06 أعضاء منهم 3 ممثلي الإدارة و 03 ممثلي العمال لكل هيئة تعدادها ما بين 21 و 150 موظف.

- ثمانية 08 أعضاء منهم 04 ممثلي الإدارة و 04 ممثلي العمال لكل هيئة تعدادها ما بين 151 و 500 موظف.

- عشرة 10 أعضاء منهم 5 ممثلي الإدارة و 5 ممثلي العمال لكل هيئة تعدادها أكثر من 500 موظف.

- العدد المستخلف متساوي للأعضاء الدائمين ، كذلك يتم إنشاء اللجنة المتساوية الأعضاء لعهدتها 03 ثلاث سنوات سواء بالنسبة للأعضاء المعينين أو المنتخبين ، و هي قابلة للتجديد قبل تاريخ إنتهاء مدة عضويتها خلال أربعة أشهر على الأكثر و 15 يوم على الأقل ، كما يمكن تقصير مدة العضوية أو تمديدها ، في فائدة المصلحة لمدة أقصاها 06 أشهر، بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد موافقة مفتشية الوظيفة العمومية¹ ، إن عدم تجديد اللجان المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة يؤدي إلى بطلان قراراتها بعد إنتهاء فترة العضوية.

¹ الأستاذ لعشوري، محاضرات ألقيت في مدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة 2012 ، ص 09 .

2- **كيفية اختيار المترشحين:** جاء في الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادتان 68 و 69 على أن المترشحين لتمثيل الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء يختارون من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلاً ، أو الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للترشح ، ولا يسمح بترشيح بعض الموظفين الذين كانوا محل بعض أنواع العقوبات أو الذين هم في عطل مرضية طويلة الأمد¹.

3 - **اختصاص اللجنة المتساوية الأعضاء :** للجنة اختصاص استشاري و آخر تأديبي :

- فالاختصاص الاستشاري.
- إن رأي اللجنة المتساوية الأعضاء استشاري كأصل عام، حيث تتداول في المواضيع التالية:
- ترسيم الأعوان المترشحين، أو إرجاء التبرص.
- الترقية في الدرجات.
- الانتداب.
- الإحالة على الاستيداع .
- عقوبات من الدرجة الثانية .
- الجدول العام لحركات الموظفين.
- الإدماج في الرتبة.
- إلا أن رأيها إجباري في الحالات التالية:
- الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية و التكوين.
- عدم قبول الاستقالة.
- الترقية في الدرجات والرتبة.
- التنزيل والتسريح.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 7-8.

أ-الاختصاص التأديبي : تتعد اللجنة المتساوية الأعضاء كمجلس تأديبي للنظر في العقوبات التأديبية من (الدرجتين الثالثة و الرابعة) ، حيث يكون رأي المجلس التأديبي نتيجة التصويت سري للأعضاء الحاضرين ، بحيث يتخذ القرار بأغلبية الأصوات المعبر عنها للأعضاء الحاضرين ، تشمل اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء عدد متساويا من ممثلي الإدارة و ممثلي الأعوان المتعاقدين و بهذه الصفة تتكون اللجنة من:

- ثلاثة (3) أعضاء دائمين من ممثلي الإدارة و عدد مساوي من الأعضاء الإضافيين.
- ثلاثة (3) أعضاء دائمين من ممثلي الأعوان المتعاقدين ، و عدد مساوي من الأعضاء الإضافيين حيث تستدعى اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للدورات العادية من طرف رئيسها ، أما الدورات الاستثنائية فتتم باستدعاء من طرف رئيسها أو بطلب كتابي من ثلث أعضاءها الدائمين على الأقل¹ ، و يرسل طلب أعضاء اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء الخاصة بالعمال المتعاقدين لعقد الجلسة الاستثنائية إلى الرئيس ، و يتم عقد الجلسة خلال الثمانية أيام الموالية غير أنها في حالة الاستعجال يمكن تقليص المدة إلى ثمانية و أربعون ساعة ، و ينبغي على اللجنة أن تدرس قضية أي موظف موقوف في آجال شهرين على الأكثر ، و يمكن أن يبقى موقوف لاكتمال التحقيق أو تقديم بعض الوثائق أو الشهود ، لتوضيح القضية دون أن تتعدى المدة شهر واحد من تاريخ الاجتماع ، و هذا بطلب من الرئيس أو أغلبية الأعضاء ، كما أن أي موظف موقوف عن العمل عند استدعائه للامتنال أمام اللجنة التأديبية ، يمكن له إحضار شهود أو محامى أو شهادات مكتوبة ومصادق عليها و يمكنه الإطلاع على ملفه يوم الجلسة ؛ إذ تتم المصادقة على جدول أعمال الجلسة بأغلبية ثلثي أعضاءها .

ب - لجان الطعن: بهدف توفير أحسن الضمانات الممكنة للموظف و تقاديا لاتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها تهديد حياته المهنية دون أدنى الضمانات حسب المرسوم التنفيذي

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 8.

رقم 84 / 10 المؤرخ في 14 جانفي 1984 على إنشاء لجان الطعن كما أكدت ذلك الأمر رقم 03/06 على ضرورة إنشاء لجنة الطعن لدى كل وزير، و كل والي ، و كذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات و الإدارات العمومية ، إذ تتكفل بحماية الموظف خاصة فيما يخص القرارات الحساسة التي تعدها اللجان كلجان التأديب ، و التي يمكن أن ينجم عنها المساس بالمسار المهني للموظف.

- يتم إنشاء هذه اللجنة بموجب قرار صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين الموضوعة على مستواها لجنة الطعن ، أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة ، كما تتولى هذه السلطة ترأس هذه اللجنة ، و تتشكل لجنة الطعن من ممثلي المستخدمين المنتخبين بالتكافؤ بين ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين ، وذلك من بين أعضاء لجنة المستخدمين المتساوية الأعضاء ، ترأس السلطة التي لها صلاحية التعيين الموضوعة على مستواها لجنة الطعن ، و تنصب هذه اللجنة في أجل شهرين بعد انتخاب أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء و إن الهدف من إنشاء لجان الطعن يكمن أساسا في تدعيم حماية الأعوان العموميين خاصة فيما يتعلق بالمقررات الأكثر خطورة ، و لذلك بإمكان أي عون تصدر ضده إحدى القرارات المنصوص عليها فيما يلي¹:

-التنزيل.

-الإحالة على التقاعد.

-التسريح.

يمكن إخطار لجنة الطعن المختصة في أجل لا يتجاوز 15 يوم من تاريخ تبليغ المقرر و على رئيس اللجنة في ظرف ثلاثة أشهر أن يؤكد القرار الذي اتخذت اللجنة المتساوية الأعضاء أو أن ترفض تقرير عقوبات أخرى بدلا من الأولى ، و يمكن الإشارة أن الإجراءات الواجب إتباعها على مستوى لجان الطعن هي نفسها المعمول بها بصدد اللجان المتساوية

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 9.

الأعضاء ، كملاحظة فإنها إلى جانب الهيئات الاستشارية التي تعين من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين ، نص المشرع الجزائري على إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية في نص المادة 55 من قانون الوظيفة العمومية كهيئات استشارية تضطلع بموجب نص المادة 59 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على :

- النظر في كافة المسائل ذات الطابع العام التي تعني الموظفين و الوظيفة العمومية عموما .
- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية تحديد سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم .

- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستوى الكمي و النوعي .

- السهر على احترام أخلاقيات الوظيفة العمومية .

- يستشار في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية .

- استقبال الإخطارات كجهة استشارية حول كافة المسائل ذات الطابع العام التي تهم الموظف .

- استشارته إلزاميا في بعض الحالات كما هو الشأن بخصوص مخالفة أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- كما يضطلع بإعداد ورفع تقرير سنوي عن وضعية الوظيفة العمومية إلى رئيس الجمهورية .

- يتشكل المجلس وفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من ممثلين عن الإدارات

المركزية والمؤسسات العمومية والجماعات الإقليمية والمنظمات النقابية، كما تضم شخصيات

يتم اختيارها لكفأتها في ميدان الوظيفة العمومية¹.

• **الهيئات الخارجية لإدارة المسار المهني للموظف:** إلى جانب هيئات التسيير الداخلية

المكلفة بتسيير المسار المهني للموظف فإنها يخضع للرقابة كل القرارات المتعلقة بتسيير هذا

الأخير لهيئات محددة قانونا و المتمثلة أساسا في المراقب المالي و مفتشية الوظيفة العمومية .

¹ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 369-270 .

أ - الرقابة المالية من طرف المراقب المالي: الرقابة التي تجريها مصالح الرقابة المالية نص على ها المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المعدل والمتمم المتعلق بالرقابة المسبقة للنفقات الملتمزم بها ، و ذلك في المادة 5 على ما يلي : " تخضع لتأشيرة الرقابة المالية قبل الإمضاء عليها قرارات التعيين و التثبيت و القرارات التي تخص الحياة المهنية للموظفين و مرتباتهم باستثناء الترقية في الدرجة ، الجداول الاسمية التي تعد عند إقفال كل سنة مالية ، الجداول الأصلية التي تحضر في بداية السنة و الجداول الأصلية المعدلة التي يستدعيها مجال تسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية المعنية ."

مفاد هذه المادة هو أن الرقابة التي تتم من قبل المراقب المالي على قرارات المستخدمين إنما هي رقابة مسبقة تجرى على مشاريع القرارات أو المقررات المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين، بما يتماشى مع العمليات المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹.

فالرقابة الممارسة من قبل المراقب المالي متعلقة فقط بالجانب المالي الخاص بالموظفين و المرتبطة بالمناصب المالية الجديدة ، و مختلف التعيينات التي تتم ، و التي تقضي إلى زيادة النفقات المرتبطة بالإدارة العمومية ، و التي يجب أن تكون مبررة في المخطط السنوي للتسيير التوقعي للموارد البشرية ، إن جميع العمليات المتعلقة بالموظفين و المرتبطة بالطابع المالي يشترط فيها التأشير من طرف المراقب المالي قبل أن تدخل حيز التنفيذ.

ب - مصالح الوظيفة العمومية (مفتشيات الوظيفة العمومية على مستوى الولايات): مهمة تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر تعود إلى اختصاص المديرية العامة للوظيفة العمومية التي و منذ صدور المرسوم الرئاسي رقم 177/06 المؤرخ في 31 ماي 2006 تم إلحاقها برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 191/03 المؤرخ في 28 أفريل 2003 .

¹ المرسوم التنفيذي رقم:414/92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المعدل والمتمم المتعلق بالرقابة المسبقة للنفقات الملتمزم بها.

تشمل المديرية العامة على عدة هياكل للقيام بمهامها منها مفتشيات الوظيفة العمومية التي تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بتسيير مسارات الحياة المهنية للموظفين، و الأعران العموميين للدولة و المنتمين للمؤسسات و الإدارات العمومية المتواجدة على مستوى الولايات ، و ذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 112/98 المؤرخ في 06 افريل 1998 .

إذا كانت الرقابة الأولى رقابة مسبقة و تقع على مشاريع القرارات فإن الرقابة التي تقوم بها بهذه الصفة تكفل على الخصوص بما يلي :

- السهر على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيفة العمومية و ضبطها بالاشتراك مع المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبقا للتنظيم المعمول بها و المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات و الإدارات العمومية و تتابع تنفيذها ¹ .
- تكلف بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية تراه غير مطابق للتنظيم المعمول به.
- تمارس الرقابة البعدية القانونية قرارات تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات و الإدارات العمومية طبقا للإجراءات المقررة.
- تساعد مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية في معالجة القضايا النزاعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين.
- نسخ عن جميع القرارات.

هذا الإجراء التنظيمي قد كرسه أحكام المادة 06 مكرر 03 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تهم وضعية الموظفين ، حيث نصت هذه المادة على أن القرارات الفردية تخضع للرقابة البعدية التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية .

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 10.

تجرى المراقبة اللاحقة التي تقوم بها المصالح المختصة للوظيفة العمومية على مرحلتين:

- على مستوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية السنوي قبل تنفيذه إذ تراقب هذه المصالح مدى مطابقة العمليات المبرمجة من طرف الإدارة أو مع القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- تشمل هذه المراقبة صلاحية الهيئات الممثلة للمستخدمين، تعداد المناصب المالية، طرق التوظيف و النسب الخاصة بكل منها وفق أحكام القانون العام للوظيفة العمومية و القوانين الأساسية الخاصة للموظفين في حالة المطابقة، يؤشر على المخطط من طرف المصلحة المستخدمة و الوظيفة العمومية.

- فمصالح الوظيفة العمومية مؤهلة قانونا للقيام بالتحقيق في الوثائق وعلى مستوى المصلحة المسيرة بطريقة مبرمجة أو فجائية ، كما أن لها الصلاحيات كذلك لمراقبة مختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من خلال استلام للقرارات المؤشر عليها من طرف المراقب المالي ، و التي من الواجب على المسيرين إرسالها لمصالح الوظيفة العمومية في مدة العشرة أيام التي تلي إمضاءها من طرف المسيرين ¹.

ج - رقابة المحاسب العمومي: تتمثل الرقابة التي يجريها المحاسب العمومي فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية ، من خلال الرقابة التي يقوم بها عند تلقي الأمر بالدفع لمختلف الجوانب المالية المتعلقة بموظفي أين يتأكد من تطابق العمليات المقيدة و المقدمة لها مع الجوانب القانونية التي تحكمها ، و خضوعها للرقابة المسبقة من طرف المراقب المالي من خلال التأشير التي يضعها على الوثائق التي تتطلب هذا الإجراء المسبق والمتعلقة بالحياة المهنية.

وفي نهاية نود أن نشير فيه إلى بعض الجوانب الايجابية و السلبية فيما يخص دور هذه الآليات في تسيير المسار المهني للموظف، و بعد التعرف على آليات التسيير و التي تعمل

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 11.

على تنظيم و تسيير الحياة المهنية للموظف بفاعلية من خلال الإيجابيات التي تتسم بها ، و يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال :

- من خلال إشراك الموظفين في تسيير مساهم المهني عن طريق اللجان الاستشارية ، و المتمثلة في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن التي تحوي على ممثلي الموظفين يمكن إضفاء نوع من الشفافية على عملية التسيير، و يعتبر كدعامة لاستمرارية النشاط الإداري و حل للمشاكل ، و تعتبر كعامل ثقة متبادلة بين الموظف و الإدارة.
- ترشيد سياسة التسيير خاصة المتعلقة بالجانب المالي للموظف من خلال استحداث منصب مالي جديد أو ترقية أو تجديد منصب مالي ، و ذلك بوجود هيئات مكلفة بالمراقبة المالية عن طريق المراقب المالي مما يخلق لدى المسير الاطمئنان و الثقة.
- الرقابة التي تقوم بها المصالح المساعدة في عملية تسيير المسار المهني للموظف تستغرق وقت كبير مما تعرقل في بعض الأحيان على التقدم و المرونة في اتخاذ القرارات التي تعتبر مستعجلة في بعض الأحيان كما تضعف المركز القانوني للمسير الذي يعتبر منفذ و فقط .
- عدم الاستقرار فيما يتعلق بالمنظومة القانونية الخاصة بالموظفين و التغير المستمر الذي تعرفه و التعديلات التي تعرفها القوانين الخاصة لمختلف الأسلاك.
- أما فيما يخص مبدأ المشاركة في الممارسة العملية نجد أنها لا يتجاوز ميدان الاستشارة البسيطة لتشمل فكرة الانسجام أو الاتفاق.

المطلب الثاني: ضوابط تأديب الموظف.

باعتبار أن الموظف ملتزم بالوفاء في خدمته العمومية ، إلى غاية نهايتها بمختلف الطرق المختلفة و المنصوص عليها قانونا كشرط لنجاحها فمن هذا تكمن الغاية من وضع نظام لانضباط الموظفين لضمان مصداقيتها والثقة في أعوان الدولة بإعتبارهم المؤتمنين على مصالحها¹ .

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 14 .

انطلاقاً من فكرة فرض احترام ضمان السير الحسن للمرفق العام تفرض على السلطة التي لها صلاحية التأديب من منطلق أن الذي يملك صلاحية التعيين و إعطاء الأوامر لابد أن يسهر على تنفيذها و باعتبار فكرة الوظيفة العمومية قائمة على السلك الوظيفي والواجب المهني فهذا ما يجعل الإخلال بالواجبات المهنية أو المساس بالانضباط ، و كل خطأ أو مخالفة أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه يشكل خطأ مهني و يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية ، وهذا ما نص عليه المشرع في المادة 160 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و ما ينبغي الإشارة إليه أن العقوبة التأديبية لا تطال الموظف في حريته و لا في ذمته وإنما فقط الحقوق المستمدة من مركزه الإداري¹.

والنظام التأديبي للموظفين تحدده الأنظمة القانونية السارية المفعول في قطاع الوظيفة العمومية من قانون أساسي عام للموظفين و نصوصه التنظيمية الخاصة ، و للسلطة التي لها صلاحية التعيين إحالة الموظف المرتكب للخطأ المهني على المجلس التأديبي ، ومن هنا لابد من التعرف على الأخطاء المهنية و تصنيفها ، و كذا العقوبات المقررة لها ، و كذا الإجراءات المتبعة في حالة العقوبات.

الفرع الأول : النظام التأديبي للموظف .

أولاً- الأخطاء المهنية و العقوبات التأديبية:

أ - الأخطاء المهنية و تصنيفها: ذكر المشرع الأخطاء المهنية في نص المادة 177 من قانون الوظيفة العمومية ، و هي تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكيغها الجزائي إلى عدة درجات كما يلي:

- أخطاء من الدرجة الأولى.
- أخطاء من الدرجة الثانية.
- أخطاء من الدرجة الثالثة.

¹ د / سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 399 .

- أخطاء من الدرجة الرابعة .

وفقا لقانون الوظيفة العمومية في مادتها 178 تعتبر على وجه الخصوص¹:

- الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى:

- كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

- الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية:

- المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة.

- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير المصنفة في الدرجة 3 و 4 أدناه.

- عدم التصريح بممارسة الزوج لنشاط مريح .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة:

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية .

- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجب تقديمها خلال تأدية مهامه.

- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر

مقبول.

- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.

- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة .

- الأخطاء المهنية من الدرجة الرابعة²:

- في حين تعتبر المادة 181 من قانون الوظيفة العمومية على وجه الخصوص أخطاء مهنية.

- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت ، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل

تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 15.

² د /سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 400.

- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات ، و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأن الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية .
- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها و نشاط مريح آخر، ما عدا الحالات المنصوص عليها قانونا.
- العزل بسبب إهمال المنصب في حالة ما إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول¹.
- ب - العقوبات التأديبية: تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات ، و ذلك حسب المادة 163 من قانون الوظيفة العمومية حسب جسامة الأخطاء المرتكب² .
- الدرجة الأولى³ :
- التنبيه .
- الإنذار الكتابي.
- التوبيخ .
- الدرجة الثانية:
- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة أيام (3) .
- الشطب من قائمة التأهيل .
- الدرجة الثالثة:
- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام .

¹ د / مولود ديدان ، المرجع السابق ، ص 47 .

² الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 16.

³ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 17 .

- التنزيل من درجة إلى درجتين .
- النقل الإجباري .
- **الدرجة الرابعة:**
- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة .
- التسريح .
- العزل .
- يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة و نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على عقوبات أخرى زيادة على العقوبات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام .
- لتسليط العقوبات المشار إليها أعلاه و تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بمقرر مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني .
- أما عقوبات الدرجة الثالثة و الرابعة فبقرار مبرر و بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بالمجتمع كـمجلس تأديبي و التي يجب أن تثبت في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة و أربعون (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها¹.
- أما الآثار المترتبة على توقيع العقوبة التأديبية فهي مختلفة باختلاف طبيعتها :
- ج - عقوبات التنبيه و الإنذار والتوبيخ :** لها آثار معنوية بحتة في حين أن عقوبات الشطب من قائمة التأهيل يترتب عنها حرمان الموظف من الترقية بعنوان السنة المالية ، وعدم تسجيل الموظف في جدول الترقية يحرمه من الحصول على ترقية مشروعة كان يأمل في الحصول عليها خلال صلاحية الجدول السنوي.
- 1- التخفيض في الدرجة :** يترتب عنه النقص الفوري من مرتب الموظف إلى غاية استعادته لدرجته القديمة بواسطة الأقدمية.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، المادة 165-166 .

2- **النقل الإجباري:** وهو إجراء تأديبي يؤدي إلى نقل الموظف من مكان عمله إلى مكان آخر وهذا في الحالة التأديبية.

3- **التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة :** و يتمثل هذا الإجراء في تعيين الموظف في رتبة أدنى مباشرة من الرتبة التي كان ينتمي إليها.

4 - **التسريح :** هو إجراء يترتب عنه فقد صفة الموظف، و جاءت المادة 184 من قانون الوظيفة العمومية المتعلقة بآثار التسريح أو العزل صارمة بحيث منع على الموظف محل العقوبة التوظيف من جديد في الوظيفة العمومية.

- كما تترتب آثار على العقوبات التأديبية بسبب الإخلال بالواجبات القانونية المجرمة.

- حيث يعاقب الجناة بالحبس و يجوز أيضا حرمانهم من حق أو أكثر من الحقوق المبينة في المادة 14 من قانون العقوبات الجزائري، و من تولي أية وظيفة أو خدمة عمومية لمدة عشر سنوات على الأكثر (المادة 112 قانون العقوبات الجزائري).

د - **الإجراءات المتبعة في حالة العقوبات:** يمكن للسلطة الإدارية المختصة اتخاذ العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية المشار إليها بعد الحصول على توضيحات كتابية من المعني يجب أن يخطر المجلس التأديبي ، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، في أجل لا يتعدى (45 يوما) ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ، يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل .

- يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه ، و أن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية¹.

- يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي الممثل شخصيا، إلا إذا حالت القوة القاهرة دون ذلك ، و يبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل ، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام .

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، المادة 167.

- يمكن للموظف في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالمجموعة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه ، في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية ، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية .
- كما يمكنه تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا و يحق له أيضا أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.
- تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بالمجموعة كمجلس تأديبي في جلسات مغلقة و يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة و بإمكان اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بالمجموعة كمجلس تأديبي ، طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين قبل البت في القضية المطروحة. يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداءً من تاريخ اتخاذ هذا القرار، و يحفظ في ملفه الإداري، وفي حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة ، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا ، يتقاضى المعني خلال فترة توقيفه نصف راتبه الرئيسي و كذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي .
- إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه ، أو إذا لم تبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة ، يسترجع الموظف كامل حقوقه و الجزء الذي خصم من راتبه.
- الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه يوقف فورا ويمكنه أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر ، ابتداء من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف و يستمر في تقاضي مجمل المنح العائلية ، وفي كل الأحوال ، لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا .

- يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة ، أن يقدم تظلما أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهرا واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار¹.
 - بالنسبة للموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى و الثانية يمكنه أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة ، و إذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة ، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون ، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة وفي حالة إعادة الاعتبار، يمح كل أثر للعقوبة من ملف المعني.
- الفرع الثاني : مصير المسار المهني للموظف.**

إن نهاية المسار المهني للموظف أو إنهاء الخدمة تتم بعدة طرق منها ما هو متعلق بإرادة الموظف ، و منها ما هو خارج عن إرادته و عليه فنهاية الخدمة عموما سواء كان بإرادة الموظف ، و بغير إرادته ينتج عنه فقدان صفة الموظف التي أكتسابها بمجرد تعيينه في رتبة في السلم الوظيفي التابع له لقد جاءت المادة 216 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة مجموعة من الأسباب التي تنهي خدمة الموظفين ، و ذكرت أن إنتهاء المهام التي يترتب عليها فقدان صفة الموظف ينتج عن² .

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.
- فقدان الحقوق المدنية .
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية .
- العزل و التسريح و الإحالة على التقاعد والوفاة.
- من خلال نص المادة يمكن أن نستخلص أن نهاية المسار المهني للموظف قد يكون وفق حالات عادية قد تكون لإرادة الفرد أو إنهاء العلاقة الوظيفية ، كما يمكن أن يكون بدون إرادته نظرا للحالات التي يكون فيها الموظف عاجزا ، و يستحيل له تنفيذ الأحكام و المبادئ العامة الواردة في قانون الوظيفة العمومية ، ونوضح هذه النقاط كما يلي :

¹ د / سعيد مقدم ، المرجع السابق ،ص469 .

² الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 19.

أ- النهاية العادية للمسار المهني للموظف:

1- الاستقالة: استنادا للنصوص التشريعية سيما القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد أقر للموظف الحق في الاستقالة ، و هي عملية إدارية يفصح فيها الموظف على رغباتهم في ترك الوظيفة شريطة أن يقدمها الموظف كتابة يعلن فيها عن إرادته الصريحة في قطع العلاقة الوظيفية التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية شريطة أن تكون إرادة الموظف صحيحة وسليمة لا يشوبها أي عيب من عيوب الإرادة كالإكراه، و التدليس والضغط سواء كان مادي أو معنوي كما¹:

- يجب أن تكون الاستقالة خالية من أي شرط أو قيد يضعه الموظف يقيد به الإدارة في قبول الاستقالة.

- لا يحق للموظف أن يترك منصب عمله إلا بعد إنتهاء فترة الإخطار المسبق فالاستقالة لا ترتب أي أثر إلا بعد قبولها من السلطة التي لها صلاحية التعيين ، التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في الآجال القانونية من تاريخ إيداع الطلب ، غير أنه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة قانونية ابتداء من تاريخ انقضاء الأجل الأول ، و ذلك للضرورة القصوى للمصلحة ، و بانقضاء هذه الأجل تصبح الاستقالة فعلية.

- يجوز للموظف سحب طلب الاستقالة طالما الإدارة لم تبت فيه بعد.

- للموظف حق الطعن في القرار الذي تصدره السلطة المختصة إذا رفضت الاستقالة.

- قبول الاستقالة من طرف الإدارة يجعل أمرا لا رجعة فيه.

2- الإحالة على التقاعد: يمر المسار المهني للموظف بالعديد من المراحل ، و هو ما تم التطرق إليه سابقا ومن بين هذه المراحل الأخيرة الإحالة على التقاعد، ومن النصوص القانونية و التنظيمية التي نظمت التقاعد الخاص بالموظفين القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جوان

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 19 .

1983 المعدل والمتمم بالأمر رقم 13/97 المؤرخ في 31 ماي 1997 المتعلق بالتقاعد ،
و القانون رقم 15/16 مؤرخ في 31 ديسمبر 2016 يعدل ويتمم القانون رقم 12/83 المؤرخ
في 02 جوان 1983 والمتعلق بالتقاعد.

- يكون بدون أي شرط ، إذا أتم الموظف مدة الخدمة الفعلية 32 سنة و تدخل في حساب هذه
المدة الأيام التي تقاضى فيها الموظف تعويضات عن المرض أو الأمومة أو حوادث العمل¹.
- و يمكن إحالة الموظف على التقاعد عند بلوغ الموظف السن القانوني للتقاعد والذي حدد في
قانون 83 / 12 ب 60 ستين سنة بالنسبة للرجال وخمسة وخمسين 55 سنة بالنسبة للنساء
بشرط أن يكون الموظف قد أدى مدة خدمة فعلية على الأقل خمسة عشر 15 سنة، و في حالة
عدم بلوغ شرط الخدمة يستفيد الموظف في هذه الوضعية من فترة إضافية في حدود خمس
05 سنوات.

- كما يمكن أن تكون الإحالة على التقاعد عمل من طرف الإدارة دون أن يبلغ الموظف السن
القانونية للتقاعد بمقتضاه يعفى الموظف الذي يرتكب خطأ معين نتيجة للمساءلة التأديبية.
- تحسب منحة التقاعد على أساس عدد سنوات الاشتراك في الضمان الاجتماعي المؤشر
عليها والراتب المرجعي، حيث تمثل كل سنة تم الموافقة عليها نسبة 2,5 بالمائة.
- والراتب المرجعي يمثل معدل الأجر الشهري للخمس سنوات الأخيرة قبل الإحالة على التقاعد
أو الأكثر ايجابية لمعدل الأجر الشهري للخمس سنوات الأعلى دخل خلال المشوار المهني
للمعني .

3- حالة العجز و الاستحالة: كما يحدث الإنهاء للخدمة في الحالات التي يكون فيها الموظف
عاجزا و يستحيل عليه تنفيذ المهام و الواجبات الموكلة إليه بموجب قانون الوظيفة العمومية،
وتتحدد الاستحالة فيما يلي:

¹ القانون رقم 83 / 12 المؤرخ في 02 جوان 1983 المعدل والمتمم المتعلق بالتقاعد.

1- الوفاة : هي من الحالات التي ينتج عنها فقدان صفة الموظف و بالتالي الإنهاء التام للخدمة¹.

2- المنع القضائي : يمكن أن يصدر في حق الموظف خلال مساره المهني حكما قضائيا صريحا بإدانته أو حرمان الموظف من ممارسة وظيفته وهي الإدانة التي يترتب عنها بدهاء إنهاء العلاقة بين الموظف والإدارة أن العقوبة المتبعة و منها الحرمان من الحقوق المدنية كعزل المحكوم عليه أو طرده من جميع الوظائف و المناصب السامية في الدولة و كذا جميع الخدمات التي لها علاقة بالجريمة.

3- التسريح : كما يمكن أن يكون الخروج من الوظيفة العمومية نتيجة تسريح الموظف في حالات معينة تستوجب الإنهاء و في حالة عدم مقدرة الموظف على القيام بالخدمة في رتبة للوظيفة العمومية ، فيسرح دون اتخاذ إجراءات تأديبية اتجاهه يكون ذلك في الحالات التالية :

- عدم الكفاءة المهنية.

- انتهاء المدة المحددة عند إحالته على الاستيداع.

- حالة فقد الأهلية فهي شرط لاستمرار العلاقة الوظيفية بين الإدارة و الموظف.

4 - العزل: يكون في حالة تغيب الموظف لمدة 15 يوم متتالية على الأقل دون مبرر مقبول فسلطة التي صلاحية التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الإعدار .

وأخيرا يأتي هذا الفصل كحلقة وصل بين الجانب النظري الذي حددنا فيه معظم ما يتعرض له الموظف خلال مساره المهني في الوظيفة داخل الإدارة العمومية و الجانب التطبيقي التي اعتمدنا فيها في هذه الدراسة نفس النقاط التي مررنا بها في هذا الفصل ، التي تبيننا لنا من خلالها التعيين ، الفترة التجريبية، التثبيت، الترقية في الرتبة ، و في الدرجة ، العطل بأنواعها، الأجور، الحوافز، العقوبات التأديبية ، التقاعد.

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، المادة 216 .

الفصل الثاني
المسار المهني للموظف
في ظل الإدارة
الإلكترونية

تمهيد :

إذا كانت الإدارة العامة محور نشاط السلطة السياسية والأداة التنفيذية لها ، فإن نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها يتوقف إلى حد بعيد على احتضانها لعناصر بشرية لها كفاءة ، منتجة و ذات أخلاق تؤثر المصلحة العامة على كل ماعداها ، و تضع نصب أعينها في إنجاز العمل بأسرع ما يمكن و بأقل كلفة ممكنة ، و بأفضل نوعية فما لا تتيسر القوى البشرية اللازمة ، و المؤهلة علميا و عمليا ، لا يمكن لأي دولة أن تحقق أهدافها ، و تدرك غاياتها ، وسنتناول في هذا الفصل تعريف الموظف و خصائصه ، شروط وطرق توظيفه في ظل الإدارة الإلكترونية.

أكدت الدراسات على أهمية الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية مما ينعكس على أدائه في تقديم الخدمة العمومية ، وتطلعاته، وأهدافه المنشودة ، و تتمثل المشكلة في معرفة مدى إلمام الفرد بمفهوم المسار المهني للموظف في ظل التكنولوجيا الحديثة ، و كيفية تطويره بما يحقق التوافق التام بين الموظف و وظيفته في ظل الإدارة الإلكترونية .

سوف نتناول في هذا الفصل المسار المهني للموظف في ظل الإدارة الإلكترونية ، بذكر مفهوم الموظف، و شروط الإلتحاق بالوظيفة العمومية ، ووضعيته في ظل الإدارة الإلكترونية ، و متطلبات الدخول إلى الإدارة الإلكترونية ، و العناصر و الآثار و الدور الجديد للموارد البشرية المكونة لها في ظل الفضاء الإلكتروني ، و دورها في تنمية الأداء الوظيفي للموظف غي ظل الرقمنة و التكنولوجيا الرقمية في تحسين الخدمة العامة ، و الإصلاح الإداري و محاربة الفساد الوظيفي.

المبحث الأول : الموظف العمومي و منهج تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يعمل الموظف العام في إطار المرفق العام في ظل الإدارة الإلكترونية، باعتباره ممثلاً للجهد الجماعي الموحد و بتركزه و قدراته بكل الطرق الممكنة على تحقيق الهدف الأساسي من قيام المرفق العام في أقصر وقت و بأقل التكاليف، وعليه أن يعمل داخل نطاق المرفق العام في ظل الإدارة الإلكترونية ، على بلورة الهدف المشترك وهو تقديم حاجات الجمهور الأساسية عبر الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول: مفهوم الموظف العمومي.

أولاً - يختلف تعريف الموظف العام في القانون الإداري عنه في القوانين الأخرى كالقانون المدني و القانون الجنائي، إذ يعرفه كل من:

1-الأستاذ **Berthelemy** : الموظفون هم الأشخاص الذين يقبلون بصفة عامة ، و فيما عدا بعض الأحوال الاستثنائية ، تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ، و يسهمون بطريقة مستمرة في إدارة الدولة.

2-الأستاذ **Rolland** : أن الموظف هو كل شخص تقلد من جهة مختصة وظيفة دائمة أو لها بعض سمات الدوام في الكوادر المنشأة لتسيير المرافق العامة المدارة بالطريقة المباشرة.

3- الأستاذ **Ruzie** : الموظف العام بالمعنى الواسع بأنه كل شخص معامل بنظام القانون العام و الذي تحدد حقوقه ، وواجباته عند عدم وجود نص ، بالرجوع إلى المبادئ العامة للقانون الإداري ، كما استخلصها القانون الإداري ، و إلى المعايير التي لم تستند إليها ، و المتصلة بطبيعة العمل المزاول ، و طريقة التعيين ، و على الأخص بنظام العمل و التأديب.

4- الأستاذ **Waline** : الموظف العام هو كل شخص يسهم في إدارة مرفق عام مدار بالطريقة المباشرة ، و يعين في وظيفة دائمة ، و يشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة.

5- **تعريف هوريو:** بأنه كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين أو مستخدمين ، أو عاملين ، أو مساعدين ، يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العمومية الأخرى.

6- **تعريف دويز وديبري:** بأنه كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة¹ .

7- **المحكمة العليا:** لكي يعتبر الشخص موظفاً عام خاضعاً لأحكام الوظيفة العامة التي مردها إلى القوانين ، و اللوائح يجب أن تكون علاقته بالحكومة لها صفة الاستقرار ، و الدوام في خدمة مرفق عام تديره الدولة بطريقة مباشرة ، و الخضوع لإشرافها ، و ليست علاقة عارضة تعتبر في حقيقته عقد عمل يندرج في مجالات القانون الخاص.

8- **الدكتور عبد الحميد متولي:** الموظف هو كل من يقوم بخدمة عامة في وظيفة دائمة مرتبط بالحكومة تستند إلى القانون العام².

9- **محكمة القضاء الإداري:** أن الموظف هو كل من تتاط به إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق ، وظيفة إحدى السلطات الثلاثة سواء كان مستخدماً حكومياً أو غير مستخدم ، براتب أو بغير راتب ، و إنما يشترط أن تكون الوظيفة في نطاق شؤون الدولة ، و يكون اختصاصه أيل إليه بطرق الإنابة أو بطريق التعيين على مقتضى إحدى النصوص الدستورية أو التشريعية أو من المعينين في وظيفة ذوي المرتبات أن يكون مقيداً على إحدى درجات الكادر العام أو ما يقوم في مقامه في نطاق ميزانية الدولة.

10- **الدكتور توفيق شحاته:** الموظف العام بأنه الشخص الذي يساهم في عمل دائم في مرفق عام تدير الدولة ، وغيرها من الوحدات الإدارية بأسلوب الاستغلال المباشر ، و تكون مساهمته في ذلك العمل عن طريق إسناد مشروع لوظيفة ، ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإداري ، و على قبول هذا التعيين من جانب صاحب الشأن.

¹ قشار، قانون الوظيفة العمومي الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2009-2010 ، ص 18.

² رولان بلان ، ترجمة أنطوان عبده ، الوظيفة العامة ، ط1 ، مكتبة العليا ، ص 243.

11- الدكتور محمد فؤاد: يرى أنه يعتبر موظف عاما يخضع للنظام الخاص بالموظفين العموميين في خدمة شخص من أشخاص القانون العام ، و يتقاضى مرتبه من ميزانية عامة سواء كانت ميزانية الدولة أو أية ميزانية عامة مستقلة معلقة بميزانية الدولة.

إن الموظف العام في بحثنا هذا هو الموظف الخاضع لأحكام المرسوم رقم 59/85 ، و المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات و الإدارات العامة ، و على الرغم من الغموض الذي قد تحدثه عبارة (عمال المؤسسات و الإدارات العامة) ، إلا أنها تختلف في جوهرها عن فكرة الموظف العام التي وردت في القانون العام للوظيفة العامة سنة 1966 ، و قبل أن نوضح مفهوم الموظف العام في الجزائر يجدر بنا أن نتعرض للقضاء و التشريع الفرنسي في هذا المجال نظرا لتأثر النظام الجزائري بالاتجاه الفرنسي في تحديد مفهوم الموظف العام¹ .

ثانيا - تعريف الفقه الجزائري :

1- تعريف ميسون صبح: أنظمة سير الإدارة العامة ، أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا تخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف ، ولا يعرف بهذه الصفة إلا أشخاص الذين سمو تعيينهم في مناصب دائمة و ثبتوا فيها نهائيا².

2- تعريف عبد الرحمن الرميلى: الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف ، أعدته الإدارة لأجلهم ، و حددت فيه حقوقهم ، وواجباتهم ، و دون أن يشاركوا مباشرة بصفتهم الشخصية.

3- تعريف عبد الرحمن محيو أحمد: أن الموظفون هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة من قانون الوظيفة العمومي ، و الذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد دون أن يكون لهم الحق أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة.

¹ رولان بلان ، ترجمة أنطوان عبده ، المرجع السابق ، ص 246 .

² تشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، بومرداس ، 2009 ، ص 49.

ثالثا - تعريف المشرع الجزائري للموظف العمومي: لم يعط المشرع الجزائري تعريفا دقيقا للموظف العمومي بل اكتفى فقط بتحديد الأشخاص الذين يطبق عليهم القانون الوظيفي متبنيا في ذلك نفسه موقف المشرع الفرنسي فيما يتعلق بتحديد الخصائص للموظف العمومي.

نصت الفقرة 01 من قانون التوظيف الفرنسي رقم 2294/46 الصادر في 19 أكتوبر 1946 على أن " يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ، و يشتغلون درجة من درجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة أو في إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات القومية.

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد حدد في المادة 01 من الأمر رقم 133/66 الأجزاء المكونة للموظف الجزائري حيث نصت المادة 01 على " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية ".

حسب نص المادة 01 رقم 133/66 أن الموظف هو:

- الشخص الذي يعين في منصب شاغر لدى المؤسسات والإدارات العمومية.
- الشخص المعين في وظيفة دائمة، فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف و هذا ما يؤكد نص المادة 03 من الأمر 66 / 133 .

حسب نص المادة 04 في القانون الجديد 06 / 03 أن الموظف العمومي:

- يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري¹.
- الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.
- ونستنتج من هذا التعريف العناصر المحددة للموظف العام:

1 . صدور أداة قانونية وهي التعيين.

2 . ديمومة الوظيفة.

1 الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 5 .

3 . الترسيم و هو التثبيت في رتبة مقرة في السلم الإداري " أن تكون الوظيفة في مرفق عام تطلق على الموظف الذي يثبت في منصب عمله ، بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف¹ .

الفرع الأول : تعريف الموظف العمومي .

- علاقة الموظف بالإدارة العامة علاقة لها صفة الدوام والاستقرار .
- العمل في إحدى المصالح الإدارية للدولة أو الجماعات المحلية أو المرافق العمومية التي تخضع إلى قانون المحاسبة العمومية من الناحية المالية .
- يتم تعيينه بقرار من السلطة صاحبة الاختصاص بالتعيين وهو انعقاد الرابطة الوظيفية بين الموظف و الإدارة .
- الترسيم و هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت المتربص في رتبته بعد انتهاء فترة التربص فيكتسب صفة الموظف² .
- يستعمل الموظف العمومي وسيلة القرار الإداري للقيام بمهامه كأن يصدر الرئيس قرار التعيين، التثبيت و الترقية...الخ³ .
- و يتبع الخطوات التالية في اتخاذ القرار حيث يقوم بتحديد المشكلة و بعدها البدائل و تقييمها ثم تأتي عملية اتخاذ القرار و تحديد النتائج⁴ .
- فالقرار هو النقطة النهائية في سلسلة من العمليات⁵ .

1 أحمد صغير بعلي، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة ، 2002، ص 236.

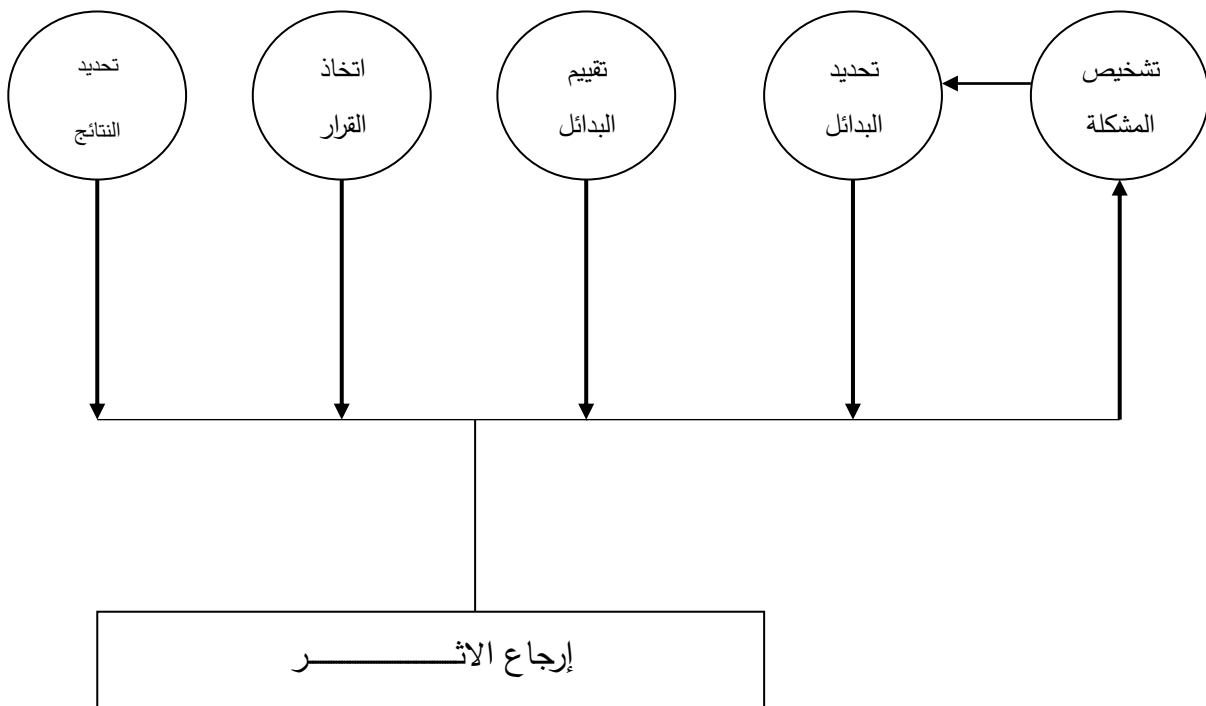
2 أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية ، البحرين ، 2006 ، ص 32.

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

4 فاروق مداس،، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني ، 2002 ، ص 83.

5 مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2008، ص112.

- الشكل (2) مراحل اتخاذ القرارات 1 -



الفرع الثاني: شروط الالتحاق بالوظيفة العامة.

قام المشرع بتحديد الشروط الموضوعية التي يلزم توافرها في من يترشح لشغل الوظيفة العمومية دون أن يترك لجهة الإدارة سلطة تحديدها ، حتى لا تخضع للتغيير و التعديل حسب ما يترأى لها ، و تدخل المشرع لتحديد شروط شغل الوظيفة العمومية معناه أنها شروط عامة تسري على كل من تتوفر فيه هذه الشروط بدون تمييز بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة ، و ذلك استنادا إلى المبدأ الدستوري الذي ينص على أنه يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام ، و الوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون¹ ، و تتمثل الشروط التي حددها المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في :

أولا - شرط الجنسية : كأصل عام تقصر الدول المختلفة ، و وظائفها العامة على مواطنيها حرصا منها على سلامتها ، و أمنها بما يتطلب توافر الولاء لها من جانب من يشغلون الوظائف العامة ، و ذلك فضلا عن حماية الأيدي العاملة الوطنية ، و الحيلولة دون منافسة الأجانب للمواطنين في هذا المجال المتصل بمصالح الوطن و أمنه و سلامته² ، وقد أخذ المشرع الجزائري بهذا المبدأ حيث اشترط من خلال المادة 75 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية في من يشغل وظيفة عامة أن يكون متمتعاً بالجنسية الجزائرية³ ، و هذا كمبدأ عام دون الخوض في تفصيلاته ، بمعنى أن المشرع لم يرقم بالتحديد أو التمييز بين ما إذا كان

¹ المادة 51 من التعديل الدستوري الجزائري لسنة 1996.

² محمد حسن علي و أحمد فاروق الحاميلي ، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة ، دار الكتب القانونية، مصر، 2006 ، ص 118.

³ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، المادة 75 .

المطلوب هنا هو الجنسية الأصلية فقط ، أو حتى الجنسية المكتسبة ، و إذا كان كذلك فما هي الاشتراطات المطلوبة فيما يخص الجنسية المكتسبة.

ووفقا لما سبق و طبقا لعمومية نص المادة 75 المذكورة أعلاه فإنه ، لا يجوز لغير الحائزين للجنسية الجزائرية سواء كانت جنسية أصلية¹ ، أو جنسية مكتسبة² ، تولي الوظائف العامة ، هذا و يتم إثبات رابطة الجنسية الجزائرية من خلال شهادة الجنسية التي تسلم من طرف الهيئات القضائية الجزائرية المختصة وفق إجراءات محددة .

ثانيا - شرط التمتع بالحقوق المدنية: ورد هذا الشرط صراحة في أحكام الفقرة 03 من المادة 75 من القانون 03/06 السابق الذكر، و تجدر الإشارة إلى أن عدم التمتع بالحقوق المدنية يعود مرده إلى العقوبات التكميلية المنصوص عليها في أحكام قانون العقوبات³ ، وهذا الشرط يقتضي من الإدارة المعنية بالتوظيف إجراء تحقيق أولي حول سيرة و أخلاق المترشح لوظيفة عمومية قبل ، و أثناء التحاقه بها ، إلا أن اشتراط التحقيق الإداري المسبق لا يخص كل الأسلاك و الوظائف ، إذ أنه و باستقراء المادة 77 من الأمر 03/06 سابق الذكر نجدها تنص على " أنه يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة عند الحاجة ، و نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك شروط التوظيف...إلخ ، كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها

¹ أشار المشرع إلى التمتع بالجنسية الأصلية من خلال المواد 06 و 07 و 08 من الأمر 86/70 المؤرخ في 15/12/1970 المعدل والمتمم والمتضمن قانون الجنسية ، ج ر ، سنة 1970 ، عدد 104 .

² أشار المشرع إلى حالات التمتع بالجنسية المكتسبة ضمن أحكام المواد 09 مكرر و 10 و 11 من القانون 86/70 ، المرجع السابق .

³ المادة 09 ف 02 من الأمر 156/66 المؤرخ في 08/06/1966 المعدل و المتمم ، المتضمن قانون العقوبات، ج ر ، 1966، عدد 49 .

على إجراء تحقيق إداري مسبق " ، من خلال نص المادة المذكورة أعلاه نستنتج أن التحقيق الإداري المسبق يتم إعداده وفقا للحاجة ، و طبقا لمقتضيات القوانين الأساسية الخاصة ، بمعنى أنه لا يخص كل الوظائف و الأسلاك ، و في هذا الإطار يظهر التحقيق الإداري المسبق بشكل بارز ضمن الالتحاق بالوظائف الأمنية و ذات الصلة بالدفاع الوطني.

من جهة أخرى تنص ذات المادة المذكورة أعلاه في فقرتها 04 أنه لا يمكن توظيف أيأ كان في وظيفة عمومية إذا كانت شهادة سوابقه القضائية تحتوي على ملاحظات تنتافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

إن اشتراط الصحفية القضائية ضمن الملف الإداري للمترشح للوظيفة العمومية يصب في خانة التحقيق الإداري المسبق و ذلك من الناحية الشكلية على الأقل.

ثالثا - شرط الوضعية تجاه الخدمة الوطنية: نص المشرع من خلال المادة 75 المذكورة سابقا في فقرتها 05 على كل مترشح " من جنس ذكر " لوظيفة عمومية مطالب بتوضيح وضعيته تجاه الخدمة الوطنية ، حيث ينبغي أن تكون وضعيته منتظمة تجاه الخدمة الوطنية طبقا لقانون الخدمة الوطنية الصادر سنة 1974 ، و يستوي أن يكون المترشح مؤديا للخدمة الوطنية أو معفى منها لأي سبب كان أو كان مؤجلا ، و بمقتضى القانون رقم 06/14 المؤرخ في 9 غشت سنة 2014 و المتعلق بالخدمة الوطنية² ، و من خلال أحكام المرسوم الرئسي رقم 109/17 المؤرخ في 14 مارس 2017 ، الذي يحدد كفايات تنفيذ الأحكام التشريعية في

1 الأمر 103/74 ، المؤرخ في 15/11/1974 ، المتضمن قانون الخدمة الوطنية ، ج ر ، سنة 1974، عدد 104 .

2 القانون رقم 06/14 الموافق 9 غشت سنة 2014 المتعلق بالخدمة الوطنية، ج ر، عدد 48 .

مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية الإستبقاء و إعادة الإستدعاء بعنوان الوظيفة و الترقية و التقاعد¹.

رابعا - شرط السن و القدرة البدنية و الذهنية: يعتبر شرط السن من الشروط الأساسية لشغل الوظيفة العمومية ، حيث تنص معظم التشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية على ضرورة أن يكون المترشح بالغا من العمر سنا محددة ، يمكنه من تحمل تبعات الوظيفة و يدرك مسؤوليتها ، و يميز في تصرفاته بين المصلحة العامة للدولة و المصلحة الخاصة ، و باعتبار الموظف عن الدولة في مباشرة وظائفها فمن حق الأصيل أن يحدد الشروط الواجب توفرها في حق هذا الموظف و من بينها شرط السن فهو شرط بديهي و منطقي² .

و تحديد شرط السن يختلف من دولة إلى أخرى ، و من وظيفة إلى أخرى ، و كقاعدة عامة حدد المشرع الجزائري أن السن الأدنى لتولي الوظيفة العمومية بثمانية عشرة سنة كاملة³ ، من جهة أخرى اشترط المشرع في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن يكون المترشح للوظيفة العمومية لديه القدرة على القيام بأعبائها أو تثبت له اللياقة الصحية لمباشرة ، و ممارسة الوظيفة العمومية المطلوب شغلها ، و يتم إثبات القدرة البدنية ، و الذهنية المطلوبة لممارسة وظيفة عمومية معينة عن طريق تقديم شهادة طبية مسلمة من طبيب عام ممارس و

1 المرسوم الرئاسي رقم 109/17 المؤرخ في 14 مارس 2017 الذي يحدد كفاءات تنفيذ الأحكام التشريعية في مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية و الأستبقاء و إعادة الإستدعاء بعنوان الوظيفة و الترقية و التقاعد ، ج ر ، عدد 17 .
2 شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 30.
3 الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، المادة 78 .

محلّف ، توكّد بأنّ المعنيّ سليم ، و غير مصاب بأيّ مرض أو عاهة تتنافى و ممارسة مهامه إلى جانب الموصفات الطبية الأخرى المطلوبة¹.

خامسا - شرط التأهيل المطلوب للالتحاق بالوظيفة العمومية : من الخصائص المميزة لقانون الوظيفة العمومية أنه أخذ بوصف و ترتيب الوظائف العامة ، و من ثم لا يمكن أن يشغل الوظيفة بأيّ طريق كان إلا من استوفى مواصفاتها ، و من هذه الموصفات الحصول على مؤهل علمي مناسب² ، ذلك أن مستوى التأهيل المطلوب مرتبط بالمهام ، و الصلاحيات التي يختص بها كل سلك أو رتبة مصنفة في قائمة الوظائف العمومية.

و عليه يجب أن يستوفي المترشح لشغل الوظيفة العمومية اشتراطات شغلها ، إذ أنه لكل سلك وظيفي أو رتبة وظيفية طابع خاص ، حيث تتطلب بعض الوظائف مؤهل علمي عالي ، في حين بعض الوظائف تتطلب مجرد الإلمام بالقراءة و الكتابة فقط.

و في هذا الإطار أكدّ المشرع الجزائري من خلال المادة 79 من الأمر 03/06 سالف الذكر ، على أنه يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين ، و تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري لم يحدد من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، طبيعة المؤهلات المطلوبة لشغل الأسلاك الوظيفية المختلفة ، و إنما قام بالإشارة إليها ضمن القوانين الخاصة بهذه الأسلاك ، و التي يعادل عددها 38 قانونا ، و التي نذكر

1 المادة 01 من المرسوم رقم 144/66 المؤرخ في 02/06/1966 المتعلق بشرط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العمومية وبتنظيم اللجان الطبية ، ج ر ، 1966، عدد 46 .

2 حسين حمودة المهدي، شرح أحكام الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2002 ، ص 50.

منها القانون الخاص بالموظفين المنتمين لإدارة أسلاك المواصلات السلكية و اللاسلكية¹ ، أو القانون الخاص بأسلاك شبه الطبي² ، أو القانون المتعلق بموظفي الحماية المدنية³ ، أو القانون الخاص بالأسلاك الخاصة بالأمن الوطني⁴ ، أو القانون الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك التعليم العالي⁵ .

سادسا- الشروط الإجرائية للالتحاق بالوظيفة العمومية: تقوم الوظيفة العمومية في الوقت الحالي في أغلب دول العالم على أساس مبدأ الكفاءة في شغل الوظائف ، و يقتضي هذا المبدأ أن تتكافأ الفرص أمام الجميع للمنافسة في شغل الوظائف العمومية ، و أن يقتصر التعيين في الوظيفة العمومية على الأشخاص الحائزين على الكفاءة المطلوبة ، و يتم الحكم على كفاءة و جدارة المتقدم للوظيفة بواسطة أشخاص أو لجان محايدة مستقلة ، و أن يوجد معيار واضح تقاس به كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف⁶ ، و قد وضعت التشريعات الوظيفية هذا المبدأ موضع التطبيق العملي باتخاذ امتحان المسابقة أساسا لتحقيق تكافؤ الفرص في شغل الوظائف

¹ المرسوم التنفيذي 256/11 المؤرخ في 2011/06/30 ،المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لإدارة أسلاك المواصلات السلكية واللاسلكية ، ج ر ، 2011، عدد 42.

² المرسوم التنفيذي 121/11 المؤرخ في 2011/03/20 ، المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه طبيين للصحة العمومية ، ج ر ، 2011 ، عدد 17.

³ المرسوم التنفيذي 106/11 المؤرخ في 2011/03/06 ،المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الحماية المدنية ، ج ر ، 2011 ، عدد 15.

⁴ المرسوم التنفيذي 323/10 المؤرخ في 2010/12/22،المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لإدارة أسلاك الأمن الوطني ، ج ر ، 2010 ، عدد 78.

⁵ المرسوم التنفيذي 133/10 المؤرخ في 2010/05/05 ، المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك التعليم العالي ، ج ر ، 2010 ، عدد 31.

⁶ أشرف محمد أنس جعفر ، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص 101.

العمومية ، و في هذا الإطار تبنى المشرع الجزائري أكثر من صورة للمسابقات للالتحاق بالوظيفة العمومية ، حيث تتمثل الصورة الأولى في المسابقة على أساس الاختبارات أما الصورة الثانية فتتمثل في المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين ، بالإضافة إلى المسابقة عن طريق الفحوص المهنية ، إلا أنه خلافا للصور السابقة اعتمد المشرع الجزائري أنماط أخرى للتوظيف تتناسب و طبيعة الوظائف المطلوب شغلها كما هو الحال في اعتماد نظام التوظيف المباشر ، وكذا طريقة الانتخاب و عن طريق قاعدة بيانات الإلكترونية بواسطة الأنترنت .

1- طريقة المسابقة : المسابقة أسلوب للكشف عن جدارة ، أو صلاحية المرشح للوظيفة العامة ، حيث يعد هذا الأسلوب من أفضل طرق الاختيار، و أكثرها شيوعا في الإدارة الحديثة ، باعتبارها وسيلة موضوعية لإثبات صلاحية المتقدم للوظيفة¹ ، و قد قام المشرع بالإشارة إليها ضمن أحكام المادة 80 من الأمر 03/06 سالف الذكر ، إلا أنه أحال بيان كيفية إجراءاتها ، و تنظيمها إلى التنظيم ، و هو ما ظهر من خلال أحكام المرسوم التنفيذي 194/12² ، و باستقراء هذا المرسوم نجده تضمن العديد من الضوابط المتعلقة بتنظيم ، وإجراء المسابقات و إعلان النتائج الخاصة بها ، فضلا عن إجراءات الرقابة الخاصة بعملية .

¹ محمد باهي أبو يونس ، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة فتتي النظام الإداري الإسلامي، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 146.

² المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 2012/04/25 المحدد لكينيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجراءاتها ، ج ر ، 2012 ، عدد 26.

2- إطار تنظيم مسابقات الالتحاق بالوظيفة العمومية: يتم تنظيم مسابقات الالتحاق بالوظيفة العمومية بموجب قرار يمكن اتخاذه من قبل السلطة المختصة بالوظيفة العمومية عندما يتعلق الأمر بالأسلاك المشتركة ، أو الوزير المعني عندما يتعلق الأمر بالالتحاق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه ، و ذلك بعد أخذ الرأي المطابق للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية¹ ، حيث يتعين أن يتضمن هذا القرار الأسلاك ، و الرتب التي يمكن الالتحاق بها ، و كذا عدد الاختبارات ، و طبيعتها ، و مدتها ، و معاملاتهما ، و عند الاقتضاء النقاط الإقصائية في اختبارات القبول ، بالإضافة إلى برامج المسابقات ، و الامتحانات ، و الفحوص المهنية ، و هذا عندما يتعلق الأمر بالمسابقات على أساس الاختبارات ، أما إذا تعلق الأمر بالمسابقات على أساس الشهادات فإنه يتطلب في هذا القرار أن يتضمن أيضا الأسلاك ، و الرتب التي يمكن الالتحاق بها عن طريق المسابقة على أساس الشهادات ، بالإضافة إلى معايير الانتقاء و كذا التتقيط المخصص لكل منها حسب الأولوية ، بالإضافة إلى تحديد ملائمة تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبة في المسابقة ، فضلا عن الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص ، و عند الاقتضاء الدراسات و الأعمال المنجزة ، و كذا تاريخ الحصول على الشهادة ، كما يتعين أن يتضمن هذا القرار مكونات ملف الترشيح و تأخير حدود السن التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين طبقا للتشريع المعمول به ، كل هذا حسب ما ذهب إليه المادة 09 من ذات المرسوم.

¹ المادة 08 من المرسوم التنفيذي 194/12 ، المرجع السابق.

3 - فتح المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية : يتم فتح المسابقات ، و الامتحانات حسب الحالة بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية ، حيث يوضح هذا القرار على الخصوص الأسلاك أو الرتب التي من أجلها تم فتح المسابقة أو الاختبارات أو الفحوص المهنية ، بالإضافة إلى نمط التوظيف ، و عدد المناصب المالية المفتوحة ، و المخصصة لكل سلك أو رتبة ، و كذا الشروط القانونية للمشاركة في المسابقة ، بالإضافة إلى تاريخ فتح المسابقة و انتهائها ، كما يتضمن هذا القرار أيضا تشكيلة لجنة الانتقاء فيما يخص المسابقات على أساس الشهادة¹ ، و في ذات السياق و طبقا للمادة 11 من المرسوم التنفيذي 194/12 سالف الذكر يتم إشهار المسابقات ، و الامتحانات ، و الفحوص المهنية على موقع الانترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، و كذا عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة، أو الملصقات، أو بكل وسيلة ملائمة ، أما فيما يخص امتحانات ، و الفحوص المهنية لترقية الموظفين فإنه يجري إصاقه بشكل واسع في أماكن العمل ، هذا و يتم إرسال ، أو إيداع ملفات الترشيح للمسابقات ، و الفحوص المهنية ابتداء من تاريخ أول إعلان للصحافة المكتوبة ، أو إصاق الإعلان ، حيث تحدد مدة التسجيلات بـ 15 يوما عمل على الأقل و 30 يوم عمل على الأكثر ابتداء من تاريخ أول إعلان على الأكثر للصحافة المكتوبة أو إصاق الإعلان ، و يؤدي إرسال أو إيداع الملفات سابقة الذكر إلى تسجيلها ، وفقا للترتيب الزمني لاستلامها ، و ذلك في دفتر خاص ، و مرقم ، و مؤشر عليه يفتح خصيصا لدى المؤسسة أو الإدارة المعنية

¹ المادة 10 و 13 من المرسوم التنفيذي 194/12 ، المرجع السابق.

، و يترتب على ذلك تسليم وصل استلام يحدد على الخصوص اسم المترشح ، و لقبه، وعدد الوثائق الموجودة في الملف و طبيعتها¹ ، ليتم بعد ذلك إعداد قائمة المترشحين المقبولين ، و غير المقبولين للمشاركة في مسابقات التوظيف من طرف لجنة تترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين ، حيث يمكن للمترشحين غير المقبولين في المسابقة تقديم طعن لدى السلطة التي لديها صلاحية التعيين ، و التي يتعين عليها البت في هذا الطعن خلال أجل أقصاه 05 أيام قبل تاريخ إجراء المسابقة.

4 - إجراء المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية : طبقا للمادة 17 من المرسوم التنفيذي 194/12 سالف الذكر تجرى الامتحانات و المسابقات ، و الفحوص المهنية في أجل أقصاه 04 أشهر من تاريخ الحصول على رأي المطابقة المنصوص عليها في المادة 11 المذكورة أعلاه ، و يمكن تمديد هذا الأجل بمدة شهر واحد بمقرر من الوزير الوصي على المؤسسة المعنية ، و في حالة عدم إجراء المسابقة بعد فوات هذه الآجال يصبح مقرر فتح هذه المسابقات أو الامتحانات باطلا ، و يتم إعلام المترشحين بذلك بأية وسيلة ملائمة.

5 - إعلان النتائج : يعد المترشحين الذين حصلوا على معدل عام يساوي 20/10 على الأقل ، دون الحصول على نقطة إقصائية لا تقل عن 20/05 ، ناجحين في اختبارات القبول للمسابقات ، و الاختبارات ، و الامتحانات ، و الفحوص المهنية ، و في حالة ما إذا كانت المسابقة تتضمن اختبارات شفوية تكميلية تستدعي المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

¹ المادة 14 و 15 و 16 من المرسوم التنفيذي 194/12، المرجع السابق .

المرشحين الذين نجحوا في امتحانات القبول لإجراء الامتحانات الشفهية في أجل لا يقل عن 10 أيام عمل قبل التاريخ المقرر لإجراء هذه الاختبارات¹، و في ذات السياق يشير المشرع من خلال المادتين 26 و 27 من المرسوم التنفيذي 194/12 سالف الذكر على أنه تحدد قائمة الناجحين في المسابقات على أساس الاختبارات ، و الامتحانات و الفحوص المهنية حسب درجة الاستحقاق ، و في حدود المناصب المالية المفتوحة من بين المرشحين الحاصلين على معدل عام يساوي 20/10 على الأقل دون الحصول على علامة إقصائية ، في حين تحدد قائمة المرشحين الناجحين نهائيا في المسابقات على أساس الشهادات حسب درجة الاستحقاق، و في حدود المناصب المالية المفتوحة بغض النظر عن قيمة المعدل العام، بعد ذلك يتعين على كل مترشح ناجح في مسابقة أو امتحان أو فحص مهني أن يكون تحت تصرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ، و يلتحق حسب الحالة بمنصب تعيينه أو مؤسسة التكوين في أجل شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو القبول في التكوين المعني ، حيث أنه بانقضاء هذا الأجل يفقد المترشح المعني الحق في الاستفادة من نجاحه في المسابقة أو الامتحان ، و يستبدل اسمه بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين باسم المترشح الوارد في القائمة الاحتياطية حسب الترتيب.

سابعا - الطرق الأخرى للتوظيف: فضلا عن المسابقة بأنواعها سوى على أساس الشهادة ، أو على أساس الاختبارات ، أو حتى على اعتبار الفحوص المهنية ، وضع المشرع شروط

¹ المادة 24 و 25 و 31 من المرسوم التنفيذي 194/12 ، المرجع السابق.

أخرى للتوظيف تتناسب و طبيعة بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة ، حيث تتمثل هذه الشروط في طريقة التوظيف المباشر ، و كذا التوظيف عن طريق الانتخاب.

- أ - طريقة الانتخاب: تعتمد هذه الطريقة على اختيار الناخبين لأحد الناخبين لأحد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة ، و هذا الأسلوب رغم أنه يتفق مع مفهوم الديمقراطية ، إلا أنه يتلاءم أكثر مع شغل المناصب السياسية كاختيار رئيس الجمهورية أو أعضاء المجالس المنتخبة الوطنية و المحلية ، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن شغل الوظيفة العامة عن طريق الانتخاب يعتبر أسلوب ملائم ، أما في هذا الأسلوب من عيوب تتلخص في عدم قدرة الناخب على اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة ، لأنه سوف يتأثر بالحملة الانتخابية ، كما أن هذا الأسلوب لا يضمن حياد ، و نزاهة الموظف لأنه سوف يلبي احتياجات ناخبيه ، و يفضل مصلحتهم على المصلحة العامة للجمهور¹ ، و تجدر الإشارة إلى أن الإطار القانوني المنظم لعملية التوظيف عن طريق الانتخابات يتمثل في القانون العضوي 01/12 المتعلق بالانتخابات² ، و الذي تضمن العديد من الأحكام ذات الصلة باختيار الموظفين لشغل الوظائف المعنية ، و من بين هذه الأحكام ما تضمنته المادة 78 منه على أنه يشترط في المترشح إلى المجلس الشعبي البلدي أو الولائي كما يأتي:
- أن يكون مسجلا في الدائرة الانتخابية التي يترشح فيها.
 - أن يكون بالغا سن 23 سنة على الأقل يوم الاقتراع.

¹ جورجى شفيق ساري ، المبادئ العامة للقانون الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 ، ص 429 .

² القانون العضوي رقم 01/12 المؤرخ في 01/12/2012 المتعلق بالانتخابات ، ج ر ، عدد 01 .

- أن يكون ذا جنسية جزائرية.

- أن يثبت أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

- أن لا يكون محكوما عليه في الجنايات و الجناح المنصوص عليها في المادة 05 من هذا القانون.

- ألا يكون محكوما عليه بحكم نهائي بسبب تهديد النظام العام أو الإخلال به ، و بخصوص شروط الترشح لعضوية المجلس الشعبي الوطني تضمنت المادة 90 من ذات القانون نفس الشروط المنصوص عليها في المادة 78 سابقة الذكر باستثناء شرط السن حيث رفعه المشرع إلى 25 سنة ، أما بخصوص الشروط الخاصة بالترشح لمنصب رئيس الجمهورية فقد أشار إليها المشرع من خلال أحكام المادة 136 من القانون العضوي 01/12 سالف الذكر.

ب - طريقة التوظيف المباشر¹: يقصد بهذه الطريقة قيام جهة الإدارة بإنشاء مدارس ، و معاهد متخصصة لتدريب المترشحين لشغل الوظيفة العمومية فنيا و علميا ، و نظرا لكثرة عدد المتقدمين فإن هذه المدارس ، و المعاهد تضع شروطا لالتحاق بها تتعلق بالمؤهلات الدراسية و اللياقة الصحية و الأدبية و السن حتى يلتحق بالمدرسة أو المعهد عدد محدود يتفق مع الحاجة لهذا النوع من الوظائف ، حيث تلتزم الدولة بتعيين خرجي هذه المدارس و المعاهد ، و لذلك يجب تحقيق التناسب بين عدد المقبولين بالمدارس أو المعاهد ، و عدد الوظائف الخالية التي تستوعب هؤلاء المتخرجين و ذلك من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا

¹ الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 9 .

منصوص عليه في القوانين الأساسية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة¹ ، و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020 ، و المتعلق بالتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية².

و قد أخذت الجزائر بهذه الطريقة من خلال العديد من التطبيقات ، كما هو الحال بالنسبة للمدرسة الوطنية للإدارة التي تم إنشاؤها سنة 1964 بموجب المرسوم رقم 155/64³ ، و الذي جاء في مادته الأولى بأن تنشأ مدرسة وطنية للإدارة مهمتها تكوين الموظفين من ذوي الابتكار في الإدارات المركزية ، و في المصالح الخارجية بمعنى أن المدرسة الوطنية للإدارة تتكفل بتقديم التكوين العلمي و التدريب الفني و التقني للمنخرطين في إطارها من أجل إعدادهم لتقلد وظائف على مستوى الإدارات المركزية و الإدارات اللامركزية ، و كذا المدرسة العليا للقضاء التي تم إنشاؤها سنة 1989 بموجب القانون 21/89⁴.

¹ شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2006 ، ص 61 .

² المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 /07/ 2020 المتعلق بالتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، ج ر ، 2020 ، عدد 43.

³ المرسوم رقم 155/64 المؤرخ في 1964/06/08 المعدل والمنتم ، المتعلق بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة ، ج ر ، 1964 ، عدد 05.

⁴ القانون 21/89 المؤرخ في 1989/12/12 المتعلق بالقانون الأساسي للقضاء ، ج ر ، 1989 ، عدد 53. (ملغى)

و الذي تم إلغاؤه وتعويضه بموجب القانون 11/04¹، و الذي تضمن في المادة 36 منه على أنه توظف المدرسة العليا للقضاء، و تحت مسؤوليتها مسابقة لتوظيف الطلبة القضاة ، كما يضيف في المادة 37 منه إلى أنه يوظف القضاة من بين حاملي شهادات المدرسة العليا للقضاء ، يتضح من خلال هذين النصين أنه تتم عملية التوظيف المباشر للقضاة بعد قضائهم فترة التكوين المتخصص بالمدرسة العليا للقضاء.

المطلب الثاني: نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية.

يمكن تصنيف القرارات الإدارية طبقا لأسس متعددة فمثلا يمكن أن نصنف حسب الأنشطة الإدارية إلى القرارات تخطيط و قرارات تنفيذ و قرارات رقابة ، أما حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط فتقسم إلى قرارات تكتيكية و قرارات إستراتيجية كما تقسم حسب إمكانية هيكلية المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها إلى قرارات هيكلية و قرارات شبه هيكلية و قرارات غير هيكلية ، و نفس عمليات تدفق المعلومات داخل المنظمة أفقيا بين الأقسام والوظائف المختلفة في نفس المستوى ، وراسيا بين المستويات التنظيمية المختلفة ، إضافة إلى تدفق المعلومات في الخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار المستويات وأنواعها المختلفة و الأنظمة تبادل المعلومات أثر على اتخاذ القرارات في المنظمات العامة و لذلك وجب تسليط الضوء على بعض المفاهيم مثل:

¹ القانون 11/04 المؤرخ في 06/09/2004 المتعلق بالقانون الأساسي للقضاء ، ج ر ، 2004 ، عدد 57.

- الإنترنت: وسيلة اتصال محسوبة ذات إقبال جماهيري مصنفة حالياً كرابع وسيلة اتصال من حيث عدد مستخدميها في العالم.

- **Internet** : وهي كذلك شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت (Internet) من أجل توزيع معلومات و تطبيقات يمكن لمجموعات خاصة الوصول إليها¹.

- **Extranet**: وهي امتداد الشبكة الذاتية بحيث تسمح لمجموعات خارجية كالموردين ، و الزبائن و أطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت ففي السنوات الأخيرة طرأ تطور كبير في البنية الأساسية و التكنولوجية التي تستخدمها شبكات الإنترنت وأصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة و الإنترنت كنظام معلومات لا تبحث في مشكلة تغيير البيانات و المعلومات أو سد حاجات طائفة معينة من هذه المعلومات كما انه ليس مرتبطاً بشكل مسبق بأي نوع من أنواع القرارات و لكنه نظام ذو مرونة عالية يرتكز على نوعية المعلومات العامة لدى متخذي القرارات و توفير أكبر قد ممكن منها و المعلومات فيه غالباً ما تكون مرئية حسب طبيعتها ، و مصدرها و يمكن اعتبار أن هذا التطور بالإضافة إلى التطور الهائل و المتواصل في ظل تكنولوجيا المعلومات قد أصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها عند المستخدم أي نوع من أنواع المعلومات في التنظيمات العامة و الخاصة.

¹- إبراهيم الغوط، المرجع السابق ، ص 95 .

الفرع الأول: متطلبات الدخول إلى الإدارة الإلكترونية¹.

فالانترنت أو نظم المعلومات تمثل الحل للحاجات المعلوماتية داخل المنظمات سواء العامة أو الخاصة فعند الحديث على الانترنت يوفر لنا جملة من المزايا التي يمكن أن يكون الاتصال الإداري فعال لينتج عنه قرار إداري سديد.

- تسهل من الوصول إلى المعلومات و البحث عنها.
- تسهل عملية تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي (Real Time) أو فور حدوث الحدث المتعلق.

- رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرارات.

- المساهمة في زيادة تلقائية الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

- تسريع عملية الحصول على المعلومات وتحليلها.

- Extranet هي عنصر أساسي بين مكونات سلسلة القيمة إذ يعتبر هذا النظام من الأدوات

الحديثة التي سوف تسمح بحدوث طفرات تجارية واقتصادية ليس فقط على مستوى منظمات

الأعمال بل حتى المنظمات العامة وذلك لأنها تشمل على مجموعة من المزايا كالتالي:

- أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات التشطة والصفقات.

- عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة

على توفير المرونة والعمق في عملية التزويد.

¹ إبراهيم الغوط ، المرجع السابق ، ص 96 .

- تخصيص وقت الموظفين الإداريين في أعمال ومهام ذات قيمة مطابقة أكبر لم تكن في السابق متاحة لسبب ضيق الوقت¹.

- الإدارة الإلكترونية و سلسلة مراحل اتخاذ القرارات: تمر عملية اتخاذ القرار بجملة من المراحل هي كالآتي:

1- المرحلة الإستخبارية: وتهدف هذه المرحلة للوصول إلى تعريف شامل و فهم المشكلة أو المشاكل في المنظمة و تظل الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا توجد المشكلة؟

- وما هي نتائجها؟

- حيث يستطيع نظام المعلومات الإداري فيئة كميات كبيرة من المعلومات التفصيلية للمساعدة في هذه المرحلة.

2- تصميم الحلول: عادة ما تقوم بمجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة و

أن أفضل نظام يقوم بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات (DSS) أي نظام ذو إمكانيات محدودة و معروفة.

3- مرحلة الأخبار: وهي اختيار حل من الحلول و أفضل نظام للقيام بهذه المهمة هو نظام

دعم القرارات (DSS) ، لكونه ذو إمكانيات كبيرة في معالجة مجموعة كبيرة من البيانات

1- عصام محمد المحيمي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، محلة الجامعة الإسلامية ، فلسطين، العدد 01 ، 2006 ، ص 155 - 177.

المتعلقة بالبدايل المعترف بها ، و بالتأكيد فان النظام المستخدم أساليب رياضية معقدة للقيام بهذه الأعمال.

4-التطبيق: حيث يتم تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة من حل المشاكل المطلوبة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

أما على المستوى العلمي مازالت غير واضحة في أذهان الكثيرين ومن ثمة فان الاهتمام بها، ما يزال محدودا نظرا لرداءة الوسائل في تجميع المعلومات وتخزينها والاحتفاظ بها الشيء الذي يجعل الإدارة أحيانا أمام فراغ من المعلومات¹.

من المسلم به أن الإدارة لا يمكن أن تحقق تطور أو تنمية بدون قرارات و لا يمكن إصدار قرارات بدون أن يكون هناك معلومات و بيانات كافية عن الموضوع محل القرار نظام الإدارة الالكترونية بما يشمله من استخدامه لأحدث وسائل التقنية الحديثة سواء الحاسب الآلي أو غيره ، يلعب دورا هاما في عملية صنع القرارات الإدارية اللازمة لتحقيق المصلحة و النفع العام، و يتضح ذلك من خلال تتبع مراحل صنع القرار في ظل الإدارة الالكترونية.

إذ أن القرار الإداري في ظل الإدارة الالكترونية يسمى بأتمنة الأنظمة معنى أن الحاسب الآلي يقوم مقام الموظف العام في أحيان كثيرة و ذلك من أجل القيام ببعض الأعمال الهامة والغير الهامة ، و التي كان الموظف العام يتدخل في حسمها بمقتضى قرار إداري صادر عنه مثل ذلك أن يعلن عن وظيفة ما في جهة الإدارة الالكترونية ، و يتم تعبئة استمارة البيانات من

¹ - فصل ژوهار، تقنية المعلومات و الكمبيوتر الحوار المتمدن، العدد : 9 نقلا عن الموقع:

قبل المرشح عن طريق الموقع الإلكتروني للجهة المذكورة و يرسل إليها من قبل المرشح فيقوم النظام الإلكتروني بإرسال رسالة تفيد استلام الأوراق و تقييدها برقم "س" ويحتفظ المرشح هذه البيانات فماذا لو فقد هذه الأوراق ولم يعين المرشح هل يمكنه اللجوء إلى القضاء استنادا لسبق قبول الأوراق المعرفة جهة الإدارة عن طريق النظام المؤتمن علما بان هذا الإجراء كان يقوم به قبل ذلك موظف عام و شخص طبيعي وليس نظامي.

أخيرا التحول إلى الإدارة الإلكترونية يقتضي إعادة مراجعة المفاهيم التقليدية للقرار الإداري ، وأركانه و شروط صحته لان الحاسب الآلي وتطبيقاته أصبح شريكا للموظف العام في إصدار القرار الإداري.

- أهمية المعلومات في الإدارة: تعتبر المعلومات من أهم العوامل المؤثرة في نمو المجتمعات و تطورها في شتى مجالات الحياة ، و قد أصبح العامل البشري أهم العوامل التي يقاس بما تقدم الدول¹ ، فالمعلومات إذا هي المادة الضرورية لاتخاذ القرارات و توجيه الإدارة بصورة سليمة من هنا نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة لتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة و الرشيدة طبق الأحداث المعلومات المتوفرة ونظر للكّم الهائل من المعلومات في شتى المجالات ، كان لا بد من استخدام الحاسوب لضبط وتنظيم عملية توفير المعلومات الدقيقة و بأسرع ما يمكن و نتيجة للتأثير الكبير لهذه التكنولوجيا فقد أصبحت المجتمعات الحديثة تعيش فيما بينها ما يسمى البيئة المعلوماتية المعقدة ، حيث أصبحت

1- عصام محمد المحيمي ، المرجع السابق ، ص 180.

المعلومات من الموارد الإستراتيجية التنموية في المجتمعات تتم بها تحافظ على استمرارها و تحديثها و الاستفادة منها في جميع المجالات ، و يمكن القول إن أهم مظاهر هذه البيئة المعلوماتية المعتمدة التي تعيشها المجتمعات الحديثة هي كثرة المعلومات و قلة الوقت المتاح لاستهلاكها ، مما يتطلب استخدام التكنولوجيا الذكية الحديثة التنظيمها وضبطها على المستوى العلمي ، مازالت غير واضحة في أذهان الكثيرين ، و من ثم فان الاهتمام بها ما يزال محدودا نظرا لرداءة الوسائل و تجميع المعلومات وتخزينها والاحتفاظ بها الشيء الذي يجعل الإدارة أحيانا أمام فراغ من المعلومات.

و تتميز المعلومات المطلوبة في الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص و هي¹:

1- الشمولية بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.

2-الدقة بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء .

3- المناسبة زمنيا بحيث توفر المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.

4- الواقعية بحيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

5- الكلفة بحيث تكون كلفة المعلومات اقل من فائدتها.

والمعلومات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للإدارة الإستراتيجية هي المادة الخام التي تحتاجها

الإدارة العليا للشروع في خطط إستراتيجية قسم المنظمة ، و هي الوسيلة التي يعتمد عليها

لاتخاذ قرارات إستراتيجية تقرر أهداف المنظمة و ان العمل على مساعدة الإدارة العليا على

¹ إبراهيم الغوط ، المرجع السابق ، ص 97 .

تعريف احتياجاتها الهامة من المعلومات للتخطيط الاستراتيجي من خلال اللجوء إلى ما يسمى بعوامل النجاح الحرجة، و تمثل هذه العوامل في أية منظمة عدادا من الحالات تؤثر نتائجها تأثيرا مباشرا على مستوى الأداء العام في المنظمة و يكون هنا نجاح أداء المنظمة مرتبط مدى نجاح نتائج تلك المجالات المحددة¹.

وبشكل عام فان عوامل النجاح الحرجة تركز على كل مسؤول على حدة و بالتالي على الاحتياجات الخالية من المعلومات فهي تسمح بالتعرف على احتياجات الإدارة العليا في المعلومات بطريقة واضحة ذات معنى كما أنها تأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن استجابات الإدارة للتغير مع مرور الوقت بالنسبة لهؤلاء المسؤولين ، فمن خلال الإدارة الالكترونية تدعم قدرات إدارة المؤسسة لاسيما العليا منها على مهارات تشخيص المشاكل و تحديد البدائل المختلفة و تقييمها نتيجة لما تحصل عليه من معلومات ضمن النظام الالكتروني تعتمد عليها في تفعيل و تدعيم قراراتها على جميع المستويات و اتخاذ الإجراءات الضرورية في وقت قياسي وتصحيح الانحرافات.

الفرع الثاني: العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية².

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف الكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد و الطاقات و تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في

¹ - كلثوم محمد الكبسي ، مرجع سابق ذكره ، ص 60.

² عصام محمد المحيمي ، المرجع السابق ، ص 185.

العملية الإدارية التقليدية ، و أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، و إدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

أولاً-التخطيط الالكتروني : التخطيط الالكتروني يعتمد على التركيز بصيغة أساسية استخدام الاستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة و إدارتها ، و يعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثروة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كمنظم دعم القرار ونظم الخبرة و نظم الشبكات الاصطناعية ، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم و إجراءات العمل¹ ، و بطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني تماما عن التخطيط التقليدي و هذا الاختلاف أساسه بين التخطيط الالكتروني و التخطيط التقليدي و هي كالتالي :

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الراسخة و المعرفة و الآلية القصيرة الأمد و قابلية التطوير المستمر، يعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، و عادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط² .

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تصفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر فهو تخطيط أفقي في

¹ - محمد احمد غينم، الاشارة الالكترونية ، أفق الحاضر وتطلعات النقل الملكية العصرية، 2004، ص 57- 59.

إطاره العام بشكل بين الإدارة و العاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أفقي

حيث أن فكرة تقييم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال يتقدمون الخدمة.

ثانياً- التنظيم الإلكتروني : هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع لسلطة و المهام و العلاقات

الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي و كل مكان من اجل انحاز الهدف المشترك لأطراف

التنظيم ، مع الانترنت و يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل و الخصائص التنظيمية

الرامية إلى منظمة التركيز على الهدف المتقاسم¹ ، للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراءات

تغيرات في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية ، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل

المفرطح كما يتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية بنفسها، لمواجهة كل مشكلات

التنظيمات الإدارية التقليدية و القضاء عليها و يتم ذلك من خلال تجميع الوظائف ، أو إعادة

توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية التقليدية من التقطع ، و استحداث

بعض الوحدات التنظيمية الجديدة ، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة ، و التي

تتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات و المعرفة إلكترونياً².

2- إدارة الدعم التقني للمستفيد .

3- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

1- عصام محمد المحيمي ، المرجع السابق ، ص 250-251.

2- عبود نجم عبود، الإشارة الإلكترونية الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات ، دار الباروري ، عمان ، ص 306-307 .

وتضيف بأن هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم المتطلبات والمؤسسات في ظل الشبكة العالمية للانترنت وثورة الاتصالات والمعلومات وهي كما يلي:

1- التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً الاتصال و التعاون بين الأفراد.

2- تحقق الانترنت التشبك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية ، مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات و هي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية¹.

ثالثاً - الرقابة الالكترونية : إذا كانت الرقابية التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة، و الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحية ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات ، و التشبك بين المستخدم و العاملين و الموردين و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية و الولاء بين الإدارة و العامل ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، ولابد من القول أن الرقابة القائمة على الثقة أساليبها الكبيرة التي يمكن تحديدها في:

1- عبود نجم عبود ، المرجع السابق ، ص 306-307.

1- إن نمط العاملين في منظمات اليوم هم عمال و مهنيو المعرفة ، هم أفراد المهارة العالية و التخصص في مقابل نمط العاملين فيها المتمثل بالعامل محدود المهارة و التعليم الذي كان سائدا في الشركات قبل عقود من الزمن.

2- إن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابية القائمة على العلاقات و الهرمية الرسمية التعقيم الإداري غير قابلة للعمل، إلى جانب أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤدي إلى التصغير، و الحجم الملائم مما يحد أساليب العلاقات الرسمية في المنظمة فإنها أدت أيضا إلى التسطیح الأفقي أو إزالة عقبات الأقسام الإدارية و هناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية¹.

لا شك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة آنية (في كل وقت) ، و شاملة في كل مكان و بتكلفة و وقت محدودين ، و هذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالتالي:

1- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الحين بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقيق الرقابة بالتغيرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

2- أما تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بهما ، حيث يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة، لإجرائها في أوقات متباعدة و بشكل دوري وان تبين بأسلوب الرقابة المستمرة (كالجرد المستمر في المخازن مثلا بالأسلوب التقليدي

1- عبود نجم عبود ، المرجع السابق ، ص 307 - 308.

فانه سيكون بطيئاً ومكلفاً وفي حالة وجود مواد متنوعة وكثيرة وحركة مستمرة فيها سيكون من الصعب جداً متابعتها من خلال الرقابة المستمرة بدون أخطاء و تكلفة كبيرة في الوقت والجهد (و المال) .

3- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية ، فلا شيء يتفاجئ داخل المنظمة دون معرفته أولاً بأول وهذا ما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.

4- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل و تحفز العلاقات القائمة على الثقة ، و هذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة مع القدرة على المتابعة.

5- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير ، من أجل تحقيق مستلزمات الوقاية و الحد من المفاجآت و الأزمات في المنظمة.

- **التوجيه:** إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية و التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الدنيا و العمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، و القدرة على تحفيزهم و تعاونهم في الانجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق¹.

- الكفاءة للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها².

¹ - عبود نجم عبود ، المرجع السابق ، ص 247 - 277.

² - عبود نجم عبود ، المرجع السابق ، ص 267 - 268.

- يؤكد الباحث أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة، ولهذا فإن قادة الذات يتسموا بعدة خصائص:

- 1- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
 - 2- فهم المنظمة و مساهمتها من اجل حل المشكلات
 - 3- الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات.
 - 4- البراعة ، المهارات الاساليبية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية .
- **المهارات و المعارف الإلكترونية:** مثل تعبئة المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية و البرمجيات الخاصة بها و التعامل الجيد معها.
- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- المبحث الثاني: أثر التكنولوجيا المعلوماتية على الوظيفة العامة.**

إن المنظمات العامة تلعب دورا هاما في الأفراد و ذلك في كونها تقدم الخدمات العامة المتعلقة بحياة الأفراد ومن ثم استقرار أداء هذه المرافق، و في أداء أعمالها بانتظام مما يمثل

أهمية كبيرة، ولذلك فإننا سوف تبين اثر نظام الإدارة الالكترونية على تطوير تفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة في النظام الالكتروني¹.

المطلب الأول: الأدوار الجديدة للموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية.

1-مبدأ دوام سير المرافق العامة: بانتظام وانفراد وهو يعني الاستقرار العام في أداء أعمالها بصورة منظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد التي لا غنى عنها لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فان تعطل هذه المنظمات يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور، وذلك مثلما يحدث عند انقطاع المياه أو الكهرباء عن المنازل.

كما يترتب عنها عدة نتائج هامة منها تحريم الإضراب وتنظيم استقالة الموظفين، ولا شك أن تقدم الخدمات العامة بنظام الإدارة الالكترونية دون تدخل من جانب الموظفين أو بتدخل يسير من عدد قليل منهم من شأنه أن يقلل من خطورة الإضراب.

ومن التنظيمات الحديثة في هذا المجال إمكانية الولوج إلى مواقع الجامعات الرسمية والخاصة المعرفة الالتحاق بمقاعد الدراسة ، و كيفية القبول دون مقابلة أي شخص كما يمكن للطلاب الولوج إلى الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم و معرفة نتيجة البكالوريا، أو معرفة نتائج كبيرة و لذلك فإننا سوف تبين اثر نظام الإدارة الالكترونية على تطويع تفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة في النظام الالكتروني.

¹ - عبد المنعم عكاشة، المرجع السابق، ص 92.

بذلك يمكن للمواطن أن يحصل على الخدمات العامة في أي وقت شاء وذلك بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كانت الخدمة من الممكن تلقيها دون اشتراط وجود الموظف في العمل ، و هذه الخدمة تقدم (Online) طوال 24 ساعة يوميا، الأمر الذي يعني استمرارية أداء المرفق العام لخدماته بشكل دائم ومتصل دون انقطاع ، و بالتالي نظام الإدارة الإلكترونية يكرس هذا المبدأ بشكل واضح ، و مثال ذلك مجال المصارف يمكن للشخص صرف مبالغ نقدية في حاجة إليها في أي وقت سواء في انتهاء مواعيد العمل الرسمية يوميا أو في العطلات والإجازات الرسمية ، حيث يمكن له عن طريق الصراف الآلي أمام بنك و باستعمال بطاقة السحب الي معه ، أن يصرف المبالغ التي يحتاجها و ذلك في حدود المسموح له به، دون الحاجة لفتح البنك في غير مواعيد العمل ودون حاجة لوجود موظف يقدم الخدمة له، واستخلاصا لما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية يؤكد مبدأ نظام الدوام للمنظمات العامة المسؤولة عن تقديم الخدمات للجماهير و يجعل المنظمة العامة تقدم خدماتها دون انقطاع ويؤدي إلى التخلص من البيروقراطية و القضاء على التعقيدات الإدارية في المنظمات العامة، و اختصار مراحل انجاز المعاملات و عدد المنظمات و الأجهزة التي تساهم في انجاز طلبات و مصالح الجمهور كما تساعد على تقديم الخدمات للمواطن بشكل لائق وبمواصفات لائقة وحوذة نظام الإدارة الإلكترونية¹.

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 241.

2- مبدأ المساواة أمام المنظمات العامة¹: و يعني به مساواة جميع الأفراد الراغبين في الانتفاع بخدمات المنظمة العامة بالتلبية أو في تحمل أعباء الانتفاع دون تمييز بينهم بسبب الحسب أو الدين أو الرأي، و يفرض هذا المبدأ تواجد الراغبين في الانتفاع بخدمات المنظمة العامة في الوضع و المركز الذي يحدده القانون أو لائحة المنظمة العمومية و إن تتوفر على الشروط اللازمة الانتفاع بخدمة أو تحمل أعبائها، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات تتعلق بالشروط القانونية المستلزم.

وهذا المبدأ حتى يتحقق في نظام الإدارة الإلكترونية لا بد من مساعدة أولئك الذين لديهم أمنية معلوماتية في تعلم الحاسب الآلي، و كيفية الدخول إلى شبكة المعلومات الدولية وغيرها من الشبكات ذات العلاقة بنظام الجانب الآلي و ذلك كي يتمكن الجميع من الاستفادة من الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العامة، ولا يجرمونها بسبب ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

ومما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد مبدأ المساواة، وذلك بصورة كبيرة جدا إذ تقدم الخدمة آليا أو الكترونيا و هذا من شأنه عدم وجود تمييز بين الأفراد في الحصول على الخدمة المطلوبة و من ناحية أخرى فإن استخدام هذا النظام أشياء على التخص، و القضاء على حالات الوساطة و المحاباة في تقديم الخدمة و التي كانت تميز بين الافراد، و مدى علاقاتهم بالقيادات الإدارية.

¹ إبراهيم الغوط ، المرجع السابق ، ص 98 .

فالمنظمات العامة في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية تطرأ عليها جملة من التغيرات على مستويات مختلفة هي كالآتي:

- **على المستوى التنظيمي¹**: يتم التحول في الهياكل التنظيمية التقليدية المبنية على الأساس الوظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية يتمتع بالديناميكية، و التفاعل باستمرار مع التغيرات الخارجية والداخلية، و تشييد الهيكل التنظيمي ضمن هذا النمط إلى المرتكزات التالية:

- تفعيل وظائف الإدارة الإستراتيجية قصد تحقيق القيمة المضافة من خلال الصياغة الدقيقة للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- تصميم وحدات مشتركة تناشد الوظائف ذات الطبيعة الابتكارية للإدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية و إدارة التخطيط و إدارة البحوث و التطوير.

- **على المستوى القيادة²**: حيث أن القيادة هي الأساس و تكون مشتركة و متبادلة و متكاملة المهمة للمحور القيادة ، ضمن هذا المناخ في توجيه و تنمية فتمكين الأفراد تحو النمط الإلكتروني و تحقيق مزاياه المتمثلة في الابتكار و التعريف و التميز في العمل بين الجميع.

- **على مستوى الموارد البشرية**: إذ يمثل العنصر البشري الحاصل للمعرفة رأس مال الحقيقي والأهم للمؤسسة الأعمال ضمن التحول للنمط الإلكتروني من خلال القدرة على متطلبات و

1 عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع لسابق، ص 250.

2- أحمد بن عيشاوي ، عبر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، ص 291.

إستيعاب المعلومات و الاتصال و الفرص التي ينتجها و أساليب التعامل معها و التحلي بذلك أساس الدرجة العالية من النشاط و لها مكانة في تقديم و أداء الأعمال-

- **على مستوى الرقابة:** بفضل التقنيات الحديثة سهل اكتشاف الأخطاء و تصحيح الانحرافات السرعة اللازمة، و تفعيل الرقابة الذاتية من خلال قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع الجهات على مدار الساعة .

- **على مستوى التخطيط:** إن الانتقال إلى التخطيط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التعبئة الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات، سواء الخارجية بكل وضوح و رصد الموارد المادية و الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة بأقل عتاد و بأسرع وقت و بدقة متناهية.

الفرع الأول: الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الإلكتروني¹.

يطلق على رجال الإدارة العامة إصطلاح متفق عليه في جميع دول العالم الحديث ، و بصفة خاصة الدول التي تعد فيها الوظيفة العامة خدمات ذات سلك دائم ويعتبر الموظفون العموميين (fonctionnaires publique) ، فيها طبقة متميزة تخضع لنظام قانون خاص و هذه الفئة هم الموظفون العموميين.

وقد عرف الموظف العام في مجلس الدولة الفرنسي بأنه الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة تدخل ضمن كادرات الوظيفة الخاصة بمرفق عام.

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 251.

وعرف الموظف العام في مجلس الدولة المصري بأنه الشخص الذي يستغل وظيفة دائمة ،
و في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة.

وعن تكييف علاقة الموظف العام بجهة الإدارة فهناك من قال ؛ أن علاقة الموظف تعاقدية
تخضع لاتفاق الطرفين في نطاق القانون الخاص ذلك ؛ أن الموظف العام قد قبل الالتحاق
بالخدمة بعمل إرادي من جانبه ثم الموافقة من جهة الإدارة على هذا الالتحاق.

وهناك من قال أن علاقة الموظف بالحكومة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين و اللوائح ،
و له مركز القانون العام قابل للتغيير في أي وقت و تشغل الوظيفة للموظف حقا مكتسبا فيها
فهو محصنا ضد كل تغيير أو تبديل، و يرى جانب من الفقه إن طبيعة علاقة الموظف العام
من الجهة و الإدارة من الجهة الأخرى ، يختلف باختلاف السند القانوني ، فقد يكون عقدا من
العقود الإدارية كما هو الحال ، أي تعيين غير المواطنين بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث
يحكمهم في ذلك نظام استخدام غير المواطنين الصادر عن مجلس الوزراء بدولة الإمارات
العربية المتحدة ، و كذلك قانون الخدمة المدنية الاتحادي رقم 21 لسنة 2001 .

وهنا تطرقنا لتعريف الموظف العام في نطاق الحكومة بمفهومه التقليدي، لكن في ظل
الحكومة الإلكترونية ، فقد تطرأ تفسيرات عديدة على مفهوم الموظف العام .

1- المسؤول في ظل الإدارة الإلكترونية¹: حسب ما يرى جانب من الخبراء فان المسؤول في

الإدارة الإلكترونية سواء موظفا في الحكومة أو القطاع الخاص، لا بد أن يتسم بجملة من

1- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 82.

الصفات الابتكار، لاسيما و أن المعلوماتية و أدواتها هي الوسائل التي يعمل بها أي كان و أن

تكون المعلوماتية وفقا للتقنيات الحديثة حاضرة لديه:

- التعددية بمعنى أن تكون معارفه ذات مصادر متعددة.
- الحيوية والتي يجب عليه أن يتصف بها دائما.
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسساتية لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا.
- إدارة الأعمال عن بعد.
- حفظ كافة الوثائق والأعمال الكترونيا، وذلك من خلال الأرشيف الالكتروني.
- التحول إلى المجتمع اللورقي، ذلك إن الإدارة الالكترونية في إدارة بلا أوراق .
- ضبط الحضور والانصراف في الاجتماعات الكترونيا.
- اعتماد اتصال داخلي و صادر ووارد الكتروني.
- حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في اقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة.
- وان يكون متفتحا وواسع الاطلاع خاصة فيما يجري في مجال التطورات التقنية والاتصالات.

2-الموظف العام و التعيين¹: فيما مضى كان الإعلان عن الوظائف يصدر متضمنا وضرورة

أن يكون المرشح أو المتقدم للوظيفة مستوفيا للشروط المنصوص عليها في قانون الموظفين أو

الخدمة المدنية، وهي لا تعدو حصوله على المؤهل العلمي المناسب و اللازم لشغل الوظيفة، و

¹ إبراهيم الغوط ، المرجع السابق ، ص 98 .

حسن السير و السلوك وعدم سبق صدور أحكام قضائية ضده ، ما لم يكن قد رد إليه أعتباره، و ألا يتجاوز عمره مرحلة معينة.

لكن موظفي الإدارة الإلكترونية لهم خصائص مختلفة تماما تعتمد في المقام الأول والأخير حول مؤهلاتهم وخبرتهم العلمية في مجال تعبئة المعلومات ، ذلك أن ثورة المعلومات و الاتصالات و التوسع في استخدام الحاسب الآلي فقط بل لا بد أن يكون متخصصان.

ولذلك نجد أن الموظف في نطاق الإدارة الإلكترونية يشتغل تخصصات دقيقة فهناك فئة مستغلي الحاسب الآلي وينحصر دورهم في إدخال البيانات أو استخراجها وبعض المهام البسيطة التي تتعلق بالأعمال الإدارية التي يتم أنجزها عن طريق الحاسب الآلي¹.

وهناك فئة المبرمجين و أولئك الذين يختصون بوضع البرامج المعلوماتية التي تسير نشاط الحاسب الآلي في مجال عمل الإدارة الإلكترونية ، سواء كان عمل هذه الجهة محاسبا أو قانونيا أو هندسيا ، فيقوم هؤلاء بوضع البرامج المرتبطة بنشاط جهة الحكومة الإلكترونية نفسها وهناك موظفي الشبكات وهؤلاء مختصين بصيانة شبكات الحاسب وإصلاح الأعطال الخاصة بهذه الشبكات الإلكترونية ، التي يعتمد عليها جهاز الإدارة الإلكترونية ، و ضمن مجموعة موظفي الشبكات هناك فئة تختص بحماية نظم المعلومات و الشبكات ضد محاولات الاختراق و السرقة و الإتلاف و التدمير.

1 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 83.

ويتضح مما سبق أن طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية فرضت وجود نوعية متخصصة لديها القدرة على إدارة النظام الإلكتروني الخاص بالإدارة الإلكترونية نفسها، ويلاحظ أن هذه الفئة من الموظفين لا تعني عن وجود الفئة المتخصصة مثل المتخصصين في المحاسبة أو القانون أو الطب أو الهندسة، فهؤلاء لتسيير عمل المرفق العام أو الجهة الإدارية ولكن يجب عليهم إتقان مهارات التعامل بالحاسب الآلي وتطبيقاته، وذلك لأنهم سيكونون جزءا من منظومة الإدارة الإلكترونية¹.

و لذلك يمكن القول إن موظفي الحكومة الإلكترونية يراعي توافر الخبرة المعلوماتية لديهم أكثر من اشتراطات أخرى و قد نجد أن على سبيل المثال إن شركات تقنية المعلوماتية تستعين بالموظفين الذين سبق توظيفهم كمدراء في مجال تقنية المعلوماتية، و كذلك بالأشخاص الذين عرف عنهم مهارات الحاسب الآلي و تطبيقاته واحتراقهم لشبكات المعلوماتية " الهاكرز " ، و ذلك لاتقاء شرهم و يوصفون " بنوابغ " المعلوماتية .

ونستخلص مما سبق إلى أن ظهور الإدارة الإلكترونية أدى إلى استحداث شروط جديدة للتعين في الوظيفة العامة، وظهر فئة جديدة من موظفي تعبئة المعلومات وهم موظفي الخدمة العامة الذين يتصلون بالجمهور مباشرة في أداء مهام الوظيفة و متطلبات الجمهور، كما أن الشروط التقليدية لشغل الوظيفة في طريقها لإعادة التقييم في ظل تعميم الشبكات الإلكترونية من جهات الحكومات المختلفة في ظهور الإدارة الإلكترونية ، و كذلك في ظل تحول القطاع

1- عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 89.

الخاص إلى الإدارة الإلكترونية ، كما أن العامل القطاع الخاص في الحاجة إلى إعادة النظر من حيث مؤهلات الشخص المرشح للعمل في القطاع الخاص ضمن الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية.

- نظام الحضور والانصراف للموظف في القطاع العام ضمن الإدارة الإلكترونية¹: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية في نطاق القطاع العام سوف يخصص موظف في كل دائرة حكومية عامة أو خاصة، وذلك لإثبات حضور الموظفين أو انصرافهم من مقر العمل عقب نهاية الميعاد الرسمي للعمل، ما لم ينصرف قبل ذلك لسبب من الأسباب، وتسابق شركات تقنية المعلوماتية في إنتاج برامج المعلوماتية تحقيق هذه الغرض لكنها تتفق في الآتي:

- قاعدة البيانات النظام يتعين في أي نظام الكتروني للحضور والانصراف أن تتضمن قاعدة بيانات تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين جداول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام ، و الوظائف بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها و الجداول و كذلك حفظ بيانات المواطنين كالاسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية وطبيعة الوظيفة ، و يتم صيانة قاعدة البيانات شرط أن يسمح البرنامج بذلك كما تعين أن يكون البرنامج صالحا لعملية التحديث بالإضافة إلى الحذف.

- الاتصال مع الخزانات و سحب البيانات أوتوماتيكيا كذلك فان برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب و قراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين في الدائرة التي

1- علي السلمي، المرجع السابق ، ص 95.

يعمل النظام المذكور، ولذلك نزود قاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج المذكور إمكانية مراقبة تحركات الموظفين والتحكم بطبيعة عمل كل قارئ حسب متطلبات الأجهزة الحكومية ذاتها، كذلك يعين أن تلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسميين كما يسمح البرنامج بالتعريف على المواطنين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه.

- نظام إدارة الحضور والانصراف و من خلال هذه الخاصية في برنامج الحضور والانصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية¹:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين.
 - إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية.
 - جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل، الموظف، السنة).
 - التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر، تأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن).
 - سرية النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام.
- ويلاحظ على هذا النظام بخصوص حضور وانصراف الموظفين ما يلي:
- احتساب وتسجيل أوقات الحضور والانصراف لكل الموظفين وذلك بدقة متناهية.

1- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 85.

- عند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي عن طريق القارئ يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة ، و ذلك بسبب الخروج لمهمة رسمية أو إذن خاص أو سبب مرض وهذا يمكن القول ؛ أن التحكم في خروج و دخول الموظف إلى محل عمله، و في ظل الإدارة الإلكترونية يمكن التحكم فيه بطريقة الكترونية، بعيدا عن التسجيلات وتوقيع الموظف لما يعيد الحضور و الانصراف، وذلك التطور راجع إلى طبيعة العمل في الإدارة الإلكترونية.

- استدعاء الموظف بطريقة الكترونية¹: في بعض جهات المنظمات الإلكترونية قد تقتضي طبيعة العمل استدعاء الموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في ميعاد محدد لجهة العمل أو المكان ماء ، و لذلك قامت شركات تعبئة المعلومات عن طريق جهاز خاص لإستخدام شبكة الهاتف المحمول و باستخدام برنامج معلوماتي معين أمكن لها تحقيق المهام المذكورة ، والتي تدور حول إرسال واستقبال الرسائل و بطريقة الكترونية ومن أمثلة تطبيقات البرنامج المذكور، أن يبرمج النظام المصرفي في مصرف ما مزود البرنامج بإخطار العميل هذا المصرف و الذي يحمل بطاقة ائتمان صادرة عنه، يرصده أولا بأول عند السحب بهذه البطاقة و ذلك عن طريق رسائل قصيرة تصله على هاتفه المحمول يذكر فيها رقم الحساب ورصيده وموعد عملية سحب تمت باستخدام هذه البطاقة ، و لا شك أن هذا النظام يخول للإدارة الإلكترونية إمكانية التعامل مع موظفيها خارج مقر العمل، على وجه السرعة و

1- عبد الفتاح بيهمي حجازي، المرجع السابق، ص 105.

كذلك استدعاء عملائها أو الأشخاص المرتبطين بها في أي وقت شاءت أن الأمر الذي أداء المهام المنوطة بجهات الإدارة الإلكترونية .

عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية تعني تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على عدد أقل من العاملين وتحقيق لا مركزية الإدارة، لذلك يرى الخبراء المختصين أن تنمية الموارد البشرية لأجل التحول لنظام الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون في ضوء الأحداث التالية¹:

1- إعادة النظر في هيكله إدارات شؤون العاملين في كافة الإدارات على نحو يعكس مدخلا حديثا في إدارة و تنمية الموارد البشرية.

2- الاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تنمية الموارد البشرية بوصف العنصر البشري هم ركيزة رأس المال الاجتماعي.

3- أعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخيارات و المهام المطلوبة و الأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.

4- وضع سياسة واضحة لعملية الاختيار و المقابلات الشخصية وتحديد معايير الأداء لها ، و تحديد معايير المفاضلة ، ووضع المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتمكين في الوظائف.

5- تخطيط المسار الوظيفي من حيث عمليات التعيين و الترقية و النقل وغيرها.

¹ إبراهيم الغوط ، المرجع السابق ، ص 99 .

- 6- تخطيط نظم و برامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف.
- 7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء و تحليل نتائج القياس و اقتراح سبل تطوير الأداء .
- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأساليب فاعلة ، وتصميم أنشطة وتدريب وتنمية الأفراد وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة ثم إعادة تصميم نظم و آليات التدريب .
- 9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير¹.
- للتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعا لمنطق التخطيط والتصميم والمتابعة والتقييم في كل مراحلها².
- كما أن في ظل الإدارة الإلكترونية يتم الاستعانة بأعداد أقل من العاملين وتحقيق اللامركزية التي تعتمد على منظمات فعالة تكفل الخضوع للمسالة على المستوى المحلي وتضع نظاما لتخصيص الموارد البشرية ، و تحقيق التنمية المستدامة في ظل ارتباطات اجتماعية يمكن أن تقلل من معوقات التعاون و التكامل و يكون ذلك بالتعرف على القطاع الحكومي الذي نستطيع القول انه يملك خبرة تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من تحرية قطاع حكومي ما لتطبيق الإدارة الإلكترونية تدريجيا على بعض الخدمات الإلكترونية ، ووضع بناء هرمي للخدمات التي تقم للجمهور من حيث أهميتها و دراسة الخدمات التي تتأصل فيها البيروقراطية و البطء في

¹ - علي السلسي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 ، ص 187.

2 -Murre Maria Elena, gouvernement: from real vutural brussels, 11 April, 2003, p 29.

الإجراءات و يكون لها الأولوية في التطبيق أما الخدمات الحكومية التي لا تتطلب غير إجراء بسيط فهذه يمكن تقديمها بالشكل التقليدي للوظائف التي تقدمها المستخدمين إلكترونياً ، و في ضوء هذه الأهداف يمكن وضع تصور لأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية وفقاً للأساليب التقليدية و أخرى حديثة كالآتي:

- الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية العناصر البشرية.

- الاهتمام بالتعليم في مراحله المختلفة.

التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية الذي يجب بتأؤه على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات وتمثل أهم هذه الأساليب في:

- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها.

- المؤتمرات والندوات التي تعقد محلية وعالمية حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.

- استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورهم وتبادل وجهات النظر.

- التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام التقييم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات¹.

المطلب الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الأداء الوظيفي.

أهتمت المنظمات العامة بالتدريب وحرصته في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة خارج المنظمة، ودلت الممارسة العملية لأنشطة التدريب هذا المعنى على انحسار آثاره في التدريب وعدم وصولها إلى موقع العمل فتأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء و تطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه ، بالإضافة إلى سياسة التعليم في مراحل المختلفة التي تقوم على الحفظ و التلقين ، و التي أصبحت غير قادرة على استيعاب و تفعيل التصنيفات الحديثة في ظل العصر الإلكتروني ، و أصبح تطوير مفاهيم ، وآليات و أساليب تنمية الموارد البشرية ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة ، و تستطيع تطبيق الحكومة الإلكترونية ومواجهة تحديات مما زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية ، و تمكين و أصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة و تزايدت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال و تتمتع بالخصائص الآتية :

¹ - علي السلمي، المرجع السابق ، ص 188 - 189.

- الرغبة في الإنجاز .

- السعي إلى التمييز .

- تحمل المخاطر .

- الابتكار والتجديد .

- الاستعداد للخدمة .

- التركيز على النتائج .

- الاقتناع بفكرة الجودة وتقبل التغيير .

وفي إطار البحث فإن أساليب تنمية الموارد البشرية المستندة إلى الحاسب الآلي و أساليب التدريب التفاعلية و التدريب عبر الشبكة العالمية الالكترونية، هي التي تركز على التوجيهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية حيث تبدو أهمية الطاقات و القدرات الإبداعية و إمكانية العمل في غرف ذاتية الإدارة، و ذلك لأجل مواكبة التقنيات الحديثة و حتي يتم تحقيق التنمية البشرية في توجهها الأمثل لتطبيق الإدارة الالكترونية تكون عن طريق أسلوبين¹.

1- الابتكار بأساليبه المتعددة .

2- التدريس غير التقليدي أو التعلم الالكتروني و هو التدريب عبر الشبكات وهو ما سنعرضه

تفصيلاً.

1- علي السلمي، المرجع السابق ، ص 190.

- الابتكار و أساليبه : مفهوم الابتكار و هو تفكير غير عادي وغير مفيد يقوم على الخيال أو المبادئ والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلطة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ، و يأخذ الابتكار أيضا شكل إعادة ترتيب أو تجميع ، و تنسيق و تكامل العناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو على كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة .

وينبغي الاهتمام بالابتكار في التعلم في المراحل المختلفة و أهمها توجيه خريجي الجامعات لسبب فقط بما يعرف في مجالات الإدارة المتكاملة ، و في مجال تخصصه بل أيضا بقدرات عملية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي و الانترنت و ان تكون أسلوب الفهم و التحليل والتخيل والابتكار هو السائد بدلا من أسلوب حشر المعلومات و التلقين بالحفظ مما يوقف ويعطل العقول¹.

فمنظمات الغد تحتاج إلى عاملين قادرين على الأداء والقدرة على تحصيل المعرفة ومهارة تطبيقها، و لا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة في تقديم الأفكار المبتكرة بل تعمل الإدارة العامة إلى تشجيع حلقات العصر الذهني كمدخل من مداخل الابتكار حيث يجتمع عدد معين من العاملين لدراسة مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين و يعتمد قائد الفريق لتشجيع الأعضاء وعلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار البديلة للمعالجة، أو التطوير و تتبع ثلاث خطوات في ذلك من حيث توضيح المشكلة ثم كيفية العمل و السلوك وتقنية المعالجة.

1- أحمد سيد مصطفى، التعبير بالابتكارية ورؤية معاصرة البعد الثالث الإدارية القرن الحادي والعشرون، دار النهضة، القاهرة ، 2000 ، ص 374.

ومن الأساليب الابتكارية أيضا الإدارة على المكشوف (Management open book) ، و هو منهج حديث في الإدارة و طريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول من خلال شحن القدرات الذهنية بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات و لقاءات تتضمن المصارحة تلعبه الأرقام بين أعضاء المنظمة ، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طقمهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير و يتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية ، و المستقبلية و ترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بالمنهج وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو في أعضاء الفريق و يوجد أيضا أسلوب الجماعات الحماسية .

وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تحب الانجازات العالمية في العمل و المغامرة و المهمات الصعبة حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يزيدون من استخدام أفكارهم لحل أو إنجاز المهمات المناط بهم ، و يتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في تخصيص المنظمة و تسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية و البريد الإلكتروني وشبكات الحاسب الآلي.

الفرع الأول: التكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمة العامة.

تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث للخدمة العامة¹، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية و تحسين مستواها .

1- اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية المنظمات العامة: إذ أصبح استعمال تكنولوجيا الحديثة من وسائل الاتصال وشبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة كتحقيق الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام و أداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها فيصبح المواطن كفيل و ليس كطالب معروف ، إذ تزيد اختصار تلبية حاجياته كما أنها أيضا تخدم الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية و موردين خدمات و سلع في آن واحد ، كما تؤدي إلى محدودية و قلة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية ، و تسهم في توفير و اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التصعيد الإداري ، و المرض البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة التي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاري².

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق ، ص 375.

2 -Undp Public Adminstratio Reform: <http://www.-undp-org/governance public html>, seen on : 19/05/2021.

- إن التوجه إلى الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص تكلفة الخدمات ، وذل على ذلك ما تحققه حكومات الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بتقديمها بطريقة تقليدية.
- تحديد الرخص في ولاية اريزونا الكترونيا تكلف (2) دولار أمريكي لكل عملية في مقابل (7) دولار أمريكي بالطرق التقليدية.
- في ولاية واشنطن نظم الشراء الحكومي الإلكتروني يوفر في المتوسط (10-20%) من تكلفة المواد والمشتريات.
- في ولاية الاسكا تكلفة تسجيل السيارات انخفض من (7.35) دولار أمريكي إلى (0.91) دولار أمريكي فقط باستخدام الطرق الإلكترونية¹.
- أن التحول لتقديم الخدمات العامة الكترونيا مس الدول النامية ، و ذلك بتقديمها الخدمة العامة الكترونيا للاعمال و الأفراد يتوقع لها أن تحقق و فرة في التكلفة تقدر بـ (10%) على الأقل ، و كذا دولة الهند التي سعت إلى جعل المعلومات وسيلة للنهوض بالبلاد في تكلفتها التقنية و الاقتصادية ، و الرقي كما في مصاف الدول المتقدمة ففي 1998 أعلن رئيس الوزراء دعمه لتطوير تقنية المعلومات ، و جعلها إحدى أولوياته الخمس و خلال شهر ثم إعداد خطة مستعجلة لتحقيق المتطلبات الملحة ، و بالنسبة للبعض شكلت مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إسداء جديد للديمقراطية لا يمكن إنكاره ، و هو ما يترجمه تصريح نائب الرئيس الأمريكي "آل جور" خلال خطابه في الاتحاد الدولي للاتصالات في عام 1994 حول قضايا

1- عيد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 378.

البنية التحتية للمعلومات العالمية ، وقد حاول تأكيد أن البنية التحتية العالمية للمعلومات إلا صورة للديمقراطية وزيادة كبيرة لمشاركة المواطنين في صنع القرار ، بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤونها من خلال المكونات التالية:

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطوير السياسات، ونشرها للمواطنين عن نتائج المسارات في البيانات.

- استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة ، و الإعداد السياسات و تحديد الأولويات و التوجيهات الإستراتيجية للدولة في مرحلة متقدمة و إستخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية الانتخابات و التمثيل السياسي.

- فلا يمكن إغفال الدور الريادي كتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية، وبذل للنماذج القائمة في صورها التقليدية حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتعبير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل المنظمات العادية من خلال تغير الظروف و إزالة المشكلات التي تواجهها.

- فقد أصبح في التطور الكبير في المنظمات العامة فضاء معظم الاحتياجات من خدمات متنوعة سواء كان المواطن في منزله أو عمله من خلال مواقع الخدمات و التسويق بالشبكة العالمية للمعلومات ، و هو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة و مؤديها ، و بين أسباب الانحراف، فمفهوم الإدارة الالكترونية جاء للدلالة على استخدام إنتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الإدارة الالكترونية ورفع كفاءتها و تعزيز دورها في تحقيق الأهداف ، و يشمل ذلك

الاستفادة في تراكم المعرفة ، في توقيع قاعدة المستفيدين في الخدمة العمومية للتقدم التقني المرافق لها، في توقيع قاعدة المستفيدين في الخدمة العمومية من حيث و فرة الخدمة و تحسين أساليب تقدمها بطرق الكترونية ، تمكن من الاطلاع على الخدمة و إكمال التبادل بين الدوائر الحكومية و المستفيدين من خدعتها¹.

إذا ما ازداد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات خاصة مع ظهور خدمات المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال المواقع الإلكترونية و البريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية أصبحت خدمة المواطنين تتم من خلال الموقع الذي يخزن في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب و إرجاع نتائجها للعمل تم تحويلها إلى موظفي الإدارة العامة الذي أصبح بعيدا عن اختصاص العملية الإجرائية المباشرة².

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية للإصلاح الإداري ومحاربة الفساد الوظيفي.

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل دولة عصرية تريد أن تواكب تطورات عصر الثورة الرقمية، ولا تختلف عن قضية المعلومات العالمية، و ذلك لان هذا النظام من الإجابات خاصة في مجال الإدارة العامة أو المرافق العامة، و ما تقدمه من خدمات ما يجعل التحول إليه في الضروريات إذ من شأنه، سرعة الانجاز و تخفيض التكاليف

¹ – Clavre lobet , sarise et beatuce von hastelaer OP, CIT, P 05.

² – E. Goverement. What Is Patitiallass Of Mot Awinigng ? AF easibiet study chll , dubai issue N1 , nov 2003 –p 08.

و تبسيط الإجراءات، فعلا عن تحقيق الشفافية في الإدارة و مكافحة الجرائم الوظيفية و الفساد الإداري¹.

حيث يعد الفساد الإداري مشكلة عالمية ترتب عليها نتائج و خيمة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الدينية على حد سواء، فالفساد يعوق معدلات النمو الاقتصادي، و يضعف الثقة في المنظمة العامة، و يضعف مكانة السلطة السياسية والإدارية بالدولة².

فلو معنا في ظاهرة الفساد يتبين لنا أن هذه الظاهرة تمثل في شائك الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية و غياب الأداة الإجرائية المنظمة للعمل و وضوح السلطات والاختصاصات و المسؤوليات الوظيفية العامة ، كذلك معنى دور الرقابي على الأعمال وعدم وجود معايير واضحة للتعين في الوظائف العامة أو الحيادية مما يؤدي إلى سوء اختيار الأفراد إضافة لعدم تفصيل مبدأ العقاب و تطبيق القانون على المخالفين أو مستغلين العمل لمصالحهم الشخصية وضعف المسؤولية الإدارية على الأعمال الموكلة أو المحاسب عليها ، و هناك أيضا أسباب أخرى تتمثل في ظاهرة الحياة ، و التساهل في تطبيق القانون و الوساطة وانتشار الرشوة ، و توحيد كذلك هذه الظاهرة أسباب اجتماعية تتمثل في التركيبة السكانية فإدارة الإلكترونية ، وفقا للتصور الشاعل يتعين أن تكون وسيلة لبناء اقتصاد قوي وتساوم في حل مشكلات اقتصادية و

1- عبد المنعم عكاشة، الإشارة الإلكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 2004، ص 1.

2- عادل بن احمد السنان، الفساد الإداري في المؤسسات العامة و المشكلة و الحل ، مجلة البحوث ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول، مصر ، جويلية 2003، ص 313.

تكون وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي و وسيلة تفاعل بأداء أعلى و كلفة اقل وهي أيضا وسيلة أداء تتطلب كل مظاهر التأخير و البطء و الترهل في الجهاز الإداري ، و لا نبالغ إذا قلنا أنهما غير وسيلة الرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات التحليل ، و المراجعة أليا لكل الأنشطة التي تتم على الموقع ، و يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تستطيع مكافحة الفساد الإداري و الروتين و التقليل من مظاهر البيروقراطية السلبية من خلال تمتعها بالمزايا التي تتميز بها التكنولوجيا الحديثة و ذلك كآلاتي¹:

- تقديم الخدمات يتم وفق برنامج منظما سلفا فالمواطن يستطيع الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 / 24 ساعة يوميا دون تدخل من جانب الموظفين ، و في هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة إلى الموظفين و المسؤولين الحكوميين ، ناهيك عن الشفافية في المعاملات دون التحيز بين المنتفعين بالخدمات العامة عن طريق إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام الإدارة الإلكترونية أضف إلى ذلك مشاركة أفراد المجتمع في معالجة السلبيات عن طريق رأي المواطنين في شؤون الإدارة الإلكترونية ، و توفير نظام دقيق للمراجعة و المحاسبة ، و بما أن الوساطة تعد نوعا من أكثر أنواع الفساد الإداري انتشارا نجد أن استقطاب و اختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس الكفاءة و الخيرة في العمل دون اعتبارات شخصية ، و هو ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من شأنه التقليل من أثار ظاهرة الفساد الإداري ، فالنظر إلى معايير كفاءة و خبرة الفرد و حاجاته المجتمعية ، و ليس طبقة الاجتماعية و خلفيته يجب أن

¹ - الحكومة الإلكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري نقلا عن الموقع:

يكون هو المعيار الحاصل في اختبار الموظف ، و هو ما يؤدي إلى إفساح المجال أمام كفاءات كثيرة من أبناء الوطن لكي تبرز و تعمل على حب الوطن.

كما أن وجود مثل هذه المعايير من شأنه أن يساعد على ظهور طبقات اجتماعية جديدة حلها في المبدعين والتكنوقراطيين ، و هذا من شأنه الحل الوظيفي بالإضافة إلى ما سبق توجد مزايا أخرى للإدارة الإلكترونية من شأنها المساعدة على مكافحة الفساد الإداري هي :

- سرعة في أداء الخدمات مع المحافظة على جودتها، حيث أنه في ظل الإدارة الإلكترونية تقدم الخدمات للمواطنين بسرعة فائقة مع قدر من الجودة التي تلبى حاجيات المواطنين و العملاء.

- نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية.
- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات ، و تقليل المعاملات و تخفيض وقت الأداء.
- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- تقليص المخالفات نظرا لسهولة وسير النظام بدقة.
- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستخدمين لما هو مطلوب منهم من وثائق وتخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على الأعمال.

- كما يقول البعض إن الإدارة الإلكترونية ستقضي على البيروقراطية، وتعمل على إلغاء دور الموظفين والوسطاء لكن القضاء على بعض فئات البيروقراطية العامة يخلق نوع آخر من البيروقراطية تسمى بيروقراطية الإلكترونية لكن البيروقراطية الإلكترونية الخادمة أفضل من الحالية فهي أكثر شفافية وأكثر سرعة في التعاملات الورقية¹.

¹ - عبد الرحمن منشاوي، الإدارة الإلكترونية للقضاء على البيروقراطية نقلا عن الموقع: اطلع عليه في 2020/04/14
<http://www.minshawi.com/olkal.com>

الخاتمة

الخاتمة:

ومن هنا نستخلص في هذه الموضوع أن النظام العالمي المعاصر أصبح عالم التغيير ، و لا استقرار على جميع الأصعدة السياسية الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية ، وما لها هذه الأخيرة من تأثير على الجوانب الأخرى خاصة ، و أن الإدارة العامة هي المسؤولة في قيادة التنمية الشاملة للمجتمع ، باعتبارها الوساطة بين التمتع وشرائحه المختلفة و النظام السياسي الحاكم فقد اتضح مما سبق أن إمكانية تقنيات المعلومات ، و الاتصال في بناء العملية الإدارية لذلك أصبح من الضروري على كل الحكومات الدخول إلى مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لترشيد الأداء داخل الإدارات العامة و تحقيق التنمية الإدارية ، وسيلة لرفع من مستوى رقابة الأفراد على كل ما تأدية المنظمات العامة من خدمات بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها ، و التي في مقدمتها تقديم الخدمة العامة إلكترونياً ، نستطيع القول أن الإدارة مطلباً هاماً تفرضها التحولات الرقمية والإلكترونية على الإدارات العامة في دول العالم ، باعتبارها مذكلاً للإصلاح الإداري و مرحلة و الانفتاح على التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا و العصر الرقمي ضرورة أفرزتها المجتمعات العالمية ، و التفاعل الإنساني ، و هو ما يقتضيه التطور الحقيقي بمنظمات الإدارة العامة الهادفة إلى القضاء على التحديات البيروقراطية ، وتسهيل مهمة طالبي الخدمة من المنظمات العامة ، و ذلك لما تتميز به الخدمات العامة الإلكترونية فمن مزاياها الشفافية ، و منع الرشوة و المحاذاة والمحسوبية .

خاصة إذا كان التعامل يتم افتراضي وفق مقولة اتصل و لا تنتقل فلا مناص إلى ترشيد الإدارة العامة ، و تحقيق التنمية الإدارية سوى بتبني نموذج الإدارة الإلكترونية تمنحه من امتيازات ، وتسهيلات و لما تسهم به في خلق القيمة المضافة على الأداء الوظيفية الإلكترونية ، فتبني نموذج الإدارة كآلية لترشيد الأداء الوظيفي داخل الإدارة العامة تمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضافة نتائج ايجابية على مخرجات الأجهزة الإدارية العمومية ، و يحقق مقدار من الثقة و المصادقية في عمل المنظمات العامة ، فتوفير المعلومات

الضرورية أمام طالب الخدمة من الإدارة العامة للخدمة البيانات الأساسية ، و إيجاد منافذ للخدمة العمومية بأنواعها ، يقود إلى تحقيق رضي المواطن على نوعية الخدمة المقدمة ، وعلى مستوى أداء الإدارة العامة .

و خلق جسر من الثقة بين طالب الخدمة و مقدمها لما تتميز به المنظمات العامة من سرعة في الأداء و دقته و فاعليته و كفاءته المنظمة على جميع المستويات في الإدارة الالكترونية ليست بديلا للإدارة الجيدة ، و إنما هي وسيلة لدفع الإدارة العامة على الصعيد الإداري و التنظيمي و الهيكلي ، يحقق قدرا من الرشد الإداري ، وتوطيد العلاقة بين المواطن و الإدارة العمومية ، وتوفير المعلومات بشكل كبير ، و بسرعة و جعلها تتميز بالجودة فيما يخص التفاعل بين الأجهزة الإدارية والمواطنين ؛ إذ أن المواطن العصري أصبح يطمح إلى مستويات خدمة عالية خالية من التعقيدات الإدارية ، و الروتينية، و الهرمية في الحصول على الخدمة ، و ما ينتج عنها من بطئ للهذر الوقت و ارتفاع في التكاليف وتراجع في الأداء الإداري ، و بالتالي يمثل تطبيق نموذج الإدارة الالكترونية المنفذ بالنسبة للمواطنين من صفوف الانتظار المتناهية ، و من الالتزام بالوقت المحدد لعمل المؤسسات العامة كون الإدارة الالكترونية غير مقيدة بمكان أو زمان معين ، فهي تقدم خدمات 24/24 ساعة دون انقطاع ، كما أن الإدارة الالكترونية لها تأثير على نظم الموارد البشرية باعتبارها من أهم النظم الإدارية يتأثر فيها العنصر البشري كغيره بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، حيث تواجه المنظمات العامة التغيرات التكنولوجية و ثورة و التي لها مضامين ضخمة .

أما الانترنت و الاتصالات تعني تغيرات جذرية بالنسبة لطبيعة وظيفة الموارد البشرية للوظائف والأنشطة للمنظمة للموارد البشرية ، و في دعم و تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، كما تتغير كلا من وظائف الموظف العام و المسؤول في ظل الإدارة الالكترونية ، وتصبح جميع المعاملات تتم الكترونيا سواء ما بين الموظف و المستخدم ، و حتى نمط الوظائف الإدارية التقليدية تتغير في ظل الإدارة الالكترونية بحثا عن الفاعلية و التسيير الجيد المحكم الرشيد

للإدارة العامة ، و إدارة الأعمال في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية لتمثل نقطة هامة في وظائف الإدارات العامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات العمومية في المدن ذات الكثافة السكانية المرتفعة ، و بالتالي زيادة الضغط على الإدارات العامة و بذلك يتم الاستغناء عن التنقل بحث عن الخدمة بما يوفر على المواطن الجهد والوقت واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

و لكي يتم ذلك لا بد من تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل أكبر في المنظمات الإدارية العامة، ودعم مجتمع المعلومات بما يسهم في بناء مسارات هامة و فعلية في ترشيد الإدارة العامة ، أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث لا يمكن الوصول إلى جملة من الإمتيازات الإدارة الإلكترونية للموظف المتمثلة في الإنترنت خلال آليات و المعدات التقنية و التكنولوجيا في استخدام الإدارة الإلكترونية يضع الأداء الوظيفي بجملة من القيم و الشفافية و الديمومة ، السرعة ، ربح الوقت ، الدقة ، و خلق القيمة المضافة من الجوانب من خلال استخدام المستخدم للتكنولوجيا الحديثة ، و استغلال المعلومات و الاتصال فيما بينهم في ظل الفضاء الإلكتروني .

فبعد تطرقنا لأهم النتائج التي توصلنا لها و نحن في الدراسة و التحليل لهذا الموضوع أرتينا تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية ترجمت رغبة في التحول إلى التكنولوجيا الحديثة، و لكي يتم لابد من تطوير برامج المعلومات و الإتصال بشكل أكبر في المنظمات الإدارية العامة، و تكوين الموارد البشرية بما يسهم في بناء مسارات هامة و فعلية في ترشيد الإدارة العامة.
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على مختلف المعدات من خلال آليات التقنية والتكنولوجيا بالنسبة للموظف في تقديم الخدمة العمومية.
- إفتقار الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونية المشروع الإلكتروني.
- ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب العوامل التشجيعية للمواطنين وإستخدامها كإنخفاض تسعيرة توصل الشبكة.

- الجزائر في حاجة للتخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية التي لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تكاتف وتنسيق الجهود بين كافة القطاعات في الدولة تحول نحو إدارة إلكترونية و تحقق المصلحة العامة للمجتمع و الدولة.
- إرساء ثقافة مؤسساتية داخل الإدارة العامة عن طريق إستحداث برامج تعليمية فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعاملات الإلكترونية.
- النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة تنطلق من أن الإدارة و الموظف بمثابة آلية هامة في بناء و ترقية الإدارات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية، بما يحقق الشفافية و السرعة و تقربها للمواطنين لتغير نظرتهم عنها و الإستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، غير أن نجاح هذا نموذج مرتبط إلى حد بعيد بخصوصية كل مجتمع.
- كما أن جائحة كورونا (كوفيد - 19) كانت الإجراء المنظم و الاستثنائي التي سهلت التحكم في المجتمع، و ضبط إيقاعه تحت شعار معادلة الخدمات الوقائية من طرف الإدارة العمومية، و ترك من هم غير مهددين صحيا يعملون دون أن ندمر البنية المالية التي تقوم عليها حياتهم في ظل الفضاء الإلكتروني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1-الكتب باللغة العربية:

أ - الكتب :

- أحمد رحمانى ، مطبوعات حول التكوين ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2005.
- أحمد سيد مصطفى ، التغير بالإبتكارية رؤية معاصرة البعد الثالث لإدارة القرن الحادي و العشرون ، دار النهضة ، القاهرة ، 2000.
- أحمد محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- أسامة كامل و محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية ، البحرين ، 2006 .
- أشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
- بسيوني عبد الله عبد الغاني ، القانون الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1991 .
- بلحيمر إبراهيم ، أسس التسويق ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2010.
- بوحوش عمار ، نظرية الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرون ، دار المغرب الإسلامي ، بيروت ، 2006.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2006.
- جورجى شفيق ساري ، المبادئ العامة للقانون الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 .
- حسين حمودة المهدي ، شرح أحكام الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2002 .
- حمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2002.

- خليل الطاهر خالد ، القانون الإداري دراسة المقارنة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1998.
- الدناتي عبد المالك ، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت ، دار الفجر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- السالمي علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008.
- السالمي علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، 2000 .
- سامي جمال الدين ، أصول القانون الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004 .
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 2005.
- سعيد محمد المصري ، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمائية (المفاهيم و الإستراتيجيات) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
- السيد محمد يوسف المعداوي ، دراية في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1984.
- شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 .
- شمس توفيق ، الحكومة الإلكترونية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- صالح الرشيد ، أساسية تسويق الخدمات ، المملكة العربية السعودية ، 2008.
- الصبرفي محمد ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورص الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006.
- الصبرفي محمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2010.

- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- الطهراوي هاني علي ، القانون الإداري ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1989.
- عباد محمد ، الإدارة الفاعلة ، مكتبة لبنان للنشر، بيروت ، 2003.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .
- عبود نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات و الوظائف و المشكلات ، دار النشر ، عمان ، 2009.
- عكاشة عبد المنعم ، الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 2004.
- عمار بوضياف ، القرار الإداري ، ط1، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 .
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان ، 2005 .
- الغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، 2006.
- غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية ، أفق الحاضر و تطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية ، 2004.
- فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، 2002 .
- فرحات فوزت ، القانون الإداري العام ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، 2004.
- فرحات فوزت ، شرح القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- فريجة حسين ، شرح القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ،
- لباد ناصر، الوجيز في القانون الإداري ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2010 .

- لوران بلان ، الوظيفة العامة ، ترجمة انطوان عبده ، دار منشورات عويدات ، ط 1 ، 1973 .
- محمد باهي أبو يونس ، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة فتتي النظام الإداري الإسلامي ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999 .
- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، ط 2 ، 2007 .
- محمد حسن علي و أحمد فاروق الحاميلي، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة، دار الكتب القانونية ، مصر، 2006 .
- محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ القانون الإداري ، ج 1 ، المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية.
- محمد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المناهج ، 2005 .
- محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج ، عمان ، 2004.
- محمود أبو بكر مصطفى ، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف و الفساد ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005.
- محيو أحمد ، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعة ، مصر ، الطبعة غير موجودة ، 2000 .
- معارف مجلة علمية محكمة صادرة عن جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة ، السنة السابعة ، العدد 12 ، جوان 2012 .
- منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- المؤذن محمد الصالح ، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002.
- مولود ديدان ، مدونة الوظيفة العمومية و الوظائف العليا ، دار بلقيس ، الجزائر ، 2007.

- الهزاني نورة ، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة المالك فهد الوطنية ، الرياض ، 2008.

ب -المحاضرات :

- فشييت أبو بكر، محاضرات أقيمت في وزارة التكوين المهني و مخطط تسيير الموارد البشرية ، أبريل 2008 .

ج- المقالات :

-إبراهيم بختي، الأنترنت في الجزائر ، مجلة الباحث عدد01 ، جامعة ورقلة ، 2002.

- إبراهيم بعزیز ، مجتمع المعلومات المفهوم الخصائص و التحديات ، جامعة الجزائر، نقلا عن الموقع : <http://www.odef/n395287/maillot:hombrahnm> أطلع عليه بتاريخ 2013/05/09.

-أحمد بن عيشاوي ، " أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على المؤسسات " ، مجلة الباحث العدد رقم 07 ، جامعة ورقلة ، 2010.

- التقرير العالمي لليونيسكو ، منظمة الأمم المتحدة لتدريس العلوم والثقافة من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة ، فرنسا ، 2005 .

-الحكومة الالكترونية و دورها في الحد من الفساد الإداري نقلا عن الموقع:

<http://www.omnanleg.met/vd/showtherd.php>

- سحر قدوري الرفاعي ، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقاتها ، مدخل استراتيجي مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ، العراق .

- شيمط عطا الله ، التصدي للفساد الإداري من خلال التحول إلى الإدارة الالكترونية

للحكومة المحلية نقلا عن الموقع : [http // www.shaonoudalla.com](http://www.shaonoudalla.com) اطلع عليه

بتاريخ 2013/03/09 على ساعة 13.00.

-عادل بن أحمد التلقان ، الفساد الإداري في المؤسسات العامة والمشكلة و الحل ، مجلة

البحوث ، مصر ، المجلد الخامس و العشرون العدد الأول ، جويلية 2003 .

- عبد الرحمن منشاوي ، الإدارة الالكترونية للقضا على البيروقراطية نقلا عن الموقع :
<http://www.minshawi.com/olkal.com> أطلع عليه 2013/04/14.
- عصام محمد البحيصي ، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في
 منظمات الأعمال ، مجلة الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، العدد 01 ، 2006 .
- فيصل زوهار " تقنية المعلومات و الكمبيوتر ، الحوار المتمدن العدد 9 ، نقلا عن
 الموقع <http://www.alhewar.org/debats show art> "
- محمود عثمان أبو مهارة ، مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الالكترونية تجارب عربية
 وعالمية ، نقلا عن الموقع: <http://wikipedia.com/chafirouh>
- نائل عبد الحفيظ العولمة ، نوعية الإدارة والحكومات الالكترونية في العالم الرقمي ،
 دراسة استطلاعية "مجلة جامعة المالك سعود مجلد15 ، " العلوم الإدارية ، الرياض ، سنة
 2003.
- هيم الفيلكاوي ، الحكومة الالكترونية ، مجلة الحرس الوطني الكويتي ، العدد 19 ،
 السنة الخامسة ، 2002 .
- وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية ملتقى دولي ،
 إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات ، جامعة قسنطينة ، 2012.
- 2- مذكرات و رسائل :**
- إبراهيم الغوطي ، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في
 القرارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
- إسماعيل بوفندوز، التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم
 السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر ، 2007.
- إيهاب خريس أحمد المير ، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،
 دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الخارجية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ،
 الرياض ، 2007.

- بن شعبان رمضان ، الديمقراطية الإلكترونية كبديل لتفعيل المشاركة السياسية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009.
- بن مرسلي رافيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية ، دراسة حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2011.
- بلهادي سعيدة ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوس ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2008.
- عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2010.
- كلثوم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بدولة قطر ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية الدولية في قطر ، 2008.
- بلجليح شهيناز ، الإدارة الإلكترونية و ترشيد الإدارة العامة التجربة الجزائرية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة المسيلة ، 2013 .
- قادة جعفر ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004/2005.
- تشات سلوى، أثر التوظيف العمومي بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2009.

3- المراجع باللغة الأجنبية:

1- المواقع الإلكترونية :

- [Http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm](http://www.worldbank.org/publicsector/egowtudies.htm).access (4816/2005).
- Unpd public administratio reform[http: //www.undp.org/governance/public.htm](http://www.undp.org/governance/public.htm), seen on : 19/05/2013
- World bank, a définition of e – gouvernement .
- Naffa , thaldann, "jordan e–gouvernement programme"initaire , jordan septembre 2005 .
- Murre maria elena, e gouvernement : forom real vutural brussels , 11 april , 2003. 6- C lavre lobet , rarise et beatuce von bastelaer.
- E. Gouvernement. What is patitiallass of mot awinigng ? Af easibiet study (1) e hll,dubai issue n1 , nov 2003.
- Nouvelles technologies d’information en algérie ambassade de france en algérie avril 2008. Didier le peutrex et jean poul paoli .
- Centre de devlappement des technologies avancees.

4- القوانين و التشريعات:

- القانون رقم 12/83 مؤرخ في 2 يوليو 1983 ، المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب.
- القانون رقم 08/ 90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 ، المتضمن قانون البلدية القديم.
- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بالعلاقات العمل.
- القانون رقم 11/04 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004 ، المتعلق بالقانون الأساسي للقضاء ، ج ر ، عدد 57 .
- القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، المتضمن قانون البلدية الجديد.
- القانون رقم 06/14 المؤرخ في 9 غشت 2014 ، المتعلق بالخدمة الوطنية ، ج ر ، عدد 48.
- القانون رقم 15/16 مؤرخ في 31 ديسمبر 2016 ، يعدل و يتم القانون رقم 12/83 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.
- القانون العضوي رقم 01/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 ، المتعلق بالانتخابات ، ج ر ، عدد 01.
- المرسوم الرئاسي رقم 155/64 المؤرخ في 08 جوان 1964 المعدل و المتمم ، المتعلق بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة ، ج ر ، عدد 05.
- المادة 01 من المرسوم الرئاسي رقم 144/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتعلق بشرط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العمومية و بتنظيم اللجان الطبية ، ج ر ، العدد 46 .
- المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوق و واجبات و العناصر المشكل لرواتب والقواعد المتعلقة بتسيير و كذا النظام التأديبي المطبق عليها.

- المرسوم الرئاسي رقم 109/17 المؤرخ في 14 مارس 2017 الذي يحدد كيفية تنفيذ الأحكام التشريعية في مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية و الإستبقاء و إعادة الإستدعاء بعنوان الوظيفة و الترقية و التقاعد ، ج ر ، عدد 17.
- المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 ، و المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- المرسوم تنفيذي رقم 91 / 26 المؤرخ في 02 فبراير 1991 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.
- المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 ، المعدل والمتمم المتعلق بالرقابة المسبقة للنفقات الملتزم بها.
- المرسوم التنفيذي رقم 26/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 ، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتضمن تكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- المرسوم التنفيذي رقم 307/00 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 المتعلق بضبط شروط و كيفية إقامة خدمات إلكترونية.
- المرسوم التنفيذي رقم 04/08 مؤرخ في 19 يناير 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- المرسوم تنفيذي رقم 11 / 334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 ، المتضمن القانون الأساسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، المحدد لكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوصات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها ، ج ر ، عدد 26.

- المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بالتكوين الموظفين و الأعران العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، ج ر ، عدد 43.
- المرسوم التنفيذي رقم 373/20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2020 بتعلق بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف، ج ر ، عدد 77.
- الأمر رقم 103/74 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 المعدل و المتمم المتضمن قانون الخدمة الوطنية ، ج ر ، الصادرة سنة 1974.
- الأمر رقم 03 /06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية.
- التعليم رقم 240/95 الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995.
- التعليم الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 67/99 ، المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء و تجديد و تمديد لجان المستخدمين و لجان الطعن .

الفهرس

إهداء

الشكر

01	المقدمة.....
02	الفصل الأول: إدارة و تنظيم المسار المهني للموظف
02	المبحث الأول : ماهية المسار المهني للموظف.....
02	المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي
03	الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي
06	الفرع الثاني : مضامين المسار الوظيفي
06	المطلب الثاني : حقوق وواجبات الموظف
06	الفرع الأول : حقوق الموظف
12	الفرع الثاني : واجبات الموظف
13	المبحث الثاني: إدارة المسار المهني للموظف وحدود مساءلته
13	المطلب الأول: الآليات والهيئات المعنية بالمسار المهني للموظف.....
14	الفرع الأول : آليات تسيير المسار المهني للموظف
24	الفرع الثاني : الهيئات الإدارية المعنية بالمسار المهني للموظف
35	المطلب الثاني: ضوابط تأديب الموظف
36	الفرع الأول : النظام التأديبي للموظف.....
42	الفرع الثاني : مصير المسار المهني للموظف
47	الفصل الثاني: المسار المهني للموظف في ظل الإدارة الإلكترونية
48	المبحث الأول : الموظف العمومي ومنهج تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

48	المطلب الأول: مفهوم الموظف العمومي
52	الفرع الأول: تعريف الموظف العمومي
54	الفرع الثاني: شروط الالتحاق بالوظيفة العامة
68	المطلب الثاني : نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية
70	الفرع الأول : متطلبات الدخول إلى الإدارة الإلكترونية
75	الفرع الثاني: العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية
81	المبحث الثاني : أثر التكنولوجيا المعلوماتية على الوظيفة العامة
82	المطلب الأول : الأدوار الجديدة للموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية
86	الفرع الأول : الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الإلكتروني
91	الفرع الثاني : الموظف في ظل الإدارة الإلكترونية
97	المطلب الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الأداء الوظيفي
100	الفرع الأول : التكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمة العامة
104	الفرع الثاني : الإدارة الإلكترونية للإصلاح الإداري ومحاربة الفساد الوظيفي
110	الخاتمة
114	القائمة المرجع

ملخص مذكرة الماستر

ومن هنا نستخلص في هذه الموضوع أن النظام العالمي المعاصر أصبح عالم التغير ، ولا استقرار على جميع الأصعدة السياسية الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية ، وما لها هذه الأخيرة من تأثير على الجوانب الأخرى خاصة ، وأن الإدارة العامة هي المسؤولة في قيادة التنمية الشاملة للمجتمع ، باعتبارها الواسطة بين التمتع وشرائه المختلفة و النظام السياسي الحاكم فقد اتضح مما سبق أن إمكانية تقنيات المعلومات ، والاتصال في بناء العملية الإدارية لذلك أصبح من الضروري على كل الحكومات الدخول إلى مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لترشيد الأداء داخل الإدارات العامة و تحقيق التنمية الإدارية ، وسيلة لرفع من مستوى رقابة الأفراد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها ، و التي في مقدمتها تقديم الخدمة العامة إلكترونياً ، نستطيع القول أن الإدارة مطلباً هاماً تفرضها التحولات الرقمية والإلكترونية على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخلاً للإصلاح الإداري ومرحلة والانفتاح على التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا و العصر الرقمي ضرورة أفرزتها المجتمعات العالمية ، والتفاعل الإنساني ، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي بمنظمات الإدارة العامة الهادفة إلى القضاء على التحديات البيروقراطية ، وتسهيل مهمة طالبي الخدمة من المنظمات العامة ، وذلك لما تتميز به الخدمات العامة الإلكترونية فمن مزاياها الشفافية

الكلمات المفتاحية :

1- الإدارة الإلكترونية 2- المسار الموظف 3- الموارد البشرية 4 - القرارات الإدارية

Abstract of The master thesis

Hence, we conclude on this subject that the contemporary global system has become a world of change, and there is no stability at all political, economic, social and technology levels, and what the latter has on other aspects, especially, and that public administration is the responsibility in leading the comprehensive development of society, as the mediator between Enjoyment and its various segments and the ruling political system. It has become clear from the above that the possibility of information and communication technologies in building the administrative process. Therefore, it has become necessary for all governments to enter the stage of applying electronic management as a tool to rationalize performance within public administrations and achieve administrative development, as a means to raise the level of oversight. Individuals are required to perform all the services that public organizations perform in order to allow a high degree of quality in their functions, foremost of which is the provision of public services electronically. We can say that management is an important requirement imposed by digital and electronic transformations on public administrations in the countries of the world as an entrance to administrative reform and a stage and openness to Developments in the fields of technology and the digital age are a necessity created by global societies On the human front, which is required by the real development of public administration organizations aimed at eliminating bureaucratic challenges, and facilitating the task of service-seekers from public organizations, due to the characteristics of electronic public services, and its advantages are transparency

key words:

1 -electronic management 2- employee track 3- human resources 4- administrative decisions