

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الأعمال

القسم: علوم التسيير

تسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي
(دراسة حالة مؤسسة نفضال)

تحت

مقدمة من طرف الطالبين:

اشراف الاستاذ:

◆ شاشوة فضلون.

◆ خلافي محمد .

◆ خروبي عابد.

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ. بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	أ. شاشوة فضلون	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. شنين قادة	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024 /2023

إِهْدَاء

بسم الله و الصلاة و السلام على نور القلوب و سيد الوجود و خير الأنام حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و تعليمي و دعماني في كل الأحوال والظروف،

إلى نبع الحنان و الصبر و من رافقني دعائها في كل زمان و مكان و من أنارت درب خطايا " أمي " أطال الله في عمرها، كما أسأل الله الولي القدير أن يحفظها و يرفع مقامها و يجعلني سببا في رفع شأنها.

و إلى من أحمل اسمه و سندي في الحياة و اعترف بفضلته في الوجود، إلى من رباني على الفضيلة، و حب العلم و كان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان " أبي العزيز " الذي تحمل المشقة في سبيل وصولي و علمني الصبر و التواضع تمنياتي له بالصحة و طول العمر.

إلى جميع عائلتي و أصدقائي، إلى جميع من أحبنا في الله و أحببناه فيه.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من يقرأ مذكرتي الآن، إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أمر بشكره ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا اله إلا الله هو
المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد،
اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا
وعليه فل يتوكل المتوكلون.

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بأحر تشكراتي إلى:

الأستاذ المشرف د. شاشوة فضلون لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاته
النيرة و تشجيعاته القيمة التي ساعدتني في إعداد بحثي هذا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء اللجنة وكل أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم على الجهود المبذولة
خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس
III	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لتسيير المسار الوظيفي للموظف	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية المسار الوظيفي
3	المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي
5	المطلب الثاني : مراحل تسيير المسار المهني ووسائله
13	المطلب الثالث: أهمية المسار الوظيفي وأهدافه
16	المبحث الثاني : مفهوم الموظف في المؤسسة الجزائرية و الوظيفة العامة ومبادئها
16	المطلب الأول : مفهوم الموظف و الوظيفة العامة
19	المطلب الثاني : مبادئ للالتحاق بالوظيفة العمومية ومراحل تطورها
23	المطلب الثالث : أنظمة الوظيفة في المؤسسات العمومية
28	خلاصة
الفصل الثاني : كيفية إدارة وتسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : إدارة المسار الوظيفي وحقوق وواجبات الموظف في المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول : ماهية إدارة المسار الوظيفي، أهميتها وأهدافها
32	المطلب الثاني : حقوق وواجبات الموظف
38	المطلب الثالث: المبادئ التي تتحكم عملية التوظيف
39	المبحث الثاني : تسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي
39	المطلب الأول : إجراءات التوظيف

43	المطلب الثاني : الترقية وحركة نقل الموظف
49	المطلب الثالث : انتهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والمؤسسة
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفضال	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفضال
57	المطلب الأول: تعريف بالشركة
59	المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها
63	المطلب الثالث: المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفضال
64	المبحث الثاني: إدارة ظروف العمل و إدارة شؤون الموظفين في مؤسسة نفضال
64	المطلب الأول: إدارة ظروف العمل
67	المطلب الثاني: القوانين المختلفة لإدارة شؤون الموظفين
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
81	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
45	وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية	الجدول رقم (1)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	خطوات التدريب	الشكل رقم (1)
57	وثيقة تبين شعار مؤسسة نفضال	الشكل رقم (2)
60	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال	الشكل رقم (3)

مقدمة عامة

مقدمة:

استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عن سواه من حقول المعارف الإنسانية، سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية بحجمها الكبير أو الصغير العامة أو الخاصة و بمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة، يشكل لديها أهمية خاصة، إذ أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى بتمييزه باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعاً هو عدم السيطرة على أدائه مطلقاً وهذا مصداقاً لقوله تعالى لرسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: ﴿فذكر إنما أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر﴾ وبآية أخرى يشير جل وعلا ﴿وما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد﴾.

ويعتبر تسيير المسار التوظيفي للموظفين صلب إدارة الموارد البشرية، فنجد أن الدولة سهرت على الاهتمام بهذا المورد من خلال الإصلاحات الكثيرة التي ميزته تسييره سواء في القطاع العام أو الخاص وذلك بتنظيم دقيق من خلال النصوص القانونية الكثيرة.

وقد شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر تطورا لا من حيث محتواها البشري فحسب ولكن من حيث مموئها القانوني أيضا، فبعد أن عاشت على هامش الواقع الوطني مدة طويلة أصبحت الآن تحاول مواكبة حركة التجديد التي تكفلت النهوض بالمؤسسات الوطنية وبناء جهاز أداري قوي تركز عليه سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية.

ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

أ. إشكالية الدراسة :

• كيف يؤثر المسار الوظيفي على الموظف في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

• ما أهمية المسار الوظيفي في المؤسسة؟

• كيف يؤثر تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

• فيما تتمثل إجراءات التوظيف ؟

ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولي عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- كلما كان تسيير المسار الوظيفي للموظف فعالا كلما انعكس ذلك إيجابا على الفرد و المؤسسة.
- تقوم سياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية على اساس قانوني سليم.
- تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري.

ج. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- القاء الضوء على المسار الوظيفي و التعرف على طبيعته في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهمية تسيير المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة.
- إبراز أهمية المسار الوظيفي في التكيف مع التغييرات التي تطرأ على الموظف للمؤسسة الجزائرية.

د. أهمية الدراسة :

- معرفة الدور الفعال الذي يلعبه المسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة اثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع خصوصا فيما يتعلق بالمسار الوظيفي والموظف.

• أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

- علاقة الدراسة بمجال التخصص.
- الرغبة في الإطلاع والاستفادة قدر الإمكان من الموضوع، و تعرف على تسير المسار الوظيفي في المؤسسة.
- ابراز الدور الذي يلعبه المسار الوظيفي القطاع الاقتصادي.
- هـ. حدود البحث:
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في مارس 2024.
- الحدود المكانية: مؤسسة نفضال.
- و. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حليلة بن طري ، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان أثمر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB بسكرة-، 2015-2016، وقد توصل هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- إن تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا .
- تطوير المسار الوظيفي وظيفية هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، والتي يؤدي كل منهما إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB تلتزم بأبعاد تطوير المسار الوظيفي التي تمت دراستها ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها إلى تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي.
- الدراسة الثانية: جارش زكية و جعفر هدى، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان "المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية " دراسة حالة مديرية البيئة – تبسة- ، 2018-2019، وقد توصل هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
- وجود مسار وظيفي في مديرية البيئة من خلال مخططات التوظيف والتدريب تبين أن المؤسسة اتبعت مسار وظيفي فعال والمتمثل في العديد من العمليات.

- سعت المديرية لمراعاة درجة الكفاءة والقدرة على المساهمة والتخصص حسب امكانياتهم المعرفية والمهنية، وهذا من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل زيادة فاعلية المسار الوظيفي.
- اتبعت المديرية مسار تدريبي لزيادة وتحسين جهودهم الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، ومن خلاله يتم استهداف واجراء تغير مهاراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة.
- أن المسار الوظيفي له دور كبير في تسيير المورد البشري من عدة جوانب ومنه نلاحظ من خلال التدريب والترقية في مساهمة ومكافئة المهارات العلمية والعملية للمورد البشري لها درجات عالية للمؤسسة الجزائرية.

ز. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى المنهج التحليل في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة.

ح. التقسيم المنهجي للدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تتخللها في البداية مقدمة وينتهي بخاتمة.

● **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي والنظري لتسيير المسار الوظيفي للموظف ، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث.

● **الفصل الثاني :** تناولنا فيه كيفية إدارة وتسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي

● **الفصل الثالث :** الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نפטال.

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة البحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

لتسيير المسار الوظيفي للموظف.

الوظيفي للموظف

تمهيد:

يعتبر المسار الوظيفي ذا أهمية كبيرة، فهو يعطي إطار يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي يتم استخدامها لمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد على ما ويستطيعون عمله ، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع نوع المهارات والقدرات الخاصة به وذلك ما تحدده إدارة المواد البشرية مسارات وظيفية تنظيمية متعددة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

كما تعتبر الوظيفة العمومية حجر الأساس في بناء الجهاز الإداري والتنظيمي ، فبدونها فإن المنظمة لا تمارس مهامها ووظائفها ، وسنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المسار الوظيفي وأهميته، وكذا مفهوم الوظيفة ومبادئ الالتحاق بها.

الوظيفي للموظف

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد الغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ويعرف المسار الوظيفي على أنه: " سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر"¹.

يعبر هذا التعريف عن التغييرات الوظيفية التي يعرفها الفرد في عمله والمتمثلة في الترقية من منصب إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو قد تكون هذه التغييرات عبارة عن تعاقب في المناصب التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته العملية.

ويرى Douglas hall أن المسار الوظيفي هو تتابع التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية².

يمكن النظر إلى المسار الوظيفي من خلال هذا التعريف على أنه الطريق الذي يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية.

الوظيفي للموظف

1- يوسف حجيم الطالق وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 485 .
 2- موسى النوري، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 106 .
 كما أنه "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بأماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه¹ ."

حيث أن المسار الوظيفي هنا هو مجموعة من الخطوات والأنشطة للوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب.

إضافة إلى ذلك فهو: "الخيارات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد² ."

حيث أن الخبرات الوظيفية تشمل كل من المراكز الوظيفية خبرات العمل، نوعية المهام، وتتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.

إذن يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه³ .

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن المراكز الوظيفية تتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية أو الخاصة أو العامة على حد سواء.

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المسيرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية⁴ .

مما سبق يمكن القول أن المسار الوظيفي عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي.

أي أن الفرد ينتقل خلال حياته العملية عبر عدة مناصب من الأدنى إلى الأعلى أو عبر هيكل المنظمة.

1- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 165 .

الوظيفي للموظف

2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون الدار الجامعية 375 الإسكندرية، 2003، ص 375.

3- وادي رشدي ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات، ع 2، غزة، 2007، ص 10.

4- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 276.

المطلب الثاني: مراحل تسيير المسار المهني ووسائله:

يمر تسيير المسار المهني بعدة مراحل أهمها ما يلي¹:

أولاً: مرحلة تعيين و توظيف العاملين:

تبدأ مهمة تسيير المسار المهني بمتابعة الأفراد في أول مرحلة لهم بانتقاء الأحسن و الأنسب و تعيينهم الرسمي لديها ، و هذا ما يتمثل في مرحلة بدأ الخدمة و ذلك لتحقيق الاحتياجات الممكنة من العمالة ، و تعني التوظيف لكل إجراءاته حيث يعرف التوظيف على أنه مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى جذب و اختيار الكفاءات و تعيينها في الوظائف الشاغرة للمؤسسة فالتوظيف يحتمه احتياجات المؤسسة و ظروفها و مراحل نموها في التوسع و الانتشار أو الاندماج كما أن قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات تخضع إلى اعتبارات عديدة منها قدرتها على المنافسة في توفير الحوافز التي تميزها المؤسسات الأخرى و مركزها المالي و السمعة و الشهرة التي تتمتع بها و مناخ العمل و ثقافة المؤسسة.

يقوم تسيير المسار المهني في مرحلة التوظيف بعدة إجراءات ليتمكن من الحصول على أجدر و أكفء العناصر التي يمكن استغلالها خلال إنجازها للمشاريع المستهدفة و تتمثل هذه الإجراءات في تخطيط الاحتياجات من الأفراد استقطاب الاختيار ، و التعيين و بعدها يرسم الفرد في المؤسسة و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

ان عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية هي مرحلة ثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي و تحديد الموقف و في هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً و من مختلف التخصصات مع الإشارة الى ان عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة ادارية و لكل وظيفة و عمل على حدى و بشكل مفصل ذلك لان الحجم الاعمال لكل منها قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى في ضوء ذلك يمكننا القول بان عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تتبنى على اساس حجم او رقم الاعمال المطلوب انجازها و المحدد وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء او حجم العمل المستقبلي في كل ادارة و قسم لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم².

الوظيفي للموظف

- 1- فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير و تنظيم الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008 ، ص40 .
- 2- نفس المرجع السابق ، ص44 .

2. الاستقطاب ، الاختيار و التعيين:

أ- الاستقطاب:

تتم مرحلة التوظيف بناء على ما تم تم تحديد من احتياجات يجلب افضل المترشحين من سوق العمل حيث تستخدم المؤسسات عدة مصادر الاستقطاب العمالة و يستوجب على كل مؤسسة ان تختار المصدر المناسب على مستوى حجمها ووظيفتها يجلب احسن و اجدر الافراد و هي تعتمد على مصدرين تلجأ اليها المنشأة للحصول على الايادي العاملة اللازمة منها:¹

✓ المصادر الداخلية (داخل المنشأة): يعتبر العاملون بالمنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية ، و تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة في الدنيا الى الوظيفة الأعلى ، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها ، فان عملية الاختيار لا بد أن تركز على اسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

○ الترقية : تقوم بعض المنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية ، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل الدنيا الى الوظيفة الأعلى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة في الدنيا إلى أن الوظيفة الأعلى ، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها ، فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة ، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

○ النقل و التحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة من فرع الى اخر.

○ الموظفون السابقون : قد تلجأ بعض المنشآت الى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين .على اساس انه موظفين من الداخل و خاصة الراغبين منهم في العودة الى العمل ، و هذا المصدر يثبت أهميته و جدواه في المنشأة.

الوظيفي للموظف

✓ المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمنشأة ان تلجأ الى احد المصادر الخارجية للحصول على الايادي العاملة المطلوبة، و نذكر من اهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المنشأة للحصول على احتياجاتها من العاملين.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، سنة 2002، ص 153-152.

○ مكتب العمل الحكومية: هذا المكتب تشرف عليه وزارة العدل الجزائرية وهي تنشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذي يترددون عليها كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها مؤن العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل¹.

○ الإعلان: وفيه يعلن عن نوع الوظيفة المطلوب شغلها و طبيعتها و ظروف العمل مقابل و من بين الإعلانات هناك اعلانات بالصحف اليومية و الدورية و اعلانات من خلال الأداء الراديو و شاشة التلفزيون.

○ المدارس والجامعات: تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبيها الى المدارس و الجامعات المحاولة خلق الرغبة لدى الطلبة للالتحاق بها فور انتهاء المرحلة الدراسية.

○ التدريب والتربص: عند استضافة بعض المؤسسات طلبة المعاهد و الجامعات لتدريب او تربص خلال شهور معينة تقوم هذه المؤسسات باختيار افضل العينات وترغيبها في الالتحاق بها من خلال المزايا التي تقدمها لموظفيه².

ب- الاختيار:

بعد ان يتم الاستقطاب تليه عملية اختيار الافراد من خلال معايير خاصة تحدها كل مؤسسة لمستوى معين وتمثل هذه المعايير فيما يلي³:

- التدريب الخبرة.
- القدرات العقلية و مستوى الذكاء.
- الحالة الصحية والقدرات والمهارات.
- السمات المعنوية و العاطفية.
- المظاهر السيكولوجية و الاجتماعية للمتقدمين.

الوظيفي للموظف

1- نفس المرجع السابق ، ص 155 .

2- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 1992 ، ص 102 .

3- فريد النجار الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر سنة ، 2007 ، ص 81 .

ج- التعيين (تقديم الموظف الجديد لعمله):

يعد اختيار الموظف الجديد و اتخاذ قرار تعيينه ، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم او الادارة التي سيعمل بها ، و هناك اتجاه قوي لاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهميته اثناء ايام العمل الأولى و الشركة على نفسية الفرد ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل ، و لا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته و يخشى الفشل فيكون مصيره الفشل ، كما يشعر بالغرابة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه ، لذلك يجب تعرف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه.¹

و تعتبر مرحلة التوظيف مرحلة مهمة بالنسبة لحياة الفرد بالمؤسسة لأنها اول نقطة يتم فيها تقييم أداء الفرد لمعرفة إمكانية وقدراته ، و منه يتحدد المستقبل الوظيفي من خلال المرحلة الثانية التي تلي مرحلة بدا الخدمة وهي مرحلة أثناء الخدمة.²

ثانيا: مرحلة أداء الخدمة:

بعد استقرار الفرد في المؤسسة تلقى على عاتقه مسؤولية أداء الوظيفة بالشكل الموصوف له أين يتم استكشاف الأداء الجيد و التفوق الموجود بين الفرد و ممارسته للمهام الموكلة لوظيفته و اكتشاف مواقع ضعف الافراد في المؤسسات وذلك بالاعتماد على الوسائل المذكورة سابقا المتمثلة في وصف و تحليل الوظائف و تقييم الاداء و من هنا يدخل الفرد الى مرحلة جديدة من مساره المهني و هي مرحلة أداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف و النقص أو تنمية معارفه و محاولة الوصول الى مجالات عمل جديدة في نفس المؤسسة أو التأهيل لممارسة مهام جديدة في السلم الوظيفي بدا بالتدريب وصولا الى النقل و الترقية.

1. التدريب:

الوظيفي للموظف

يعرف التدريب بأنه العملية المخططة المستمرة لاكتساب الفرد لمهارات و معارف و انماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن اداء الفرد و تزيد فعاليات المؤسسة.³

-
- 1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص194 .
 - 2- احمد ماهر مرجع سابق، ص102 .
 - 3- محمد احمد الخطيب إدارة الموارد البشرية، مكتبة عن شمس مصر ، سنة 2002، ص300 .

- طرق التدريب:

هناك العديد من طرق التدريب المستخدمة لتحصيل المهارات و زيادة الفعالية في الاداء و لكل طريقة خصائصها و يتوقف استخدام كل طريقة على عدة اعتبارات أهمها: أهداف البرنامج زمن البرنامج تكاليف كل طريقة¹.

و من اهم الطرق ما يلي:

أ - التدريب أثناء العمل:

يشرف احد العاملين القدامى على تدريب العمال ، و من مزاياها انها تزيد من خبرة العاملين غير انه يعاب عليها بانشغال المشرف بأعماله الخاصة عن التدريب².

ب- التدريب خارج مجال العمل: يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي العاملين في غير أوقات العمل الرئيسية ، وقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إن وجد ، أو في مركز تدريب المؤسسة وعادة ما يعفى الافراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ، و تأخذ هذه الطريقة الصور التالية³:

- المحاضرة.
- التطبيقات العلمية.
- الحالات الدراسية.
- الدراسة المبرمجة.
- اسلوب المحاكاة أو عملية تمثيل الواقع.

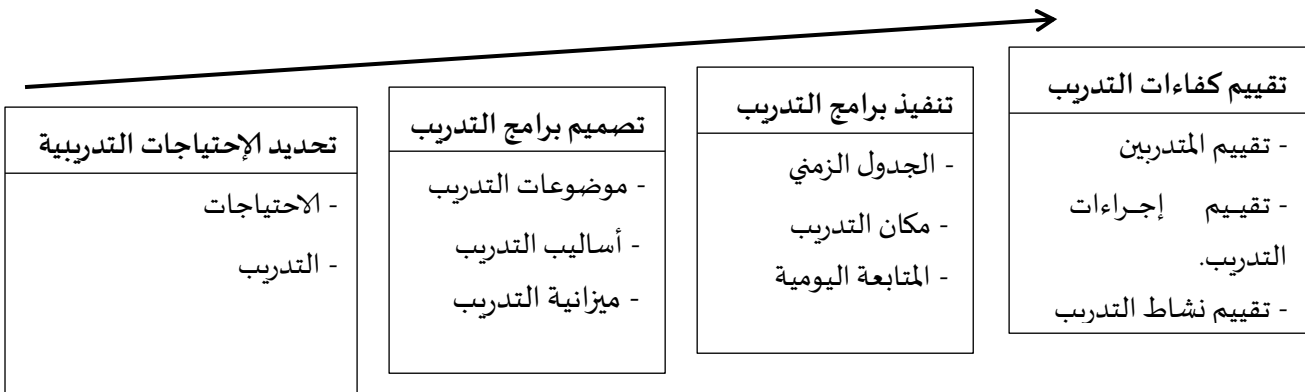
الوظيفي للموظف

ج- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يحتاج الموظف الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه على منصب هـ وهو مهيا و مدرب على كيفية أداء عمله ، اذ تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج الموظفين فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

- 1- جمال الدين محمد مرسى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دار معارف للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2003 ، ص 355 .
 2- André petit-purant belanger-jean lois bergeron G.R.H une approche globale et intégrée 3^{ème} impression, 1984, paris, p140.
 3- محمد سعيد انور سلطان الادارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة مصر سنة 2003 م، ص 196-198.
 ويم أن التدريب هو أكثر ما يهتم به المسير في توجيه وتنمية الفرد داخل المؤسسة فإنه يسهر دائما على تحقيقه على احسن وجه ولذلك تأتي كي نوضح الخطوات التي يتبعها المسير لأنجح ذلك من خلال الشكل (1):

شكل (1) : خطوات التدريب:



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص 320 .

2. النقل و الترقية:

الوظيفي للموظف

عادة ما يتم شغل الوظائف داخل المنظمة عن طريق الترقية أو النقل من العمالة الموجودة ويطلق على تحرك العمالة هذا لنقل الترقية و في النقل عادة ما يظل الأجر و المركز الوظيفي و ظروف العمل دون تغيير كبير في حين أن الترقية تؤدي الى اجر و مركز وظيفي و ظروف عمل أفضل¹.

- النقل : اذا قامت المؤسسة بتثبيت الموظف في منصب معين و عدم نقله او ترقيته فهي حتما ستواجه مشاكل عديدة تلقى في عاتقها.

لذا فعلى الادارة ان تقوم بهذه العملية الحيوية (نقل العمال) و ذلك حتى يتسنى للموظف شغل الوظائف التي يستطيع ان يحقق فيها نجاح كبير مقارنة بالوظيفة التي كان يشغلها كما ان نقل الموظف من منصب الى اخر مع مراعاة الشروط اللازمة له عدة ايجابيات منها.

- يصبح العامل ثقافة حول المناصب الموجودة داخل المؤسسة.
- يصبح للعمل علاقة ومعرفة مع عمال آخرين على مختلف المستويات.

1- فريد النجار ، مرجع سابق، ص 84 .

- كسب المؤسسات ثقة العمال فيها.
- تحقيق مصلحة العمال و المؤسسة.

و من بين المزايا ، الى جانب هذه العملة تقوم بها الادارة في حالة عدم استقرار العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه.

-الترقية : بما ان كل موظف في المؤسسة له طموح و يحب المسئولين و شغل المناصب اعلى مستوى من وظيفته فهو يبذل مجهود من اجل نيل الترقية ، فتقوم المؤسسة بترقية العمال اذا ما استحق ذلك وبرهن على قدرته وإمكانياته التحكم في علم المنصب الأعلى ، و ذلك من اجل ضمان الحركية داخل المؤسسة.

ثالثا : مرحلة الانتهاء من الخدمة:

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة التي يمر بها العامل حيث تنتهي فيها كل الواجبات أي لا يلزم العامل بأي قيد اتجاه المؤسسة التي كان يشتغل فيها.

إلا اننا يجب ان نوضح بعض النقاط بهذا الشأن فان انتهاء الخدمة يمكن ان تكون على عدة اشكال نذكر منها

ما يلي¹ :

الوظيفي للموظف

1. فقدان الوظيفة:

تواجه المنظمات الكثير من المتغيرات البيئية التي تدعوها بل تضطرها الى تخفيف القوى العاملة فيها او اعادة الهيكلة التنظيمي و الغاء بعض الوحدات او اجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها مع منظمات اخرى ، معظم هذه الظروف تؤدي الى الاستغناء عن بعض العاملين لدى المنظمة التي تواجه واحد او اكثر من هذه التغييرات كما و أن مواجهة المنظمة لبعض المتاعب او المشاكل الاقتصادية يدعوها الى الاستغناء عن بعض العاملين لديها لغرض تقليص التكاليف و الاستمرار و البقاء في السوق ، و لكن من وجهة اخرى لا بد ان تقارن المنظمة بين كلفة هذه الايادي العاملة التي تضحيها و بين كلفة الخسارة التي تتمثل بالخبرات التي تمتلكها ، ولذلك لا بد من التمييز بين العاملين وفق درجة مهاراته و اهميته للمنظمة ، و العاملون الذين يمتلكون المهارات و الخبرات لا بد ان تحتفظ بهم المنظمة حتى في اقصى الظروف الاقتصادية الحرجة.

2. التقاعد:

اصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في ادارة الموارد البشرية نظرا لزيادة عدد المتقاعدين سنويا و سبب اعتماد المنظمة المعاصرة على سياسات التقاعد المركز التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانوني و ذلك بهدف التقليل من الأعباء و التكاليف الخاصة بالقوة العاملة.

1- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع .الأردن ، الطبعة الثانية 21 ، 2003 ، ص 219 - 220.

يتم هذا الجراء عند بلوغ الموظف سن محدد و هو 60 سنة للرجل ، و 55 سنة بالنسبة للمرأة و يجب ان يقضي الموظف على الاقل 15 سنة في الخدمة بالنسبة في الخدمة بالنسبة للأجراء و امثالهم .وفي هذا السبيل الأحكام الدائمة من اما في الاحكام الانتقالية فالمدة هي 10 سنوات هذا بالنسبة للعمال الذين كانوا تابعين للنظام العام.

3. حالة الاستقالة:

ان الاستقالة عمل إداري يقوم به الموظف بشكل كتابي صريح و يقدمه إلى الإدارة المعنية يفصح فيه على اراداته في انهاء الخدمة ، و الخدمة في هذه الحالة لا تنتهي بتقديم الاستقالة ، بل يشترط قبولها من طرف الدارة المهنية.

و نتيجة لهذا فان الاستقالة يجب ان تكون مكتوبة بخط الموظف و موقعه باسمه حتى تنتج اثارها القانونية وترسل الاستقالة الى السلطة المكلفة بالتعيين و يبقى الموظف مكلفا بمهامه حتى تفصل الادارة المتخصصة في

الوظيفي للموظف

طلبه ، و يجوز للموظف سحب طلب الاستقالة خلال الفترة التي لم ترد الادارة ولم تبدي رأيها سواء بالقبول او الرفض.

4. حالة الوفاة:

كل انسان معرض للموت ، فالعامل او الموظف هو عبارة عرضة لهذه الخيرة فبإمكانه ان يتوفى في أي رأي لحظة سواء بسبب اصابة مهنية او مرض او حادث و غيره من الاسباب و اذا اصابته هذه الأخيرة موظف ما يصبح لنا في المؤسسة منصب عمل شاعر ، لهذا السبب تعمل المؤسسة على تعويض هذا الموظف من اجل سد هذا فراغ وذلك عن طريق المصادر الداخلية بالنقل او الترقية او البحث في مصادر خارجية لتوظيف عمال جدد بمن اجل عدم تعطيل نشاطات المؤسسة.

لكن المؤسسة في هذه الحالة تكن متعسفة في حكمها و يصب في تفكيرها حول النشاط او الانتاج فقط بل يكون لها واجب اجتماعي و هو الوفاء للموظف الذي غادر عمله و ذلك بمنح تعويض مادي لعائلته او توظيف احد اقاربه و غيره حسب طبيعة المؤسسة¹.

1- برزان حسان ، تسيير المسار المهني ، مذكرة ليسانس في تسيير المؤسسة ، المركز الجامعي بالبويرة ، سنة . 2008 ، ص(58-59) وسائل تسيير المسار المهني:

- يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتهم المهنية أهمها¹ :
- تقييم الاداء : تشير تقارير الاداء الى مستوى اداء الافراد فنقاط قوته وقدراته في العمل نقائصه احتياجاته التكوينية وامكانية نقله وترقيته الى منصب اعلى.
 - اختيار المسارات المهنية : الهدف منها التعرف على قدرات الفرد ، مهاراته وطموحاته في العمل.
 - بحوث الرضا : تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا او عدم رضا العمال عن عمله و اسباب عدم الرضا.

الوظيفي للموظف

- توفير توصيف متكامل للوظائف : و الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة أو مواصفات الافراد المؤهلين من جهة اخرى.
- استخدام مخزون المهارات : يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- تقنيات نقل و خرائط الترقيّة : توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب الى آخر.
- برنامج التدريب أو التأهيل : تضع المنظمة برامج فردية وجماعية في تكوين عمالها لمناصب حالية أو مستقبلية.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر : يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على تأهيل الموقف الأخير.

المطلب الثالث : أهمية المسار الوظيفي وأهدافه:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة على النحو التالي:

أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إشباع القيم الوظيفية لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.²

1- ..حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لولاية قالمة الجزائر 2004 ، ص118.

2- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير، تخصص علم عن العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة متوري قسنطينة2008 - 2009 ، ص166 .

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ فيما ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد يحاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار بعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.¹

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خيارات العمل مع القيم والأهداف.²

الوظيفي للموظف

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة تذكر منها:

1. اختيار الموارد البشرية:³

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديدة وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعها لها.

2. تنمية واستخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

3. إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نبيل الترقية في السلم الوظيفي. حيث يوجد عدد كبير من المرشحين المراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقاءهم في وظائف تقدم فرض محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة.

1- رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية الإسكندرية 2003-2004، ص 339.

2- رواية حسن، مرجع سابق، ص 337

3- قشي إلهام، مرجع سابق، ص 168

ثالثاً: أهداف تسيير المسار المهني:

هناك عدة أفراد فردية و تنظيمية لعملية تسيير المسار المهني ، اهمها ما يلي:

- تحسين فعالية العمال والمنظمة.
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- رفع حماس العمال و رضاهم على المنظمة.
- توجيه العمال إلى المناصب الأكثر استراتيجية.

الوظيفي للموظف

- التقليل من نسبة الاستقالة بتحفيزهم.
- توفير عمال أكفاء.
- تخفيض تكاليف اليد العاملة..
- التأقلم مع تغيرات الخارجية¹.
- يساهم تسيير المسار المهني في تقويم و قدرات الافراد ومهاراتهم بالرغم من أن نضام تطوير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال الى ان ما يشوب هذا التقرير من اوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية ، جعل الكثير من المنضقات تفكر في اساليب علمية اخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- يهدف الفرد أساس من تخطيط مساره المهني لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمؤسسة و العائلة و الاصدقاء ن و الاستماع بالحية وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال خارج عن نطاق وظيفته².

1- حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص 114 .

2- فائزة بوراس مرجع سابق، ص 76 .

المبحث الثاني : مفهوم الموظف في المؤسسة الجزائرية و الوظيفة العامة ومبادئها:

المطلب الأول : مفهوم الموظف و الوظيفة العامة :

أولا: تعريف الموظف:

الوظيفي للموظف

يعتبر الموظف يد الإدارة في ممارسة نشاطها ورغم أهمية هذا العنصر في البناء القانوني والتنظيمي في الدول إلا أنه لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود بالموظف ويرجع ذلك إلى إختلاف الوضع القانوني للموظف العام بين دولة وأخرى واكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العمومية بتجديد معنى الموظف العمومي في مجال تطبيقها.¹

بحيث يعرفه البعض على أنه تعيين الموظف بأداة قانونية لأداء عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة.²

كما أن الدولة القديمة إعتمدت على الموظف العام وإن كان لا ينعت بهذه التسمية ، وذلك من غير المتصور قيام دولة دون الإعتماد على الموظف العام مهما كانت وظائفها قليلة ومحدودة وكفي بالاستدلال بالتنظيم الإداري للدولة القديمة التي اعتمدت على موظف سام ينعت بالوزير ويتبعه مجموعة من المكلفين بالقيام بالخدمة العمومية .

1. التعريف الفرنسي للموظف:

فقد نصت المادة الأولى من نظام الموظفين الفرنسي على أن هذا النظام يطبق على الموظفين الذين يعينون في الإدارات المركزية للدولة والمصالح التابعة والمؤسسات العامة للدولة ، ولا يطبق على القضاة والعسكريين العاملين في الإدارات و المصالح والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري.³

وفي نظر البعض أن عبارة الموظف العمومي كانت أسبق للظهور من عبارة وظيفة عامة بل كانت تمهيدا لها خلاف ما يجب أن يكون لأن الوظيفة العامة تصور في الذهن يعني الدولة بأسرها تلك الدولة التي يحمل لواء نشاطها العام والخاص طائفة الموظفين ، وتتلور السلطة في أيدي الموظفين العموميين إلى حد يمكن القول أن الوظيفة العامة في وعاء السلطة العامة وأن مولد الأولى مرتبط بالثانية ، وان خلود الوظيفة من خلود الدولة صاحبة السيادة والسلطان.⁴

1- عشي علاء الدين، مدخل للقانون الإداري. القاهرة: دار الهدى، ط.5، ، 2010 ص50

2- الظاهر، خالد خليل، القانون الإداري دراسة مقارنة. عمان: دار المسيرة، 1998، ص199.

3- بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري. الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص09.

4- عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، (1985)، ص24.

2. للتعريف الفقهي للموظف:

الوظيفي للموظف

أما على صعيد الفقه والقضاء فقد عرف "هوريو" الموظفين العاميين بأنهم كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت إسم موظفين ومستخدمين أو عاملين أو مساعدي عاملين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الأدوات العامة الأخرى.

كما عرف "دوجي" الموظفين بأنهم عمال المرافق العمومية العامة الذين يساهمون بطريقة عامة وعادية في تسييرها.¹

وعرفه مجلس الدولة الفرنسي بأن الموظف هو كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة في خدمة مرفق عام واشترط المجلس أن يكون المرفق العام إداريا أما المرافق الصناعية والتجارية فقد فرق بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الأقل أهمية العاملین في النوع الأول من الوظائف موظفين عامين أما الوظائف الأخرى فأخضعها للقانون الخاص وعزى المجلس هذه التفرقة إلى شاغلي وظائف المحاسبة والإدارة أكثر ارتباطا بالمرفق العام.²

3. تعريف الموظف العام في الجزائر:

فالموظف العام في الجزائر هو الذي يقوم بعمل دائم يتسم بالثبات والدوام والإستقرار ، كما يعتبر الوظيفة العامة بمثابة رسالة يكرس لها الموظف حياته حتى بلوغه سن الأحالة إلى المعاش ، هذا فضلا عن أن المشرع في الجزائر ، يأخذ بما احد به المشرع الفرنسي من الإختلاف بين القواعد القانونية المطبقة على كل من الإدارة العامة والإدارة الخاصة حيث تتميز الإدارة العامة بالخضوع للقانون العام ، وذلك بعكس الإدارة الخاصة التي تخضع لقواعد القانون الخاص.³

وقد حاول المشرع وضع تعريف للموظف العام من خلال المادة الثانية من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على أن الموظف العمومي هو:⁴

- كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء أكان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا ، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر ، بصرف النظر عن راتبه أو أقدميته.

1- علاء الدين عشي ، المرجع السابق ، ص 51.

2- محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، (1984) ، ص32.

3- عبد العزيز السيد الجوهري ، المرجع السابق ، ص55 ..

4- علاء الدين عشي ، المرجع السابق ، ص54 ..

الوظيفي للموظف

- كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر وبدون أجر ويساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أي مؤسسة أخرى.

ثانيا : مفهوم الوظيفة العامة :

تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من تعليم، خبرة تدريب و معارف الخ و في مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب و حجم الواجبات التي يقوم بتأديتها .

ويتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على سياسة الدولة ودرجة تدخلها في الوظيفة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة والنظام الذي تختاره لتحقيق غايتها وسنتطرق إلى ذلك من خلال المعنيين الآتيين :

1- المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية : يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في ادبيات الإدارة العمومية باللغة العربية تقابله عبارة " fonction publique " في اللغة الفرنسية و " civil service " في اللغة الانجليزية ، ولقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول : الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل إدارة مستهدفا الصالح العام، و من ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته¹.

التعريف الثاني : الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف و هي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها، فهي تبقى قائمة و لا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع².

التعريف الثالث: الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بشروط قانونية³.

أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون .

1- محمد انس قاسم " مذكرات في الوظيفة العامة " ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989 ص 6 .

الوظيفي للموظف

2- أبو زيد فهدى " وسائل الإدارة العامة " ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 1994 ، ص 35.

3- جعفرانس قاسم " مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1984 ص 36.

المطلب الثاني : مبادئ للالتحاق بالوظيفة العمومية ومراحل تطورها :

أولاً: مبادئ للالتحاق بالوظيفة العمومية:

إن الالتحاق بالوظيفة العمومية تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1- مبدأ المساواة في التوظيف :

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها. إن مبدأ المساواة بين البشر وفي جميع الميادين وجميع الأديان السماوية ، وخاصة الدين الإسلامي ، حيث أكد صراحة عليه وهذا ما يظهر من خلال قوله صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف " إن ربكم واحد وأباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ، ولا لعجمي على عربي ، ولا لأسود على أبيض ، ولا لأبيض على أسود إلا بالتقوى " ، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه " استعبدتم الناس ولقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا " ، كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدين حريصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرقية والتمييز الاجتماعي بين البشر.

2- مبدأ الجدارة في التوظيف :

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها ، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الفضل لتحقيق ذلك.

يعرف الأستاذ ثوربي مبدأ الجدارة على أنه : " أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة " ¹ .

كما وضع الدكتور بهمري مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي:

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة بقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية ؛

الوظيفي للموظف

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد عليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفئهم ؛

- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات ؛

1- حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي . القاهرة 1996 ، ص 58 .

- الاعتماد على مبدئ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها ، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق ؛

و يتم تحقيق الجدارة عن طريق إجراء الامتحانات و المسابقات من جهة و إنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات و تقوم بعملية الاختيار و التعيين من جهة أخرى

ثانيا: مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر :

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

✓ المرحلة الأولى : تمتد من المرحلة الإنتقالية إلى غاية 01 جانفي 1967.

✓ المرحلة الثانية : تمتد ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006.

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

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946 ، وهو أول نظام جامع للوظيفة العمومية ، لكنه لم يبح للجزائريين بالحق في الإلتحاق بها ، و خلال سنة 1956 م وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين بالإلتحاق بالوظيفة العمومية ، و في 04 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا وإمتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 02 أوت 1960.¹

عند الإستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفا في المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفي الأجنبي من الأوروبيين في الجزائر أكثر من 300.000 موظف منهم 200.000 موظف يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط ، ومن بينهم 15000 إطار سامي 100.000 إطار متوسط و هذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل

الوظيفي للموظف

كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك شغورا كبيرا الوظائف العمومية ، مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه.

1 - جهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، مجموعة النصوص التي اعتمدها المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير الوطني، المطبعة الوطنية الجزائرية، الجزائر العاصمة 1964، ص 97.

ومن أجل التخفيف من حدة هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم 503-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي تضمن في مادته الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية ، كما تضمن هذا الرسوم عدة تسهيلات في مجال الوظيفة العمومية فبموجبه تم إستبدال التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة بالتوظيف على أساس الشهادات لكل من الأصناف (أ، ب، ج) ، ولا يشترط أي شهادة بالإلتحاق بالوظيفة ، و حددت المادة الثانية من هذا المرسوم جاء للتحقيق من الشروط القديمة للتوظيف إلا أن الفراغ و النقائص الموجودة في النظام المعمول به صعب من أداء الإدارات لمهامها ، مما قضى بتدخل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية بصفة مستمرة ، وقد تم تثبيت معظم الأعوان التي تم توظيفهم في إطار المرسوم رقم 50362 ، كما صدر في نفس التاريخ أي في 19 جويلية 1962 المرسوم رقم 503-62¹ و الذي يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيد بأية شروط وسمية بمندوبية الوظائف delegation des fonctions هذا الإجراء جاء في البداية خصيصا للتعين في المناصب العليا دون إشتراط أي شهادة ، و لكن الحكومة وسعت من نطاق تطبيق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية ، و أصبح إستعمال هذا الإجراء بصفة مفرطة فيها ، للتعين في بعض الأصناف من مناصب العمل و وسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى و الخلل في الوظيفة العمومية ، و موازاة بالإجراءات المتضمنة تسهيل بالإلتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم 040-62 بتاريخ 1962.

الذي سمح بإدماج الموظفين المرسمين و المتربصين و الأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية و الذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية ، الفرنسية و المغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية شريطة استيفائهم لبعض الشروط و هذا ما نصت عليه المادتين الثانية و الثالثة من المرسوم رقم 040-62.

الوظيفي للموظف

- أ. صنف القضاة ، ب . الجيش الوطني الشعبي ، ج. المنظمات ذات الطابع والتجاري والأجهزة العمومية .
- 1 - راجع المرسوم عدد 502-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بضبط شروط تعيين بعض الموظفين الكبار، الجريدة الرسمية العدد 03 المؤرخة في 20 جويلية 1962، ص 26
- 2- المرحلة الثانية : مرحلة ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006 :

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

هذه المعطيات والعوامل أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 هذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين ، أي نظام الموظفين ونظام العمال وقد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما رغم إختلاف طبيعة النشاط المنوط لكل منهما ، و ذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني¹.

كما جاء هذا القانون أيضا لإعطاء نفس جديد وتقديم حلول لمعالجة بعض السلبيات التي أفرزها الأمر رقم 66-133 السالف الذكر أُنذاك ومختلف التأخيرات التي سجلتها الإدارة العمومية وفي جميع الميادين .

ولم تصدر الأحكام المتضمنة للقواعد التي تطبق على المؤسسات والإدارات العمومية إلا في 23 مارس 1985 بموجب المرسوم رقم 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات

الوظيفي للموظف

العمومية الذي نص في مادته الخامسة على : " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنتهاء المدة التجريبية تسمية << موظف >> ... ² .

لقد حاول هذا النص أن يميز بين العامل الذي يمارس نشاطه في المؤسسات والإدارات العمومية ، و العامل الذي يمارسه نشاطه خارج هذا الإطار وبالتالي إخضاعه للقواعد العامة الخاصة بالموظفين حيث أدرجه في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها ،

1- القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، الجريدة الرسمية العدد 32 الصادر بتاريخ 08 أوت 1978 ، ص 724 .

2- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 13 ، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985 ، ص 334 .

وقد شمل مجال تطبيقه كل من : المصالح العمومية التابعة للدولة ، الجماعات المحلية ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ، مصالح المجلس الشعبي الوطني . و المجلس الأعلى للمحاسبة. كما أخضع مجال تطبيقه على رجال القضاء ، مع مراعاة الأحكام التشريعية المتعلقة بتعيينهم و حركات تنقلهم و انضباطهم الموظفون الإداريون و التقنيون العاملون في المنظمات والأجهزة و المنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني باستثناء المنتخبين.

و حدد المرسوم رقم 85-59 كيفيات التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في :

- المسابقة على أساس الإختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات .
- الإختبارات و الفحوص المهنية .
- عن طريق التوظيف المباشر.

المطلب الثالث : أنظمة الوظيفة في المؤسسات العمومية :

إن أنظمة الوظيفة العمومية تنحصر في نوعين أساسين هما الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة والوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة ، فنظام البنية المفتوحة يعتبر الوظيفة العمومية مصلحة ونجده منتشرا في العديد من الدول الانجلكسونية ككندا والولايات المتحدة الأمريكية وتعمل به كل من فلندا

الوظيفي للموظف

والسويد وسويسرا ، اما نظام البنية المغلقة في تعبر الوظيفة العمومية مهنة تترجمه فرنسا وتأخذ به غالبية الدول الفرنكوفونية وللوقوف على ماهية النظامين .

أولاً: النظام المفتوح للوظيفة العمومية :

1- تعريف النظام المفتوح:

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها ، فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة ، ويمكن أن يكون مستقلا وخصا يستخدم أعوانا يتميزون بالكفاءة والالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموا من أجلها فمناصب العمل محددة سلفا وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول ، مقابل حقوق وحوافز مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفون مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال وطبيعة الوظيفة المشغولة.¹

1- مولاي لحسن بن فرحات ، إدارة الكفاءة ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2011/2012، ص 08
والقول بأنها مفتوحة ، يعني قابليتها للتدفق المستمر والتحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى ، كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين وفي تبسيط طبيعة العلاقات ، وفي المرودية والإنتقاء والأفضل للكفاءات وفي استعمالها.

تبنت المدرسة الأنجلوسكونية هذه الايديولوجية التي تسمى نظام الوظيفة العمومية ذو البنية المفتوحة ، حيث كان أول ظهور لهذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر في كل من كندا وسويسرا فلندا، والدول الاشتراكية سابقا.¹

يعود سبب انتشار هذا النظام في البلدان الإنجلوسكونية ، وخاصة منها الولايات المتحدة الأمريكية ، واستلهم اسسه في أن واحد من الظروف التي ميزت نشأة الديمقراطية في هذه البلدان والمكانة التي تحتلها الإدارة في نظر هذه الدول .²

2- أسس ومبادئ النظام المفتوح:

يفترض هذا مسعى عاما يتضمن مرحلتين:

- تهتم المرحلة الأولى بوضع جرد دقيق لمناصب العمل ووصف يشتمل بالنسبة لكل منصب على العمل الذي يتضمنه والمؤهلات الضرورية للقيام به وكذا الأجر الذي سيتقاضاها صاحبه.
- تخصص المرحلة الثانية لتوظيف الأشخاص الذين تتناسب مؤهلاتهم ومقتضيات المناصب.

الوظيفي للموظف

تكون العلاقة بين الإدارة وأعاونها من طبيعة تعاقدية من الممكن فصمها بمبادرة كل من الطرفين³. كما يقوم النظام المفتوح على اساس المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية والذي يرى أن الوظيفة العمومية في العمل الذي يؤديه الموظف بما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وما يتطلب من مؤهلات لازمة لأدائه، فهو يركز على الوظيفة التي يشغلها الموظف بصرف النظر عن شاغلها أو القائم بها .

-
- 1- العبادي ، أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، دارة الصحة ، أطروحة لنيل دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت شهادة الماجستير ، جامعة وهران : كلية العلوم الاقتصادية ، 2012/2013 ، ص 46
- 2- بركاني ، شوقي . الإضراب في الوظيف العمومي مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي : كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2008/2009، ص 59
- 3- خالد خليل الظاهر المرجع السابق ص ، 200.

ثانيا : النظام المغلق للوظيفة العمومية:

1- تعريف النظام المغلق :

يقصد بنظام الوظيفة العمومية المغلق ذلك النظام الذي يعتبر الإدارة العامة كمجموعة مستقلة تتميز عن غيرها من المجموعات المهنية لا من حيث طبيعة المهام المنوطة بها فحسب ولكن أيضا من حيث الإطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون الذين يقومون بأداء هذه المهام بإسمها ولحسابها¹.

تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والإستقرار ، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها ويظلون يتدرجون في مدارجها ويربطون حياتهم بها ، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز وتخضع لقانون متميز ومستقل كلية عن القانون الخاص².

كما أن مهنة أو حياة مهنية قابلة للتنوع ، حيث لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قارة ، بل يمكن للإدارة الإستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى ، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية أساسية.

الوظيفي للموظف

تبنت المدرسة الفرنكوفونية هذه الأيديولوجية بحيث ظهر هذا التيار بفرنسا وطبقته في كل مستعمراتها واستمر هذا النظام بعد حصول هذه الدول المستعمرة على استقلالها وطبق كسياسة لتسيير الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية.³

ويعود سبب تبني الأيديولوجية الفرنكوفونية لهذا النظام لظهوره الأول الذي كان في فرنسا وخاصة بعد الثورة الفرنسية التي الغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف ووارثة الدواوين بالنسبة للقضاء الأعلى وأقرت مبدأ تمتع كل المواطنين بحقهم بالتوظيف في الوظيفة العمومية وهذا حسب المؤهلات والكفاءات .

1- شوقي بركاني المرجع السابق ص 56 .

2- مولاي الحسن بن فرحات المرجع السابق ص 09.

3- أحمد العبادي المرجع السابق، ص 45.

2- أسس ومبادئ النظام المغلق :

ولعل أهم خصائص النظام المغلق هو قيامه على فكرتين أساسيتين هما:

- فكرة القانون الأساسي للموظفين.

- فكرة الحياة المهنية للموظفين

أ- القانون الأساسي للموظفين :

يعتبر القانون الأساسي للموظفين في فلسفة الوظيفة العمومية مجموعة القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية التي يخضع لها مختلف اصناف الأعوان منذ التحاقهم بالوظيفة العمومية الى انتهاء الخدمة بطرق محددة سلفا.

وهي قواعد تهدف في مجملها الى تحديد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري عليهم ويحدد كيفيات مسار وتسيير حياتهم المهنية المكرسة في خدمة المجموعة أو الدولة.

الوظيفي للموظف

كما ان الموظفين لا يخضعون لاحكام قانون العمل مثل سائر العمال الآخرين وانما هم يتطورون تحت ظل قواعد خاصة تفرض عليهم واجبات وتخولهم حقوقا تميزهم عن باقي الطوائف المهنية الأخرى وبصفة دقيقة يكون الموظف في ظل هذا النظام في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها علاقة خاصة بين الموظف والإدارة¹.

ب- الحياة المهنية للموظفين :

لقد انبثقت فكرة الحياة المهنية للموظفين من طبيعة قانون النظام الدائم للمسار المهني القائم على الهرمية والسلك الوظيفي الذي يرمي الى تحقيق الاستقرار على المستوى البعيد وذلك من خلال :

- الوضعية الممنوحة للأعوان بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية.
 - التطور الدائم بالامتيازات المادية التي هي من حق الموظف.²
- فالوظيفة العمومية البنية المغلقة تهدف إلى اصفاء طابع الديمومة الوظيفية التي تقتضي تفرغ الموظف لخدمة الدولة ، حيث يكون الموظف في ظل هذا النظام في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها ما يلي³ :
- تحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية .

1- شوقي بركاني المرجع السابق ص 56.

2- مولاي الحسن بن فرحات المرجع السابق ص 10.

3- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. الجزائر: دار هومة، 2010، ص 14

- لا يساهم الموظف في تحديد محتوى مركزه القانوني ولا يستطيع أن يحتج بامتيازات او حقوق مكتسبة بمقتضى نصوص تنظيمية الا في حالة الابقاء على سريان هذه النصوص.
- لا يستطيع الموظف أن يقصم العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة إنفرادية إلا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة باستقالة.

هذه الوضعية القانونية الأساسية تتميز بكونها وضعية توحد جميع الموظفين العموميين الذين يشغلون نفس الوظيفة والذين يسخرون حياتهم المهنية خدمة للدولة وضمانات لحسن سير الموفق العام بانتظام واضطرار.

خلاصة الفصل:

أصبح تسيير المسار المهني في الوقت الراهن عملية ضرورية و أساسية تهتم به المنظمة لتحسين مستوى اداء الافراد من جهة و لتحقيق طموحاته و تطويره من جهة اخرى و يتطلب تسيير المسار المهني خطوات لتقسيم طاقات العمال ، قدراتهم ، كفاءاتهم المهنية و المعرفية و تخطيط امكانية عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل ، كما استنتجنا في هذا الفصل أن الإدارة العمومية تعتمد في تنفيذ مهامها على أشخاص يطلق عليهم صفة الموظفين و الموظف هو ليس بشخص عادي ، بل هو يتميز عن غيره من العاملين في القطاعات

الوظيفي للموظف

الأخرى وهذا نظرا لخصوصية المهام المنوطة به لذا نجده محاطا بحقوق و ضمانات يقابلها تكليف بواجبات و التزامات من نوع خاص.

و في تحقيق مبادئ المساواة و الجدارة في التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية ، أحاط المشرع الجزائي عملية التوظيف بمجموعة من الإجراءات و الكيفيات المحددة قانونا و التي تلتزم بها جميع المؤسسات و الإدارات العمومية لبلوغ هدفها المنشود.

الفصل الثاني:

كيفية إدارة وتسيير المسار

الوظيفي للموظف في القطاع

الاقتصادي

تمهيد:

يعتبر المسار الوظيفي للموظفين صلب إدارة الموارد البشرية، فنجد أن الدولة سهرت على الإهتمام بهذا المورد من خلال الاصلاحات الكثيرة التي ميزته تسييره سواء في القطاع العام أو الخاص وذلك بإدارة دقيقة من خلال النصوص القانونية الكثيرة.

وإن تسيير هذا المورد في الإدارة العمومية لا يستدعي وجود قوانين فقط وإنما يجب وجود مديريات تختص بتسيير المسار المهني للموظف من يوم التحاقه بمنصبه إلى غاية نهايته بأي طريقة كانت وهي مديرية الموارد البشرية.

و في هذا الفصل ، سنحاول معالجة إدارة المسار الوظيفي و حقوق وواجبات الموظف في المبحث الأول، ثم تسيير المسار الوظيفي للموظف في الاقتصادي في المبحث الثاني.

المبحث الأول : إدارة المسار الوظيفي وحقوق وواجبات الموظف في المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الأول: ماهية إدارة المسار الوظيفي، أهميتها وأهدافها:

أصبح موضوع إدارة المسار الوظيفي مهم بالنسبة للمنظمة، وعملية ضرورية لتحسين أداء الفرد من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وسيتم التعرض في هذا المطلب إلى ماهية إدارة المسار الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية.

أولاً: مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري، حيث تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها: " العملية التي تخطط وترسم تطور الأفراد داخل المنظمة وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانيات أداء الأفراد وتفضيلاتهم " ¹.

يركز هذا التعريف على دمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، لأن هذا الأخير من متطلبات إدارة المسار الوظيفي الأساسية.

وتعرف أيضاً على أنها: " عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط الوظيفية التي يقوم بها الفرد وحدها أو بالتنسيق مع المنظمة " ².

يركز هذا التعريف على العلاقة بين الأفراد والمنظمات حيث تسعى الإدارة إلى تطابق الخطط الوظيفية مع الفرص التنظيمية من خلال برنامج مخطط، وتعرف كذلك على أنها عملية تحديد الأهداف للمهنية ووضع خطة لسلك تلك الأهداف وتحمل المسؤولية الشخصية التحويل تلك الأهداف إلى واقع ³.

أي أن إدارة المسار الوظيفي هي عملية المساعدة الأفراد في تخطيط حياتهم الوظيفية بالتنسيق مع المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه.

1- Johannes stephanusharzenberg, The implémentation of career mangement practices in the South african public, Marjisterhuman Resource management, University of petoria, 2002; p 15.

2-bola adekola; career planning and career management as correlates for careerdevelopment and job satisfaction. A cas study of Nigerian Bank employees;journal of business and management research. Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011, p102

ثانيا: أهمية إدارة المسار الوظيفي وأهدافها:

وتكمن أهمية إدارة المسار الوظيفي في تزويد الأفراد بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكانياتهم، ومنحهم فرصة التقرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل منصب جديد يزيد من خبرات ومهارات الفرد¹.

وأيضاً إعلامهم عن خيارات المسار الوظيفي، وأن قدامى الأفراد هم بحاجة إلى معرفة ذلك وليس الأفراد المحدد فقط.

أما أهداف إدارة المسار الوظيفي فهي تكمن في ما يلي:²

- تحسين فعالية الأفراد والمنظمة.
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- رفع حماس الأفراد ورضاهم عن المنظمة.
- توجه الأفراد إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية.
- تخفيض تكاليف اليد العاملة.

المطلب الثاني : حقوق وواجبات الموظف :

سننولى فيما يلي شرح للحقوق والواجبات الموظف العام وفق التشريع الجزائري .

1- حقوق و ضمانات الموظف العام :

أ. حق تقاضي الأجر :

ليس هناك من أحد ينكر أن الموظف لم يقبل العمل في الوظيفة إلا من أجل الحصول على المزايا المادية أو الحقوق المالية التي تمنح له مقابل ذلك ، وهذه المزايا وتلك الحقوق تعد في حقيقة الأمر الوسيلة الأساسية لجذب الموظف نحو العمل الحكومي ، وباعتبارها المقابل للواجبات والالتزامات الملقاة على عاتقه وتتمثل الحقوق المالية للموظف تجاه الإدارة أساسا في العديد من المزايا التي يحصل عليها ، لتكفل له حياة معيشية مناسبة³.

1- صلاح الدين الهبتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م، 20، ع، 21، دمشق، 2004، ص 40.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 114.

3- عبد العليم سيد، بدوي، مبدأ الصلاحية في الوظائف العامة وضمانات تطبيقية (القاهرة: دار النهضة العربية) 2006، ص 490.

ويتمتع الموظف بالعديد من الحقوق المالية نظير أدائه لواجبه الوظيفي ويعتبر المرتب من أهم العناصر الرئيسية التي يقوم عليها كل نظام وظيفي، كما يعد من أهم الحقوق المالية المعترف بها للموظف العام وعلى ضوء ذلك نجد غالبية التشريعات المختلفة والتي تعالج مواضيع الوظيفة العامة تؤكد على أهمية هذا الحق وتضع العديد من القواعد التي تكفل حمايته وتنظيمه.¹

كما أن المرتب هو الحق الأساسي والأول للموظف العام تجاه جهة عمله، بل يكاد أن يكون الدافع أو السبب الرئيسي للإلتحاق بالوظيفة، ويمثل عنصراً من عناصر حقوق الموظف لأنه من النادر أن نجد موظفاً لا يتقاضى راتباً، المرتب هو أهم حقوق الموظف المادية مهما كانت درجة وظيفيته، فمن خلاله يستطيع الموظف أن يشبع حاجاته الأساسية والضرورية.²

ويعد الراتب (الأجر) بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف ويكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر (هذه القاعدة العامة) فيجب أن يكون المرتب كافياً لكي يتمتع الموظف بمستوى معيشي مناسب، ولا تكون قلة المرتب دافعاً للبحث عن عمل في مكان آخر لزيادة دخله أو الإختلاس أو عدم تأدية العمل الوظيفي بالكفاءة المطلوبة.³

ونجد حسب المادة 32 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تنص على ((للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب))⁴ وهذا ما يؤكد حرص المشرع الجزائري على أهمية هذا الحق لما يمثله من إعانة الموظف وأفراد أسرته وتوفير الحياة الكريمة.

ب. حرية الرأي والمساوات :

حمل الأمر 03-06 الإعلان عن مجموعة ضمانات يتمتع بها الموظف العام ولعل من أهم هذه الضمانات حرية الرأي والمساوات، وقد كرس الدستور حرية الرأي والمساواة في المادتين 36 و 29 وجاء ذكرهما في المادتين (26) و (27) من الأمر.⁵

- 1- سعد نواف العنزي ، حقوق الموظف وإجاباته (الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، 2008) ، ص 609
 - 2- راغب الحلو ماجد، القانون الإداري، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية، 1982، ص 313 .
 - 3- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط، 2015، ص 130 .
 - 4- المادة 32 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 92 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، ص 06.
 - 5- عمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص 119.
- جاء في المادة (26) أنه ((حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود إحترام واجب التحفظ المفروض عليه)) ، كما جاء في المادة (27) أن ((لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الإجتماعية))¹.

وكما أشرنا سابقا أن مبدأ المساوات يعد من أهم مبادئ القانون ويحظى باهتمام الموثائق الدولية والنصوص الاقليمية وكذلك النصوص الرسمية الداخلية وتطبيقا لمضمون هذا المبدأ لا يجوز للإدارة التمييز بين الموظفين بسبب ما أبدوه من اراء أو تصنيفهم على هذا الاساس ، كما لا يجوز لها التمييز بينهم على اساس الجنس أو الأصل أو يسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية².

كما يكفل التشريع للموظف الإنتماء لأي تنظيم نقابي ينشط في إطار القانون ، كما يكفل تشريع الجمعيات حرية التأسيس والانتماء وكذلك القانون العضوي للأحزاب السياسية ، فإن ذلك لا يؤثر على حياته الوظيفية ، وهذا ما قرره المادة 28 من الامر.

وتطبيقا لمبدأ ديمقراطية الادارة أقر المشرع للموظفين الحرية والحق في المشاركة في تسيير أمورهم وشؤونهم الوظيفية من صور هذه المشاركة اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية المتساوية الاعضاء.

ت. الحق في الترقية :

من أبرز أمنيات الموظف وطموحه أن يتم ترقيته خلال رحلته الوظيفية حتى يحقق طموحاته المشروعة في الوظيفة العامة ، كما تمثل الترقية حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل ، الأمر الذي من شأنه زيادة معدل إنتاجه الوظيفي وعلى هذا فالترقية من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام الوظيفة العامة³.

فالترقية هي تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته كما يتدرج في مدلولها . وينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة تعلوا بحكم طبيعية الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري، وتتم هذه بأحد المعيارين هما الأقدمية والإختبار أو للمعيارين معا في بعض الحالات والترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجر

1- المادتان 26-27 من الأمر رقم 06/03 المرجع السابق ، ص 05.

2- عمار بوضياف المرجع السابق ص 119

3- أسعد نواف العنزي المرجع السابق حسن 131.

4- منير نوري ، المرجع السابق ، ص 130

وتبدوا أهمية الترقية كضمان في استقرار الوظائف العامة ، وهو ما يحقق بدوره حسن سير العمل في المرفق العمومي وخلق جوا من التنافس بين الموظفين مما يساعد على تحسين مستوى الأداء، وزيادة فرص تحسين الإنتاج وهذا ما يخلق لدى الموظف الحافز على بذ أقصى جهده ورغبته في الفوز بالترقية ، مما يؤدي إلى تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .

فالمشرع الجزائري أكد على حق الموظف في الترقية خلال حياته المهنية في حال توفرت فيه الشروط اللازمة لاستحقاق الترقية ، وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 03-06 بقوله ((للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في التربة خلال حياته المهنية))¹ .

ومن ناحية أخرى يجب عدم الخلط بين الترقية والتعيين فالترقية تصدق على تقلد العامل الوظيفة اعلى في مدارج السلم الوظيفي الذي ينخرط فيه ، أما التعيين فهو دخول الموظف الخدمة لأول مرة² .

ث. الحق في العطل :

يستقر حق الموظف في إجازة على أصل مفاده أنه لا تكليف إلا بمقدور ذلك أن مواصلة الموظف لعمله دون انقطاع ، وبدون فترات يستريح فيها من عناء العمل ، يقعد عن المواصلة ويصل به إلى حد تكليفه فيما لا يستطيع فالنفس بطبعها لها طاقة والقلوب تمل لدى يلزم الأمر الترويح عنها حتى تستعيد من جديد نشاطها ولا تقدر مستقبلا³.

وللموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه ، كما أن هناك ظروف واجتماعية أو مرضية تطرأ عليه ، تجعله في حاجة إلى عطلة قد تكون سنوية أو استثنائية أو مرضية وقد تكون عطلة طويلة المدى وتمنح هذه العطل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.

وتتقرر الإجازة وفق للأوضاع التي يحددها القانون داخل المرفق العام وإذا كان الأصل أن يكرس الموظف كل وقته وجهده للوظيفة ، فلا يجوز له الإنقطاع عن العمل إلا لمبرر مشروع وحصوله على إجازة مثلا إلا أن

مصصلحة العمل والموظف تتطلب أحيانا منح الموظف هذا الحق لأن الموظف إذا حصل على فترات راحة بصفة دورية ومنتظمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى حصوله على فترات راحة بغير إذن جهة العمل.

1- المادة 308 من الأمر رقم 06/03 ، المرجع السابق ، ص 06.

2- سعد نواف العنزي ، المرجع السابق ، ص 91

3- المرجع نفسه ص 119.

وتطبيقا لذلك استقرت التشريعات المختلفة على منح الموظف الحق في الإجازة ينقطع بها عن العمل دون مساءلة ، وقد حرص المشرع الجزائري في قوانين الوظيفة العامة المتعاقبة على تكريس هذا الحق وفقا للمادة 39 من الأمر رقم 03-06 بقوله ((للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر)).

فقد يلاحظ البعض أن الموظف يتمتع بإجازات كثيرة خلال العام من إعتبارية ومرضية وأخرى عارضة ، فإضافة إلى العطلات خلال المناسبات والأعياد الوطنية والدينية ، في حيث نجد في الدول المتقدمة أن إجازة الموظف ليست كثيرة بل من النادر أن نجد موظفا يحصل على إجازته بالكامل خلال العام¹.

2 - واجبات الموظف العام :

أ. اداء العمل بنفسه :

إن أهم واجبات الموظف أن يقوم بأداء العمل بدقة وأمانة وان يحترم واجبات وظيفته والمهام الملقاة على عاتقه فلا يتراخى في العمل أو يوكل العمل إلى غيره ، بل عليه أن يقوم بمهام وظيفته على أكمل وجه ، وان يحافظ على كرامة ووظيفته².

فبمجرد أن يلتحق الموظف بالمنصب الذي عين فيه وبعد الالتصاق عليه أن يقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليه في إطار اختصاصه ، وهذا ما اكده المشرع الجزائري حسب المادة 47 من الأمر 03-06 بقوله ((كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه))³.

وكأصل عام يجب على الموظف أن يؤدي العمل الوظيفي المكلف به بنفسه فلا يجوز له أن ينيب عنه غيره فيه ، إلا إذا اجازله القانون تلك الانابة في اختصاصه .

ب. عدم الخلط بين الوظيفة والاعمال الأخرى:

الأصل أن يكرس الموظف كامل وقته لأداء واجبات وظيفته أي أن ينقطع لها ، سواء في وقت العمل الرسمي ، أو غير الوقت المعين له ، فلا يقوم في وقت فراغه بأي عمل آخر ، وان تحديد ساعات العمل يعينها إنما هو مجرد أسلوب للتنظيم⁴.

1- عبد العليم سيد بدوي ، المرجع السابق ، ص 531.

2- سعد نواف العازي ، المرجع السابق ، ص 146 .

3- المادة 47 من الأمر 06/03 ، المرجع السابق ، ص 06

4- عبد العليم سيد محمد بدوي، المرجع السابق ، ص 533

كما لا يجوز له ممارسة التجارة أو يشارك في تأسيس الشركات أو يكون عضواً في مجلس إدارتها إذا كانت تلك المشاركة تؤثر على إستقلاله الوظيفي ، وقد امتد الحضر الزوجة الموظف بطريقة مختلفة فاذا مارست نشاطاً تجارياً مريحاً يجب إخطار الجهة الإدارية¹.

ت. الحفاظ على كرامة الوظيفة:

ومقتضى هذا الواجب أن الموظف ملتزم بصفة دائمة في أن يحرص على اعتبار الوظيفة التي يشغلها ، حتى ولو كان بعيداً عن نطاق أعمالها فيجب أن يلتزم بسلوك خاص يتفق والمركز العام الذي يشغله فيمتنع عليه أو يتهج في عمله الوظيفي ، أو خارج هذا العمل نهجا يخدم وظيفته وجهة عمله التي يعمل لديها فإن ارتكب شيئاً من ذلك تعرض للعقاب لأن الالتزام بهذا الواجب هو التزام شخصي حتى بلوغ الموظف من المعاش².

وقد أكد هذا الواجب المادة 42 من الأمر رقم 03/06 بقوله ((يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة. كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم)).

ث. الالتزام بالسر المهني:

يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور وأسرار تتضمنها وثائق رسمية ، قد تنطوي على أسرار عسكرية أو اقتصادية أو سياسية ، كما يطلع أو يعلم بأمور سرية تتعلق بأدق خصوصيات المواطنين ، ويلتزم الموظف بعدم افشاء هذه الأسرار وأساس هذا الالتزام حماية المصلحة العامة ومصلحة الأفراد .

وهذا ما أكدت عليه المادة 48 من الأمر رقم 03/06 بالقول ((يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة أو أي حدث أو أي خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة بممارسة مهامه ما

عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة ولا يتحرر من واجب السر المهني الا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية (المؤهلة) ³.

ج. الالتزام بطاعة الرؤساء:

تعتبر طاعة الرؤساء العمود الفقري في كل نظام اداري، واذا تسرب الى هذا المبدأ أي خلل فلن يجدي لإصلاح الادارة أي علاج ولهذا فإن علماء الادارة العامة يبرزون هذا المبدأ وينوهون بالنتائج الإيجابية المترتبة عليه ، ومن ثم فإن من واجبات الموظف العام طاعة الرؤساء في حدود ما يمليه القانون الوظيفي⁴.

1- منير نوري ، المرجع السابق، ص 133.

2- محمد زهير جرانه، مبادئ القانون الإداري المصري (مصر مكتبة عبد الله وهبة) ، 1999، ص 180 .

3- المادة 48 من الأمر رقم 06/03 ، المرجع السابق من 06.

4- سعد نواف العنزي ، المرجع السابق ، ص 125.

المطلب الثالث : المبادئ التي تتحكم عملية التوظيف:

يحكم التوظيف في ظل الأمر رقم 06 / 03 ميدتان أساسيا هما مبدأ المساواة في الترشح لتولي الوظيفة العمومية ومبدأ الاستحقاق في إسناد الوظيفة:

1. مبدأ المساواة في الترشح للوظيفة العمومية:

يعتبر مبدأ المساواة العمود الفقري لكل تنظيم ديمقراطي للحقوق والحريات العامة فالمساواة للإلتحاق بالوظائف العامة هي مظهر من مظاهر المساواة امام القانون والمساواة في الحقوق والحريات العامة وبعد مبدأ المساواة في التوظيف الإطار الذي يحكم نظام الوظيفة العامة ويضمن فعالية الأنظمة الفرعية التي تدخل في تكوينها فأساس خضوع الإدارة لمبدأ المساواة تمليه الاعتبارات العملية والعدالة الاجتماعية¹.

ويقصد بمبدأ المساواة في الدخول إلى الوظيفة عدم جواز التمييز بين المواطنين الإعتبارات الجنس أو العرق أو الدين أو الفكر السياسي والزامية معاملتهم بالتساوي عند التوظيف².

وينصرف مدلول مبدأ المساواة إلى معنيين المساواة القانونية والمساواة الفعلية ، فالمساواة القانونية تقتضي بعدم تفضيل أي طبقة أو فئة على غيرها في شغل الوظائف العامة متى توفرت في من يتقدمون لشغلها الشروط المنصوص عليها قانونيا، أما المساواة الفعلية فتعني إتاحة فرص التوظيف للمواطنين جميعا

ولا يعني مبدأ المساواة في التوظيف أن أي مواطن يمكنه الإلتحاق بالوظيفة التي يرغب في أي وقت يشاء وإنما يعني الزامية القضاء على القيود المتعلقة بالجنس واللون والدين وغيرها ، ولكن مع خضوع جميع المترشحين للشروط القانونية المطلوبة للتوظيف .

2. مبدأ الاستحقاق (الجدارة) في إسناد الوظيفة :

يعتبر مبدأ الاستحقاق من المبادئ الأساسية للتوظيف في الوظيفة العمومية المعاصرة وهو مبدأ مكمل لمبدأ المساواة فإذا كان المساواة تقتضي تكافؤ الفرص في الإمتحان بالوظيفة العمومية ، فإن المعيار الموضوعي الذي يحقق هذا التكافؤ هو الاستحقاق من خلال اختيار الموظفين على اساس الكفاءة والصلاحية³ .

1- بسرى بوعكاز ، تطور نظام الوظيفة الصومية في مجال التوظيف في الجزائر ، مذكرة قبل شهادة الماجستير (جامعة 15 الجزائر-01- كلية الحقوق - 2015 / 2016) ، ص15.

2- مباركة بدري ، محاضرات في الوظيفة العامة (جامعة الدكتور الطاهر مولاي السعيد : كلية الحقوق والعلوم السياسية 2014/2015)، ص52.

3- بوطبة مراد ، دروس في الوظيفة العمومية ، مطبوعة للسنة الثالثة ليسانس . جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق ، 2018/2017، ص 34

ولم يعرف الدستور الجزائري مبدأ الجدارة للإلتحاق بالوظيفة العمومية صراحة ولم يعطي تعريفا له وأكتفى بالنص على مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية ، مما أدى إلى دسترة مبدأ الجدارة بصفة ضمنية.

وقد نص المشرع الجزائري على اسلوب المسابقة كإحدى وأهم طرق الإلتحاق بالوظائف العمومية باعتباره الميدان الحقيقي الذي يضمن تطبيق مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة ، حيث نص الأمر رقم 06/03 المادتين 80 و 81 على المسابقة كطريق الاختيار المرشحين الأصلح للوظيفة على أن يعلن نجاحهم من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

المبحث الثاني : تسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي :

المطلب الأول : إجراءات التوظيف:

بعد أن تتوفر في المترشح الشروط الموضوعية للإلتحاق بالوظيفة الشرعية ويتم اختياره بأحد الطرق المحددة قانونا تصدر السلطة المختصة قرارا بتعيينه في رتبة الوظيفة العمومية بصفة متربص ثم يرسم بعد اجتيازه لفترة التربص بنجاح ليكتسب بذلك صفة الموظف.

1- التعيين :

أ. تعريف التعيين :

يقصد بالتعيين إنتماء المترشح الناجح الذي تم توظيفه إلى أحد الرتب بصفة متربص قصد شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية¹.

وبالرجوع إلى المادة 04 من الأمر رقم 03/06 لا نعثر على تعريف للتعين رغم أنه وضع الأحكام الأساسية المتعلقة به فنص عليه كشرط لاكتساب صفة الموظف ، وفي المادة 95 أكد أن صلاحيات تعيين الموظفين تعود إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها².

ويعرفه عبد العزيز السيد الجوهري بأنه الرابطة الوظيفية لأول مرة بين الموظف والإدارة واعتبار المترشح موظفا بعد صدور قرار التوظيف³.

1- مباركة بدري ، المرجع السابق ، ص 64.

2- المادتان 04، 95 من الأمر 06/03 المرجع السابق ص 10-04.

3- عبد العزيز السيد الجوهري ، المرجع السابق ، ص 95

ويعرفه سعيد مقدم بأنه الإلتحاق بوظيفة عمومية دائمة وهو إجراء أساسي لإضفاء طابع الإستقرار والاستمرار والديمومة على المنصب الإداري¹.

ب. شروط قرار التعيين :

حسب المواد 09 و 80 و 95 من الأمر رقم 06/03 يجب أن تتوفر الشروط التالية²:

- أن يؤدي التعيين إلى شغل وظيفة قانونية شاغرة بشكل قانوني .
- النجاح في المسابقة أو فحص مهني أو الحصول على شهادة من المؤسسة المؤهلة للتكوين المتخصص.
- صدور قرار التعيين من قبل سلطة مختصة بمقتضى القوانين والتنظيمات.
- استفاء الشروط القانونية للتوظيف.

ت. الآثار القانونية للتعين :

يترتب على قرار التعيين الآثار القانونية التالية³ :

- إنعقاد الرابطة الوظيفية بين المرشح والإدارة .
 - إكتساب المترشح المعين لصفة العون المترص.
 - الخضوع للنظام القانوني الذي يحكم الوضعية العمومية ما عدا بعض الأحكام التي لا تطبق على العون المترص نظرا لخصوصية مركزه القانوني.
- غير أن دوام واستمرار هذه الرابطة لا يكلفه التعيين وانما الترسيم كإجراء نهائي يكتسب به العون المعين صفة الموظف.

2- التريص :

أ. تعريف التريص :

يعرفه البعض أنها مرحلة تقييم قدرات المعني والتأكد من جديته والتزامه⁴.

1- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور وتسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص 208.

2- المواد 09، 80، 95 من الأمر رقم 03/06، المرجع السابق ص 04، 09، 10.

3- المواد 83 87 88 من الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ص 09.

4- عمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص 104.

يعرفه البعض الآخر على أنه إختبار مدته سنة يخضع فيه العون المعين لمراقبة وإشراف الإدارة لمعرفة مدى كفاءته وصلاحيته لممارسة مهام الوظيفة التي عين فيها¹.

لم يعرف الأمر 03/06 التريص لكنه اكتفى بتحديد مدته في المادة 84 والتي نصت على أنه ((يجب على المترص حسب المهام المنوطة برتبته قضاء فترة التريص مدتها سنة ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته))².

ب. مدة فترة التريص والإستثناءات الواردة عليه :

وتكون فترة التريص بمدة سنة واحدة والتي تقتضيها طبيعة المهام المنوطة برتبته كما يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن فترة التريص تكويننا تحضيريا وهذا ما نصت عليه المادة 48 من الأمر 06/03³.

كما ترد على فترة التربص بعض الإستثناءات التي تلخصها كما يلي :

- تعفى بعض الأسلاك من التربص عند التعيين في الوظيفة لأول مرة ، إعفاء الموظف الذي تمت ترقبته في الرتبة لإجراء تربص ، وهذا حسب المادتين 83 و 108 من الأمر رقم 03/06.⁴
- زيادة مدة التربص وهذا ما أخذت به أغلب قوانين الأساسية الخاصة إلا أن القانون الأساسي الخاص لأعوان الدبلوماسيين والقنصلين في مادة 43 من الأمر رقم 09/221 نص على (إن مدة التربص سنتين كاملتين⁵).

ت. الوضع القانوني للعون المتربص :

يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين كما يتمتع بنفس حقوقهم ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد في الأمر رقم 06/03 أو من الوظيفة العامة انه لا يمكن نقله أو وضعه في وضعية الإنتداب أو وضعية الإحالة على الاستيداع كما لا يمكنه أن ينتخب في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن او لجنة تقنية غير أنه يمكن أن يشارك في إنتخاب ممثلي الموظفين الذين ينتمون للرتبة أو السلك الذي يسعى للتبرسيم فيه⁶

1- مراد بوظبة ، المرجع السابق ، ص 50

2- المادة 84 من الأمر رقم 06/03 المرجع السابق ص 09.

3- مباركة بدري ، المرجع السابق ، ص 64.

4- المادتان 83 و 108 من الأمر رقم 06/03 المرجع السابق ص 11-09.

5- المادة 73 من الأمر 121/09 المؤرخ في 24/06/2009 ، المتضمن القانون الخاص بأعوان الدبلوماسيين والقنصلين الجديدة الرسمية ، العدد 38 ، ص.

6- مباركة بدري ، المرجع السابق ، ص 65

ث. أثر نتيجة التربص على وضعية المتربص :

نصت المادة 85 من الأمر رقم 06/03 على أن العون المتربص بعد نهاية فترة التربص يتم اما :

- ترسيمه في رتبة .
- أو إخضاعه لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحد فقط .
- أو يتم تسريحه دون إشعار مسبق.

3- الترسيم :

أ. تعريف الترسيم :

عرف الفقه الترسيم بأنه إجراء قانوني يدمج العون العمومي بصفة نهائية في سلك من أسلاك التدرج على مستوى الإدارة أو المؤسسة العمومية.¹

ويعتبر الترسيم الإجراء الذي يلي التعيين إذ بمقتضاه يندمج المتربص في إحدى الرتب يكتسب بموجبه صفة الموظف بما يؤكد استقرار العلاقة الوظيفية.²

حيث تنص المادة الرابعة في فقرتها الثانية من الأمر 03/06 ((الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف (المتربص) في رتبة))³.

- التنصيب لا يكسب المرشح صفة الموظف ، بينما الترسيم يكسبه صفة الموظف .

ب. شروط الترسيم :

تقرر السلطة المختصة بالتعيين ترسيم المتربص بعد توفر الشروط التالية⁴ :

- انقضاء فترة التربص بنجاح .
- التسجيل في قائمة التاهيل للوظيفة والتي تقدمها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة
- تقديم طلب الترسيم من العون المتربص المعني.
- ارفاق القائمة الصادرة عن اللجنة المختصة بتقرير الرئيس الإداري السلمي أو بنتيجة الإمتحانات المهنية.
- موافقة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على الترسيم.

1- عمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص 105

2- مباركة بدري ، المرجع السابق ، ص 66.

3- المادة 04 من الأمر رقم 03/06 ، المرجع السابق ، ص 04.

4- مباركة بدري ، المرجع السابق ، ص 56.

ت. الآثار القانونية للترسيم :

تتلخص الآثار القانونية للترسيم في النقاط التالية :

- إكتساب صفة الموظف.
- الخضوع الكلي لنظام الحقوق والواجبات الخاص بالموظفين.

- بدء سريان قرار أو مقرر الترسيم من تاريخ إنتهاء فترة التبرص.
- استقرار المركز القانوني للعون المترص
- تثبيت العلاقة الوظيفية.

المطلب الثاني : الترقية وحركة نقل الموظف:

أولاً: الترقية:

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

وهذه العملية أو الطريقة تسمى بالترقية، وهذه الأخيرة تشكل دعماً أوهي حافز أساسي في المسار المهني للموظف وتطور هام في حياته المهنية، تجسد في عدة أنواع وبعده طرق.

أ. تعريف الترقية:

المصطلح الترقية تعريف لغوي وآخر اصطلاحي، فمن الناحية اللغوية هي كلمة مشتقة من فعل رقي برقي ترقية ويقصد بها رفع شخص من مرتبة إلى مرتبة أعلى .

أما إصطلاحاً فقد قدم له الباحثون العديد من التعاريف، فمنهم من يعرف الترقية على أنها عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب والأجروعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى، بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة من مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة والعمل في ظل إشراف عام¹.

1- مصطفى نجيب شوايش، (إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد) عمان: دار الشروق ط3، 2005 ، ص 276 .

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

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

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

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

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

ب. أنواع الترقية:

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

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

1- Frédéric colin, droit de la fonction publique (extenso éditions, 3^{ème} édition, p146.

2- المرسوم رقم 85-58 ، مرجع سابق، ص 340 .

3- تيشات سلوى ، أثار التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بإدارات العمومية الجزائرية - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة أحمد بوقرة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية ، 2010/2009، ص 92 .

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

و الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يصاحبها فقط زيادة في الراتب وبالإضافة إلى كونها حق من حقوق الموظف فهي تمنح كذلك بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية كما

تتسم بالاستمرارية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة.

وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائروهي المدة الدنيا المتوسطة والمدة القصوى. وهذه التوائر تتوزع على اثني عشرة (12 درجة).

جدول رقم (1) : وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية:

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

المصدر المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية المرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

ب- الترقية في الرتبة: طبقا للمادة 107 يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني محدد إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يرافقه تقدم في السلم الوظيفي.

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

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

بعد تكوين متخصص: يقصد به ترقية الموظف بعد إخضاعه لدورات تكوينية متخصصة وذلك من أجل تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية له. عن طريق فحص مهني أي عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات مهنية في المؤسسة وذلك قصد إعطاء امتيازات للموظفين الذين لهم الإمكانيات والمؤهلات التي تسمح لهم بالاستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى.

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

ت. أساليب الترقية:

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

أ. أسلوب الترقية حسب الأقدمية: ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في الوظيفة وبموجبها تعطى الأولوية في الترقية إلى وظيفة أعلى للموظف الذي قضى فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية، وهي أيسر الطرق وأفضلها عند الموظفين لسهولة عدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية فهي تكفي باحتساب سنين الخدمة وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية.

إلا أن بعض الإدارات تتردد في قبول الأقدمية كأساس لوحده مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله دون أن يتقنه بقدر أولئك الذين تقل مدة عملهم عنه كما يؤثر سلبا على الموظف الجديد حيث ستقل دوافعه للأداء الأفضل في العمل لاسيما عند إدراكه بأنه المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة .

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

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

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

1- نوري، مرجع سابق، ص 113-114 .

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

فالسياسة الأفضل في الترقية هي تلك التي تجمع بين المبدئين الأقدمية والكفاءة لكسب ثقة الموظف وإيمانه بعدالة سياسة الترقية وأنها تمتاز بالموضوعية والدقة¹.

ث. أهمية الترقية:

للترقية أهمية سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظف فتعتبر أسلوباً ناجحاً في تحفيز الموظفين الامتلاك الخبرة وتمكينهم من شغل الوظائف ذات المستوى الأعلى كما أنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل أية منظمة في مختلف الجوانب، سواء على مستوى الوظيفة أو الراتب، مما يؤثر إيجاباً على مستوياتهم كما يزيدهم ذلك الشعور بالمسؤولية مما يسمح بالتطلع إلى تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتغيير والتجديد والتحسين، كما أنها تعمل على خلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل أما بالنسبة للإدارة فتتمثل الأهمية في تخفيض دوران العمل وتكلفته، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين فيها، كما تساهم في رفع معنويات الموظفين، وتحفيزهم أكثر لتحسين أدائهم وخدماتهم، سواء فيما يتعلق بالوظيفة أو الجو العملي².

ثانياً: حركة نقل الموظف:

قد تطرأ على الحياة المهنية للموظف تغييرات معينة طبقاً لمتطلبات العمل والمصلحة العامة، فقد ينقل الموظف نقلاً إرادياً أو إجبارياً وهذا ما سنتناوله فيما يلي .

1- تعريف حركة النقل: يعني حركة الفرد من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني و بنفس الأجر أو الراتب، حيث لا يصاحب النقل أية زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحبه تغيير في طبيعة العمل أو ظروفه ويمكن تسمية هذا النقل بالنقل الأفقي وقد تلجأ الإدارة إلى هذا النقل المعالجة بعض المشاكل الشخصية أو المرتبطة بالمنظمة³.

1- نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 281.

2- المرجع نفسه، ص 276 .

3- محمد عباس، سهيلة و حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، ط.3. 2006، ص 500

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

وهذا ما جاء في المادة 156 من قانون الوظيفة العامة رقم 03-06 أنه يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة.¹

أي أنه في بعض الأحيان يكون النقل الضرورة القصوى تفرضها ظروف المنظمة، حركة النقل تكون في حالتين فقد يكون بطلب من الموظف، مع مراعاة ضرورة المصلحة طبقا لما جاءت به المادة 157 من القانون نفسه، كما قد يكون إجباريا من طرف المنظمة حيث تنص المادة 158 من (ق، أ،و،ع) أنه " يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل" وفي هذه الحالة وكما جاء في المادة 159 "يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به".

2- مبادئ حركة نقل الموظف:

الانتقال مثله مثل الترقية له مبادئ وأسس تحكمه، فمن مبادئه نجد:²

- دراسة ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها وتسمح به من أنواع النقل إذ لا يمكن أن يتم النقل دون معرفة طبيعة الأعمال و التباعد والتقارب بينها.
- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد المعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل.
- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، إما الأقدمية أو الكفاءة وذلك عندما يريد أكثر من موظف الانتقال من عمل لآخر أو من جهة الأخرى.
- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الانتقال يبين فيه مراجع الانتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الانتقال.

1- الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص 14 .

2- نوري، مرجع سابق، ص 120.

3- شروط المشاركة في حركة النقل:

للمشاركة في حركة التنقل هناك بعض الشروط التي تأخذ بعين الاعتبار ونجد منها :

- التثبيت في الإطار: حيث لا يسمح بالمشاركة في حركة التنقل السنوية إلا الموظفين الذين تم ترسيمهم في رتبهم وفق الإجراءات المحددة في القانون.
- المكوث في المنصب: لا يسمح بالمشاركة في الحركة إلا الموظفين الذين مكثوا.
- التصريح بالرغبة: وذلك بملء المعنى بالأمر الاستمارة المخصصة لذلك ويرسلها عن طريق السلم الإداري في الوقت المحدد للسلطة المختصة بدراسة ملفات الحركة، يعلن فيه عن رغبته في المشاركة في حركة التنقل داخل الولاية أو خارجها.
- أن لا يكون الموظف قد تعرض لعقوبة النقل الإجباري لمدة 3 سنوات.

المطلب الثالث : انتهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والمؤسسة :

إنهاء العلاقة الوظيفية أو بعبارة أخرى نهاية الخدمة والمقصود هنا إنتهاء المهام والأعمال التي يترتب عليها فقدان صفة الموظف ، وقد نصت المادة (12) من قانون الوظيفة العمومية الأسباب التي تنتهي بها خدمة الموظفين وهي كالآتي:

1- الإستقالة :

إن العلاقة بين الموظف والإدارة ليست علاقة مؤبدة ودائمة وإنما هي علاقة مؤقتة وبالتالي ليس هناك إلزام على الموظف العام في البقاء في خدمة الوظيفة العامة ، لذلك تعطى التشريعات المختلفة للموظف الحرية في التخلي عن الوظيفة بمحض إرادته ، فلا محل لإجباره عليها وعلى هذا النحو تعتبر الاستقالة من أبرز الأسباب التي تؤدي لانتهاء خدمة الموظف العام¹.

ويمكن تعريف الاستقالة على أنها رغبة الموظف الحرة بترك وظيفته قبل السن المقررة لانتهاء الخدمة مع موافقة جهة الإدارة على ذلك ، فلاستقالة عبارة عن عمل اداري من جانب الموظف يعين فيه رغبته في ترك الخدمة لأسباب معينة ، أو بالأحرى هي ترك الموظف لوظيفته بإرادته الحرة².

1- سعد نواف العنزي المرجع السابق ص 13 .

2- زكي التجار، انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام (دار الفكر العربي ، 1997) ، ص 57

من المسلم أن تقديم الاستقالة وقبولها ليس عملية تعاقدية تنتهي بها خدمة الموظف ، بل هي عملية إدارية يثيرها الموظف بطلب الاستقالة ، وننتهي الخدمة بالقرار الإداري الصادر بقبول هذا الطلب الذي هو سبب هذا القرار¹.

فالإستقالة هي قطع علاقة العمل الموجودة بين الإدارة والموظف بإرادة منفردة ، فلا يجوز للسلطة الرئاسية ممارسة سلطاتها التأديبية مثلا بعد قبولها للإستقالة².

ويكون إنتهاء المهام الموظف بموجب إستقالته يقدمها للسلطة التي لها صلاحية التعيين وتعرف الإستقالة بأنها عملية إرادية يستثيرها الموظف بطلب منه بغرض إنهاء العلاقة الوظيفية مع الإدارة التي يعمل بها .

كما انها حق للموظف إذا ما رغب في ترك الوظيفة بأرادته وبإختياره وهذا ما يتفق مع مبدأ حرية العمل ، غير أن استقالة الموظف العام ، قد تؤثر في مبدأ دوام سير الموقف العام بانتظام ، ولهذا فقد حرص المشرع على تنظيم هذا الحق ، لكي يوفق بين حق الموظف في الإستقالة والمصلحة العامة المتعلقة على دوام سير المرفق العام بانتظام.

والإستقالة هي أن يتقدم الموظف بطلب مكتوب للجهة الإدارية المختصة يطلب فيها ترك الخدمة ولا ينتهي خدمة الموظف إلا بعد صدور قرار من الإدارة بقبول الطلب³ .

وترسل الإستقالة إلى السلطة المختصة بالتعيين عن طريق السلم الإداري بطلب الموظف ملزما بتأدية الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار السلطة المذكورة .

وقد نصت المادة (64) من قانون الوظيفة العمومية على أن لا يكون للإستقالة أي أثر ، إلا إذا قبلتها السلطة التي تمارس حق التعيين والتي يجب عليها إتخاذ القرار في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الطلب ولا يسري مفعول الإستقالة إلا من التاريخ الذي تحدده تلك السلطة .

وجاءت المادة 217 من الأمر 03-06 لتعلن أن الاستقالة حق للموظف ، غير أنه يمارسها في إطار القانون ، فإذا أراد التخلي نهائيا وقطع العلاقة الوظيفية تعين عليه أن يقدم طلبا مكتوبا ويقصص صراحة عن رغبته في الإستقالة وهو ما فرضته المادة 218 من الأمر⁴.

- 1- الطارق حسنين الزيات - حرية الرأي لدى الموظف العام (دار النهضة العربية ، (1997) ، ص 355 .
 - 2- كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري (الجزائر دارهومة - 2003) ، ص 45
 - 3- راضي مازن ليلو ، الوسيط في القانون الإداري (لبنان : المؤسسة الحديثة للكتاب، 2013، ص212.
 - 4- عمار بوضياف، المرجع السابق ، ص 165.
- 2- التسريح (الفصل غير التأديبي) :

¹ يتم إنهاء متقلد الوظيفة من قبل السلطة التي عينته بنفس العمل الإداري ونفس الأشكال التي تكون في قرار التعيين، وتكون هذه القرارات مدعومة ببيان الأسباب لتبرير إنهاء المهام والذي قد يقوم أساسا على فقدان الموظف لأحدى الشروط الأساسية المتطلبة للإلتحاق بالوظيفة.¹

وطبقا للمادة (68) من قانون الوظيفة العمومية أن الموظف يمكن أن تنتهي خدمته دون طلب منه عما هو في الاستقالة ودون أن يرتكب خطأ مهنيا مثلما هو الشأن في حالة العزل. وانما يكون التسريح على انتهاء الخدمة بالنسبة للموظف في الحالات التالية :

- في حالة عدم القدرة على القيام بمهامه (عدم كفاءته) فينقل إلى وظيفة أقل.
- الموظف محال على الاستيداع إذا انتهت المدة ولم يتمكن من ممارسة اعمال وظيفته.
- فقدان الأهلية أو عدم اللياقة البدنية وقد نصت المادة الخامسة من المرسوم 66/148 على التعويض المقرر في هذه الحالة .

3- العزل (الفصل عن طريق التأديب) :

وهو قرار يصدر عن السلطة المختصة بالتعيين في مواجهة الموظف لإنهاء حياته الوظيفية وقطع علاقته مع الإدارة المستخدمة ، ويتخذ قرار العزل كأصل عام بعد المتابعة التأديبية أي أنه يمثل عقوبة تأديبية من الدرجة الرابعة في حال إخلال الموظف بواجباته واقترافه الأفعال تشكل جريمة تأديبية من الدرجة الرابعة.² والعزل بقرار تأديبي هو أقصى الجزاءات التأديبية التي يمكن توقيعها ويكون بتنحية الموظف عن الوظيفة نهائيا ولا تجوز إعادة توظيفه في دوائر الدولة والقطاع العام.³

كما يجب توفير الضمانات اللازمة للموظف موضوع العقوبة كما أن قرار الفصل قد يتضمن عدم حرمان الموظف من المعاش وقد يحرمه من التمتع بهذا المعاش ويمكن أن يتقرر الفصل من الوظيفة التي يعمل بها الموظف فقط أو يتضمن قرار الفصل منع الموظف من الإلتحاق مستقبلا بأية وظيفة عامة.⁴

1- علاء الدين على المرجع السابق ، ص 65 .

2- المرجع السابق ، ص 66.

3- راضي مازن ليلو ، المرجع السابق ، ص 213 .

4- منير نوري المرجع السابق ، ص 139 .

تعتبر عقوبة الفصل من أشد العقوبات التأديبية جسامة ومن أكثرها خطورة على الموظف العام ، بل أن أثارها تطول أفراد أسرته لاسيما عندما يكون هو العائل الوحيد ، فهي تعتبر بمثابة إعدام لحياة الموظف لذلك يتعين التريث في توقيعها وعدم الاستعجال لذلك يجب أن تكون المخالفة جسيمة جدا أو يكون الموظف ميوؤوس من إصلاحه¹.

على أن المشرع عندما نص على العقوبة ، فقد رأى أن بعض الموظفين قد لا ينصلح حاله وقد يرتكب ذنبا يفقده الصلاحية لمباشرة اعمال وظيفيته على أن هذا الجزاء بالرغم من ذلك يجب أن لا يلجأ إليه إذا كانت المخالفة خطيرة أو كانت حالة المخالف لا يرجى تحسينها ميوؤوسا منها².

ونخلص إلى أن المشرع كان قد سعى إلى حماية الموظف العام إلا أنه أخذ أيضا بعين الاعتبار ضرورة المحافظ على الانضباط العام ، ولذلك منح للسلطة الرئاسية حق معاقبة الموظف العام بعقوبات قاسية دون اتباع إجراءات خاصة ، إذ لا يمكن تصور القيادة دون سلطة العقاب³.

4- الإحالة إلى التقاعد :

تعتبر الإحالة إلى التقاعد أحد الأسباب المهمة التي تؤدي إلى إنهاء الرابطة الوظيفية بين الموظف والإدارة لذلك نجد أن العديد من التشريعات تعطي الإدارة الحق في إحالة الموظف إلى التقاعد وذلك عند بلوغه سن معينة تختلف من تشريع إلى آخر ، كما أنها قرار إداري يتخذ بمبادرة الإدارة أو بطلب من الموظف متى بلغ سن معينة أو بلغت خدماته المقبولة للتقاعد حدا معيناً⁴.

وفي ذلك يقرر مجلس الدولة الفرنسي أن إجراء الإحالة إلى التقاعد إنما تقرر من اجل التمكين السلطة الإدارية من الإستغناء عن الموظفين الذين يثبت من سلوكهم العام عدم ملائمة استمرارهم في وظائفهم مع مقتضيات المصلحة العامة ، ولم يقرر المعاقبة الاخطاء الوظيفية التي تقرر من أجلها الإجراءات التأديبية ، فعدم الصلاحية للعمل لا يتوجب اتخاذ جزاء تأديبي⁵.

1- سعد نواف العززي ، المرجع السابق ، ص 350 .

2- المرجع السابق ص 351 .

3- كمال رحماوي ، المرجع السابق ، ص 92 .

4- حمدي القبيلات ، القضاء الرابطة الوظيفية في حالة التأديب (داروائل (2003) ، ص 23 .

5- سعد نواف العززي المرجع السابق ، ص 348.

لا يمكن المتولي الوظيفة البقاء في الخدمة دائما بل حددت التشريعات سنا قصوى المتولي الوظيفة وجب عند بلوغها تركه للوظيفة عن طريق التقاعد والذي يعد إجراءات من قبل الإدارة تتخذه أليا أو بناء على طلب متولى الوظيفة للإبقاء علاقته الوظيفية¹.

وبعد الإحالة على التقاعد من الاسباب الرئيسية لإنهاء خدمة الموظف العام بحكم القانون وهو بلوغه السن التقاعد ، وقد حدد المشرع السن القانوني لترك الخدمة ببلوغ الموظف ستون سنة ومع ذلك يجوز إذا دعت ظروف استثنائية يقتضيها صالح العمل من خدمة الموظف لمدة معينة² .

وتتخذ من طرف الإدارة ضد الموظف الذي يرتكب خطأ معيناً أو لا يستطيع ممارسة وظيفة للإحالة على التقاعد، وهذه لا تقرر إلا بعد اتخاذ الإجراءات التأديبية المنصوص عليها (وهو ما يعرف بالتقاعد الإجباري) وفي غير هذه الحالة فإن الإحالة على التقاعد قد تتم بناء على طلب الموظف أو تلقائياً من الإدارة إذا بلغ الموظف السن القانونية للتقاعد (ستون سنة)³.

وحددت المادة 06 شروط الإحالة على التقاعد حيث ذكرت خاصة شرط بلوغ الموظف 60 سنة من العمل وبينت المادة 30 كيفية استفادة ذوي الحقوق من معاش التقاعد ، غير أنه استثنى أئمة المساجد والمؤذنين فمدد من التقاعد إليهم ب 75 سنة⁴ .

5- الوفاة:

وهو سبب طبيعي في انتهاء مهام أي شاغل لوظيفة ، فالعلاقة الوظيفية التي كانت قائمة تنتهي بمجرد وفات صاحبها ، غير أنه يستفيد ذوي حقوقه من العديد من الإمتيازات المالية كما هو معمول به في سائر الوظائف على العكس من الاستقالة التي يتخلى فيها طالبها على كافة حقوقه ولا يستفيد من أية مزايا بعد تخليه عن وظيفته⁵ .

كما أن في هذه الحالة والتي هي حالة الوفاة تستحق أسرة الموظف حقوقه التقاعدية بصرف النظر عن مدة خدمته .

1-علاء الدين علي المرجع السابق، ص 67.

2- راضي مازن ليلو، المرجع السابق، ص 212 .

3- منير نوري المرجع السابق، ص 139

4-عمار بوضياف المرجع السابق ، ص 160.

5- راضي مازن ليلو المرجع السابق ص 214

خلاصة الفصل:

في ختام الحديث عن إدارة المسار التوظيفي، نؤكد على أهمية تبني استراتيجيات فعالة تضمن تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار. يجب على القطاعات الاقتصادية الاستثمار في رأس المال البشري وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والنمو المهني. من خلال هذا، يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها وتعزز مكانتها في سوق العمل المتغير باستمرار. وفي النهاية، يعود نجاح أي قطاع اقتصادي إلى قدرته على إدارة موارده البشرية بكفاءة وفعالية، مما يضمن مستقبلاً مزدهراً للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة نفضال

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، نحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانياً، وذلك من خلال قيامنا بالتريص بشركة نפטال والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال التوظيف، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

– المبحث الأول: تقديم عام لشركة نפטال.

– المبحث الثاني: إدارة ظروف العمل وإدارة شؤون الموظفين.

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفطال:

المطلب الأول: تعريف بالشركة:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فالمداخيل الجزائرية من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982، واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك (Naftec).
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال Naftal وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق (وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال Naftal من:

– (Naft) :مصطلح عربي ويعني النفط .

– (al) :اختصار لكلمة الجزائر (Algeria).

الشكل رقم (02): وثيقة تبين شعار مؤسسة نفطال:



الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

وبداية من 18 افريل 1998 أصبحت برأس مال مقدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة % 100 للمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نפטال.

وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرعا لزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية.

الدور الرئيسي لشركة نפטال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

— توزيع ،تخزين وتسويق الوقود،غاز البترول المميع،الزيوت والزفت،العجلات والمواد الخاصة.

نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية في سنة 2003 قامت شركة نפטال بتوزيع وتسويق:

▪ 75000000 طن من الوقود (carburants).

▪ 1570000 طن من غاز البترول المميع (GPL)

▪ 94000 طن من الزيوت (lubrifiants)

▪ 350000 طن من الزفت (Les bitumes).

▪ 23000 طن من المنتجات الخاصة.

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نפטال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها:

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

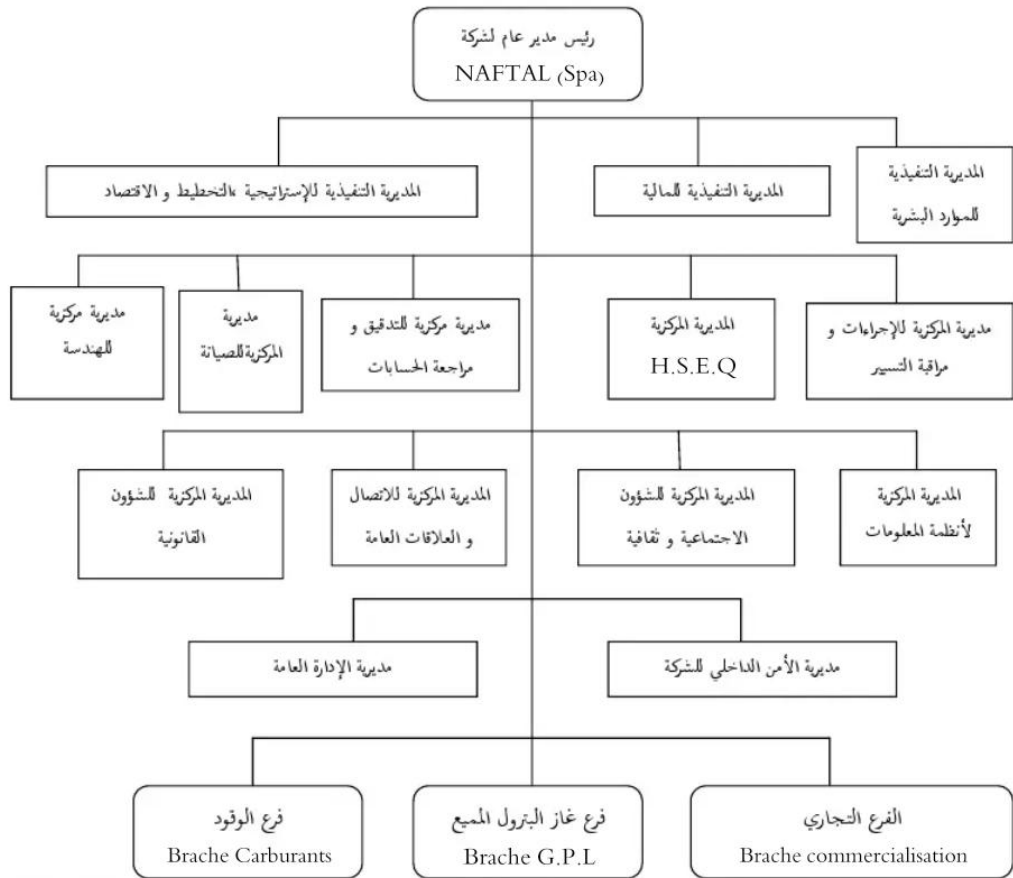
إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال:

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة:

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لشركة نفطال:



المصدر: www.naftal.dz

(2) شرح مصالح شركة نفطال:

نجد في قيمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصراً أساسياً وجوهرياً في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب الشركة نفطال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

1. الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2. الهياكل الوظيفية: تتكون من:

— الإدارات التنفيذية ؛

— الإدارات المركزية ؛

— الإدارات المساعدة أو الداعمة.

و تنقسم إلى أربعة أقسام حسب المنتجات وتخص:

• الوقود، الزيوت، العجلات ؛

• غاز البترول المميع؛

• الزفت؛

• قسم البحرية والطيران ؛

أ. إدارات تنفيذية:

• تحديد السياسة و الإستراتيجية للشركة؛

• توقع التغيرات واتجاهات السوق؛

• ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة؛

• مساعدة الهياكل العملية(التشغيلية) للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

ب. الإدارات المركزية: هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ت. الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمؤسسة نפטال.

3. الهياكل التشغيلية للمؤسسة: هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد أربع منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفقا لسياسة والاهداف العامة للمؤسسة.

(3) تعريف فروع الموجودة بشركة نפטال:

✓ الفرع التجاري: يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع لشركة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

– إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الاعلام الالي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة انقل والصيانة.

– إدارة العملية (التشغيلية):

○ قسم الزيوت والعجلات :

○ قسم الشبكات :

○ قسم الزيت .

هذا الفرع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

○ 08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة وبسكرة.

○ 05 مقاطعات للتوزيع في كل من الجزائر العاصمة، البليدة، مدية، تيزي وزو والشلف.

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

○ 05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.

○ مقاطعتين للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية .

○ مقاطعة للتوزيع في ولاية بشار.

✓ فرع الوقود: يعتبر هذا ذو أهمية وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والامداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديدية...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الاعلام الآلي، خلية الصحة والأمن والبيئة، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإدارة المالية والتخطيط، قسم التجاري، قسم الطيران (هناك 29 مخزن ومركز للطيران حيث 5 مراكز للطيران هي مركز حاسي مسعود، دار البيضاء، وهران، بشار، قسنطينة و 24 مخزن مقسمة عبر التراب الوطني)، قسم البحرية (يتكون من 6 مراكز الجزائر العاصمة باخرتين بحمولة 1000 طن، بجاية باخرة حمولتها 1000 طن، سكيكدة باخرة حمولتها 1000 طن، عنابة باخرة 1000 طن، وهران باخرتين بحمولة 1000 طن، بطيوة باخرة بحمولة 2000 طن.

✓ فرع غاز البترول المميع: يتكون هذا الفرع من فريق الاعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الاستغلال والاستثمار، إدارة النقل، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة التقنية والصيانة الإدارة العامة والمعدات.

المطلب الثالث: المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال:

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

— مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة .

— تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وامكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين؛
 - تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية؛
 - تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية؛
 - تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية ؛
 - تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات؛
 - توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وافريقية؛
 - تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب؛
 - تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة؛
 - تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها؛
 - زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب؛
 - تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.
- أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نפטال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشأتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة والميدان الصناعي.

المبحث الثاني: إدارة ظروف العمل وإدارة شؤون الموظفين في مؤسسة نפטال :

المطلب الأول: إدارة ظروف العمل:

يتناول هذا الفصل معالجة الأنشطة والمهام المختلفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي الإداري للموارد البشرية والتي تتمثل بشكل أساسي في رعاية العاملين في المجال البيئي.

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

ظروف العمل هي بشكل عام البيئية التي يتعرض لها الموظفون في مكان عملهم عمل أو للقيام بمهام عملهم هي مجموعة العوامل الاجتماعية والنفسية والبيئية والتنظيمية والمادية التي تميز بيئة العمل للموظفين موظف وهي تشمل مدة وساعات العمل والعمل الإضافي، وأنظمة العمل، والمضايقات، فضلا عن القيود المرتبطة بظروف عمل محددة.

أولاً: القسم المدد القانونية للعمل:

وفقاً للأحكام القانونية والتقليدية المشار إليها أعلاه، تعنى ساعات العمل القانونية ساعات العمل الأسبوعية القانونية التي يحددها القانون بأربعين ساعة في ظروف العمل العادية وموزعة على خمسة أيام عمل على الأقل ويجوز، بشكل استثنائي وفي الحالات الوحيدة التي ينص عليها القانون تخفيضها أو زيادتها بموجب اتفاقيات أو اتفاقيات جماعية، ويجب ألا يتجاوز وقت العمل اليومي الفعلي بأي حال من الأحوال اثنتي عشرة ساعة. تنطبق شروط وأحكام تنفيذ ساعات العمل المخططة والمحددة من قبل الشركة على جميع العاملين في الشركة بغض النظر عن طبيعة علاقة العمل، ويستثنى من ذلك كبار المسؤولين التنفيذيين.

ثانياً: قسم العمل الليلي:

العمل الليلي لا يشكل بالمعنى الدقيق للكلمة نظام عمل وماله من قيود خاصة ومحظورات وردت في النصوص ذكره قسماً خاصاً.

ونذكر أيضاً أنه فيما يتعلق بالقانون يعتبر العمل الليلي هو أي عمل يتم إجراؤه بين الساعة 9 مساءً و 5 صباحاً، وتنص المادة 28 من القانون 90/11 على أنه لا يجوز تشغيل العمال من الجنسين الذين نقل أعمارهم عن 19 سنة في العمل الليلي.

وتنص المادة 29 من القانون 90/11 على أنه "يحظر عمل النساء طوال الليل، باستثناء حالات الإعفاءات الخاصة التي يمنحها مفتش العمل المختص إقليمياً عندما تبرز طبيعة النشاط وخصوصيات مكان العمل هذه الإعفاءات" ومع ذلك، يجوز لمفتش العمل المختص إقليمياً منح استثناءات خاصة عندما تبرز طبيعة النشاط وخصائص محطة العمل هذه الإعفاءات.

وتحدد قواعد وشروط العمل الليلي، وكذلك الحقوق المرتبطة به بموجب اتفاقيات أو اتفاقيات جماعية.

ثالثاً: قسم أنظمة العمل:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

وعندما تتطلب احتياجات الإنتاج أو الخدمة ذلك، يمكن لصاحب العمل تنظيم العمل في نوبات متتالية أو " عمل المناوبات " ، العمل بنظام الورديات يؤهلك للحصول على تعويض.

1. نظام العمل : نظام الجلسة المستمرة:

في الشركة، بشكل الأسبوع المكون من خمسة (5) أيام، مع جلسات متواصلة القاعدة لجميع الأنشطة، ومع ذلك، والأسباب ضرورة الخدمة، فإن قطاعات معينة من النشاط أو بعض العمال يخضعون الأنظمة عمل أخرى تخضع لتعويض محدد باستثناء أي دفع للعمل الإضافي هم:

العمل الجماعي أو العمل بنظام الورديات:

يتكون العمل في نوبات متتالية من تقسيم يوم العمل إلى فترتين زمنييتين أو أكثر يتم تنفيذهما على التوالي بواسطة عمال مختلفين يتم تكليفهم بالتالي بمناوبة العمل. تخضع أنظمة العمل المختلفة كما يحددها القانون الإجراءات إدارة قيود العمل.

الغرامة:

يشير مصطلح تحت الطلب إلى متطلبات الخدمة المفروضة على العامل في المنزل وخارج ساعات العمل العادية وذلك بهدف:

- إما لتلقي المعلومات المتعلقة بالتدخلات في الحوادث.
- القيام بالتدخلات المباشرة على المنشآت في إطار مسؤولياتها لضمان استمرارية الخدمة والسلامة.

المناوبة:

الدوام هو فيد يخضع له العامل (أو مجموعة من العمال المتناوبين) من أجل العمل خارج الفترات الزمنية المتفق عليها .

العمل الجزئي:

ويعتبر العمل بدوام جزئي كل عمل نقل مدته عن ساعات العمل القانونية دون أن تكون المدة المتفق عليها. اين صاحب العمل والعامل أقل من نصف ساعات العمل القانونية

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

وعليه، وتطبيقاً للأحكام القانونية والتنظيمية، لا يجوز بأي حال من الأحوال أن نقل هذه المدة عن عشرين (20) ساعة أسبوعياً.

ويجب أن يذكر بالضرورة في عقد العمل المبرم في هذا السياق، سواء كان لمدة محددة أو غير محددة، وقت العمل الأسبوعي المتفق عليه بين الطرفين وكذلك توزيعه بين أيام الأسبوع.

2. ساعات العمل:

يتم تحديد ساعات العمل حسب طبيعة النشاط ونظام العمل. يتم تحديد أوقات الدوام الصباحي وأوقات الاستراحة وأوقات الخروج من قبل إدارة الشركة بعد التشاور مع لجنة المشاركة، ولها مدة أقصاها خمسة عشر يوماً لإبداء رأيها.

- مفهوم السعة اليومية:

ويجب ألا تتجاوز ساعات العمل في بداية يوم العمل ونهايته، بما في ذلك الوقت الذي يقضيه في تناول وجبات الطعام، بأي حال من الأحوال اثنتي عشرة ساعة (12) ظهراً ملحوظة: يجب تضمين العمل الإضافي الممنوح وفقاً للوائح في هذا النطاق اليومي.

- جدول الجلسة المستمرة وتحديد الأوقات:

تتم ساعات العمل بنظام الجلسات المستمرة وموزعة على خمسة أيام من السبت إلى الأربعاء بواقع 8 ساعات عمل يومياً.

- استراحة الغداء:

يتم توفير وقت استراحة مدته ساعة واحدة يعتبر نصف ساعة منها وقت عمل الأغراض استراحة تناول الطعام، مما يحدد المدة الإجمالية للتواجد في مكان العمل بـ 8 ساعات و 30 دقيقة، وتبدأ أوقات استراحة الوجبات الساعة 12 ظهراً وتنتهي الساعة 1 ظهراً.

- الأوقات الخاصة:

في كل عام، مع قدوم شهر رمضان يحدث تغيير في ترتيب جدول العمل اليومي من خلال تحديد فترات زمنية جديدة.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

المطلب الثاني: القوانين المختلفة لإدارة شؤون الموظفين:

وسيتناول هذا المطلب الأعمال الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين، وأولها ما يحكم شغل مناصب العمل بشكل عام، وطرق اختيار وتعيين أي مرشح خارجي.

تم تطوير هذا الفصل من خلال أعمال الإدارة الأساسية، وهي:

- القواعد العامة لشغل الوظيفة.
- طرق الاختيار والتوظيف

أولاً: القواعد العامة لشغل الوظيفة:

يهدف هذا الفصل إلى تحديد القواعد العامة للوظائف المطلوب شغلها وتحديد أساليب وضع وتنفيذ خطة التوظيف الخارجية السنوية.

1. مفهوم شغل الوظيفة: يجب أن يهدف أي توظيف خارجي، من حيث المبدأ، إلى ملء منصب تم الإعلان عنه شاغراً أو تم إنشاؤه حديثاً من قبل الشركة.

تعتبر الوظيفة شاغرة إذا تركها شاغلها لأحد الأسباب التالية:

- طفره؛
- استقالة؛
- تقاعد؛
- إقالة؛
- موت؛

يتم إنشاء منصب العمل حديثاً عندما لا يكون موجوداً في التسميات الوظيفية أو لا يظهر في المخطط التنظيمي للشركة، ويأتي إلى الوجود بعد إعادة تنظيم العمل أو إعادة الهيكلة.

2. القواعد العامة لشغل الوظيفة: يعتمد شغل الوظائف الجديدة أو المتاحة على مستوى الشركة على القواعد العامة التالية:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

ينبغي النظر في عملية التوظيف الخارجي على أساس البحث عن كل منصب شاغر أو تم إنشاؤه حديثاً بين المرشحين الراغبين في أن يكونوا جزءاً من موظفي الشركة وتولي المهام و / أو المهام و / أو المسؤوليات المقترحة المحتملة. تقديم الملف الشخصي الأنسب.

يتم، على سبيل الأولوية، شغل الوظائف الشاغرة أو المنشأة حديثاً بالعمال المؤكدين الذين يستوفون متطلبات هذه الوظائف، وفقاً للشروط التي تحددها الإجراءات المحددة المتعلقة بالتوظيف الداخلي.

لا يمكن شغل الوظائف الشاغرة أو المنشأة حديثاً، إلا في حالة الإعفاء منها، إذا لم يتم النص عليها في خطط التوظيف السنوية المعتمدة.

باستثناء الخلافة ومجموعة التوظيف يحظر أي توظيف لا يهدف إلى ملء الوظيفة الشاغرة المنصوص عليها في المخطط التنظيمي المعتمد إلا بموافقة محددة من الإدارة العامة والتي يجب أن تنظر في إنشاء مجموعة من الموظفين القادرين على تلبية احتياجات تنمية الموارد البشرية.

3. خطة التوظيف الخارجية السنوية:

- يجب أن يكون أي إجراء توظيف جزءاً من برنامج توقعات سنوي التوظيف والتدريب، مع مراعاة رأي لجنة المشاركة.
- الخطة السنوية هي خطة قصيرة المدى تحدد لفترة معينة، في إطار سياسة محددة للموارد البشرية الأهداف العامة من حيث توفير المهارات اللازمة.
- ويجب أن تنشأ هذه الخطة بالضرورة من المخطط التنظيمي الحالي أو التنظيم المخطط له، مع الأخذ في الاعتبار مغادرة الموظفين والاحتياجات الناجمة عن توسيع الأنشطة.
- لا يمكن تنفيذ خطة التوظيف الخارجي إلا بعد موافقة قسم الموارد البشرية في الشركة واعتمادها من قبل الإدارة العامة.
- تعرض خطة التوظيف على لجنة المشاركة لإبداء الرأي فيها شرطاً أساسياً لتنفيذها.
- توقعات الموظفين لها ثلاثة أهداف متميزة تحدد طرق شغل مناصب العمل من خلال التوظيف الخارجي.
- السماح بإدراج النفقات المختلفة المتعلقة بالموظفين في الميزانيات .
- التأكد، في الوقت المناسب من وجود الموظفين اللازمين في العمل من حيث الكم والنوع.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

- ويجب التأكيد على أن خطة التوظيف الخارجي السنوية يجب أن تحدد للسنة المالية المعنية مايلي:

- قائمة الوظائف الشاغرة.
- المتطلبات الخاصة بكل منصب
- الجدول الزمني لتنفيذ خطة التوظيف: أشكال التنقيب.
- الرواتب المتوقعة الناجمة عن خطة التوظيف.

ثانياً: إجراءات التوظيف والاختيار:

الغرض من هذا الفصل هو تحديد الطرائق العملية للتوظيف الخارجي وتحديد طرائق الاختيار المطبقة على الشركة لجميع حالات شغل الوظيفة، باستثناء عمليات التوظيف الداخلي التي يتم تحديد شروطها من قبل إجراءات " نظام التقييم".

1. مفهوم التعيين والاختيار: التوظيف هو الوسيلة التي تقوم الشركة من خلالها بملء الوظائف الشاغرة أو المستحدثة، وذلك من خلال الاستعانة بمرشحين خارجيين عن طريق الاختيار، تطبيقاً للأحكام الواردة أدناه.

الاختيار هو مرحلة من عملية التوظيف، إذا كان الأمر يتعلق باختيار أفضل المرشحين المرشحين (القادرين على شغل المناصب الوظيفية المعلنة الشاغرة، فيجب أيضاً تحديد واختيار المرشح الذي يبدو أنه من المرجح أن يقدم مساهمة اقتصادية مرضية على المدى المتوسط والطويل للمنظمة.

الغرض من الاختيار هو تقييم جودة ومعرفة وشخصية المرشحين الداخليين و/ أو الخارجيين.

2. التوظيف الخارجي:

- شروط عامة:

- ✓ يخضع أي توظيف خارجي للشروط التالية: أن يكون جزائري الجنسية.
- ✓ أن يكون عمره أكثر من 16 عاماً: استيفاء الشروط المادية والمهنية المطلوبة كن خالياً من أي التزام.
- ✓ يحظر أي تمييز من أي نوع بين العمال في مسائل التوظيف على أساس العمر أو الجنس أو الحالة الاجتماعية أو الزوجية أو الروابط الأسرية أو المعتقدات السياسية أو ما إذا كانوا ينتمون إلى نقابة أم لا.
- ✓ مع المهارات والمؤهلات المعادلة، والتي يتم تأكيدها حسب الأصول من خلال إجراءات الاختيار، تعطى الأولوية في التوظيف للمستفيدين من العمال المتقاعدين أو المتوفين.

- شروط خاصة:

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفضال

- ✓ حالة تجنيد القاصر: لا يتم تجنيد العامل القاصر إلا بعد تقديم ترخيص من وليه الشرعي.
 - ✓ لا يجوز تشغيله في عمل خطير أو غير صحي أو ضار بصحته أو مخل بأخلاقه.
 - ✓ في حالة استقدام عمالة أجنبية يجوز للشركة أن تقوم باستقدام عمال أجنبي وفق الشروط والإجراءات المحددة التي تحددها اللوائح المعمول بها وخاصة التصريح أو تصريح العمل الصادر عن مصالح التوظيف.
 - ✓ حالات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة يتم تخصيص محطات العمل لتوظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وهي الوظائف التي لا تتطلب سفر العامل ولا تشكل أي خطر في مكان العمل.
- البحث عن التطبيقات:

كجزء من البحث عن التطبيقات الجامعية، الذي يقوم به مدير الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطبيقات الأخرى التي تقوم بها خدمات إدارة شؤون الموظفين المعتمدة، يتم استخدام التشاور مع ملف الطلبات الموجودة طلبات العمل: وكالة التوظيف المحلية أو الإقليمية.

وإعلان عبر الصحافة في الصحف اليومية الوطنية. يشكل ملف الطلب مجموعة من المرشحين المتاحين ويهدف إلى:

- السماح للهيكل التشغيلية بمعرفة التطبيقات المسجلة في هذا الملف بشكل منتظم واستخدامها.
 - توفير إمكانية الاستشارة السريعة أثناء حملات التوظيف بناء على قائمة معايير الاختيار.
 - لكي يكون فعالاً، يجب أن يحتوي ملف الطلب فقط على المرشحين الذين تقدموا لمدة تقل عن عام.
 - يجب أن يتضمن الإعلان الصحفي التأشيرة الإلزامية لوكالة التوظيف المختصة إقليمياً وأن يتضمن طلب إدراج الإعلان مع الإشارة إلى مدة وتكرار النشر.
 - نص الإعلان الذي يحتوي على معلومات تتعلق بشروط التوظيف (الألقاب والدبلومات المراجع المهنية المهارات المطلوبة، إلخ) وخصائص العرض (الأجر، مكان العمل، المزايا الأخرى) المواعيد النهائية لتقديم الطلبات.
- ملف الترشيح:

يشترط على أي مرشح للتوظيف تقديم ملف يتكون من المستندات التالية:

- ✓ الطلب المكتوب بخط اليد .
- ✓ استمارة الطلب.
- ✓ شهادتي ميلاد من مكان الميلاد الأصلية (أقل من سنة واحدة).
- ✓ ملفين للأحوال المدنية على لي أو فردي حسب الحالة (متزوج أو أعزب).

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

- ✓ الدبلوم (الشهادات) والشهادة (الشهادات) الدالة على المستوى المطلوب.
- ✓ أربع صور شخصية.
- ✓ شهادة الإقامة:
- ✓ شهادة طبية تثبت الكفاءة المهنية.

عند استلام هذا الملف الأول، يجب على الهيكل المسؤول عن التوظيف استدعاء المرشحين الذين يستوفون شروط الولوج والزامهم بإكمال استمارة الطلب.

يعد هذا النموذج ضرورياً لأنه يسمح بتحليل مراجع مقدم الطلب وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب عليها أن تنظر في جميع المعلومات التي من شأنها أن توفر معلومات عن:

- الهوية الكاملة للمرشح وضعه العائلي.
- تدريبهم العام والمهني: نشاطه المهني.

في نهاية التوظيف، يطلب من المرشح مستندات أخرى تعتبر مفيدة: هذه الوثائق هي كما يلي:

- مستخرج من السجل الجنائي لموظفي الإدارة شهادة عدم عمل الزوجة.
 - الشهادات المدرسية للأطفال الذين تزيد أعمارهم عن 17 عاماً: صورة من بطاقة التعريف الوطني.
- يجوز للشركة فتح تحقيق إداري للمتقدمين لوظيفة إدارية أو أمنية.

- طرق اختيار المرشحين الخارجيين:

1. دراسة الملفات:

تخضع جميع الطلبات للفرز والدراسة الفردية والاختيار المسبق من قبل الهيكل المسؤول عن التوظيف، بناء على طلبات المرشحين والملفات الأولية.

يجب أن يكون كل طلب تقديم موضوعاً للرد والذي قد يتخذ أحد الأشكال التالية:

- رسالة إرسال نموذج طلب للحصول على معلومات إضافية .
- خطاب رفض الطلب بعد الاختيار خطاب دعوة لتولي المنصب.

2. أدوات ووسائل الاختيار:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

- أدوات الاختيار والوسائل المتاحة.
- المرشحين الذين تم اختيارهم مسبقاً وربما يتم تنفيذها اعتماداً على طبيعة المنصب المراد شغله 0
- يتم إنتاج أدوات ووسائل الاختيار هذه عند الضرورة من خلال الخدمات المتخصصة التي تطلبها الموارد البشرية، على أساس المواصفات الموضوعية خصيصاً لهذا الغرض.
- وتهدف هذه الاختبارات إلى التحقق من قدرة المرشح على القيام بواجبات المنصب الذي سيتم شغله.

ثالثاً: التنظيم الإداري لشؤون الموظفين:

- يتم بعد ذلك الاعتناء بالشخص المعين على المستوى الإداري تشير إدارة شؤون الموظفين إلى المهام التي تتعلق بكل من تطبيق ومراقبة الأحكام القانونية والتنظيمية والتقليدية ولكن أيضاً التنفيذ والمراقبة الإدارية لجميع قرارات الموارد البشرية التوظيف والمكافآت والتدريب التطوير الوظيفي، والتدقيق الاجتماعي المتحدة داخل الشركة.
- المهام الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين هي إعداد الإقرارات الضريبية والاجتماعية مراقبة الإجازات مدفوعة الأجر، والعمل الإضافي، والمرض، والمكافآت، وما إلى ذلك.
- الحفاظ على ملفات الموظفين محدثة. إبرام عقود العمل.
- إنشاء شهادات عمل الموظفين وتسجيل حركات الموظفين.
- إعداد وتقديم إقرارات حوادث العمل إلى CNAS ضمان العلاقات مع منظمات الضمان الاجتماعي تنظيم الفحوصات الطبية الدورية للموظفين مع الطبيب المهني.

خاتمة عامة

خاتمة:

لقد تبين لنا جليا أن المسار الوظيفي أثر على تحسين و تنمية الأفراد ، لاسيما و أن تسييرها تم بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة ، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تسيير حياته المهنية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة و التي تحكم اتجاهاته نحو مسارات مهنية معينة ، أما على مستوى المؤسسة يساعد تسيير المسار الوظيفي على تسيير تحركات العاملين للمستويات المهنية المختلفة خلال فترة حياتهم المهنية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

إن هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال توظيف، ترقية و نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية و القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة ، و يستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد ، و مجمل هذه الإجراءات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي.

و الحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياته العملية، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي.

و من خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن تسيير المسار الوظيفي للموظف في القطاع الاقتصادي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة نفضال ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

أ. اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: " كلما كان تسيير المسار الوظيفي للموظف فعالا كلما انعكس ذلك إيجابا على الفرد و المؤسسة "، من خلال النتائج ظهرت علاقة إيجابية قوية ويمكن اعتبار الفرضية صحيحة من خلال تحسين سياسات تسيير المسار الوظيفي على المدى الطويل بعد تنفيذ تغييرات.

الفرضية الثانية: " تقوم سياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية على أساس قانوني سليم " ، إذ أظهرت النتائج أنه سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية تتوافق بشكل كبير مع القوانين واللوائح المعمول بها يمكن اعتبار الفرضية صحيحة أما إذا وجدت تباينات أو انتهاكات فقد تحتاج الفرضية إلى مراجعة وتعديل.

الفرضية الثالثة: "تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري"، بناءً على النتائج الإحصائية والتحليل الوصفي يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة لتحسين إدارة المسار الوظيفي يمكن العمل على تطبيق توصيات ومراقبة تأثيرها على المدى الطويل وهناك علاقة إيجابية بينهما لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري.

ب. النتائج المتوصل إليها:

وقد توصلنا من خلال هذه دراستنا النظرية والتطبيقية إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

- الموظف العمومي له أهمية بالغة بالنسبة إلى المؤسسة ، وتحاول تحقيق أهدافها باعتباره الناتج النهائي لها ، ولذلك تكون أكثر استقراراً وفاعلية حين يكون كفاً ومؤهلاً لأداء حسن يخدم مصالحها.
- تطوير المسار الوظيفي وظيفته هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، والتي يؤدي كل منهما إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- حققت نفضال أداءً مالياً قوياً في السنوات الأخيرة، حيث زادت إيراداتها وأرباحها بشكل كبير.
- تتبع نفضال استراتيجية طموحة تهدف إلى توسيع نطاق أعمالها وتعزيز مكانتها في السوق المحلية والدولية.
- تتمتع نفضال بعلامات تجارية قوية ومنتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يساعدها على الحفاظ على حصتها في السوق.
- تولي نفضال اهتماماً كبيراً بتطوير موظفيها، حيث توفر لهم برامج تدريبية وتطويرية متقدمة.
- تُشارك نفضال بنشاط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مثل البرامج البيئية ودعم المجتمع.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- أبو زيد فهدى " وسائل الإدارة العامة " ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 1994 .
- 2- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 1992 .
- 3- الظاهر، خالد خليل ، القانون الإداري دراسة مقارنة. عمان: دار المسيرة، 1998 .
- 4-برزان حسان ،تسيير المسار المهني ، مذكرة ليسانس في تسيير المؤسسة ، المركز الجامعي بالبويرة ، سنة . 2008.
- 5- بو ضيف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري. الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2015.
- 6- بوطبة مراد ، دروس في الوظيفة العمومية ، مطبوعة للسنة الثالثة ليسانس . جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق ، 2018/2017.
- 7- جعفرانس قاسم " مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984 .
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون الدار الجامعية 375 الإسكندرية، 2003 .
- 9- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لولاية قالمة الجزائر 2004.
- 10- حمدي القبيلات ، القضاء الرابطة الوظيفية في حالة التأديب (دار وائل (2003) .
- 11- حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1996.
- 12- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. الجزائر: دار هومة، 2010.
- 13- راغب الحلوماجد، القانون الإداري، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية، 1982.
- 14 - راضي مازن ليلو ، الوسيط في القانون الإداري ، لبنان : المؤسسة الحديثة للكتاب، 2013.
- 15- رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية الإسكندرية 2003-2004.
- 16- زكي التجار ، انتهاء الخدمة للعاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار الفكر العربي ، 1997.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010 .
- 18- سعد نواف العتزي ، حقوق الموظف وإجاباته ، الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية ، 2008.
- 19- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع .الأردن ، الطبعة الثانية، 2003.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، سنة 2002 .
- 21- طارق حسنين الزيات - حرية الرأي لدى الموظف العام (دار النهضة العربية ، (1997) .
- 22- عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، (1985) .

- 23- عبد العليم سيد. بدوي ، مبدأ الصلاحية في الوظائف العامة وضمانات تطبيقية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 2006.
- 24- عشي علاء الدين، مدخل للقانون الإداري. القاهرة: دار الهدى، ط.5. ، 2010 .
- 25- فريد النجار الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر سنة ، 2007 .
- 26- كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، الجزائر دار بهومة - 2003.
- 27- مباركة بدري ، محاضرات في الوظيفة العامة ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي السعيد : كلية الحقوق والعلوم السياسية 2014/2015.
- 28- محمد احمد الخطيب إدارة الموارد البشرية، مكتبة عن شمس مصر ، سنة 2002.
- 29- محمد انس قاسم " مذكرات في الوظيفة العامة " ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989.
- 30- محمد عباس، سهيلة وحسين علي ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، ط.3. .2006.
- 31- محمد زهير جرانه، مبادئ القانون الإداري المصري (مصر مكتبة عبد الله وهبة) ، 1999.
- 32- محمد سعيد انور سلطان الادارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة مصر سنة 2003 م.
- 33- محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، (1984) .
- 34- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (عمان: دار الشروق ط3 ، 2005.
- 35- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور وتسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 36- موسى النوري، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 37- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط، 2015.
- 38- يوسف حجيم الطالق وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب. الرسائل العلمية:

- 1 - العبادي ، أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، دارة الصحة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت، جامعة وهران : كلية العلوم الاقتصادية ، 2013/2012 .
- 2- بركاني ، شوقي . الإضراب في الوظيف العمومي مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي : كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009/2008.
- 3- فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير و تنظيم الموارد البشرية ،غير منشورة ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008.

- 4- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير، تخصص علم عن العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة متوري قسنطينة 2008 - 2009.
- 5- مولاي لحسن بن فرحات ، إدارة الكفاءة ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الماجستير ، (جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2012/2011).
- 6- يسرى بوعكاز ، تطور نظام الوظيفة الصومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة قبل شهادة الماجستير ، جامعة 15 الجزائر-01- كلية الحقوق - 2015 / 2016.

ج. مجلات :

- 1- جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، مجموعة النصوص التي اعتمدها المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير الوطني، المطبعة الوطنية الجزائرية، الجزائر العاصمة 1964..
- 2- صلاح الدين الهبتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م، 20، ع، 21، دمشق، 2004.
- 3- نور الدين حامدي "شير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " مجلة الندوة للدراسات القانونية ع 1(2013).
- 4- وادي رشدي ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات، ع2 ، غزة، 2007.

ح. قوانين وتشريعات :

- 1- المرسوم عدد 502-62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بضبط شروط تعيين بعض الموظفين الكبار، الجريدة الرسمية العدد 03 المؤرخة في 20 جويلية 1962.
- 2- القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، الجريدة الرسمية العدد 32 الصادر بتاريخ 08 أوت 1978 .
- 3- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 13 ، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985 .
- 4- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 92 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46.

خ. المراجع باللغة الفرنسية :

1- André petit-purant belanger-jean lois bergeron G.R.H une approche globale et intégrée 3^{ème} impression, 1984, paris.

2- bola adekola; career planning and career management as correlates for careerdevelopment and job satisfaction. A cas study of Nigerian Bank employees;journal of business and management research. Vol 1, No: 2, university Nigeria, 2011.

3- Frédéric colin, droit de la fonction publique (extenso éditions, 3^{ème} édition.

4- Johannes stephanusharzenberg, The implémentation of career mangement practices in the South african public, Marjisterhuman Resource management, University of petoria, 2002.

ملخص:

عملية تسيير المسار الوظيفي للموظف العام هي عبارة عن طريق وخط مرن تمثله حركية الموظف عبر حياته العملية التي تبدأ بالتوظيف والتعيين وتنتهي بإنهاء علاقة العمل.

ونظرا لأن موضوع تسيير المسار الوظيفي للموظف العام يعد من مواضيع الساعة، لما له من أهمية بالغة في الحياة الوظيفية، فإنه لم يتناول بكثرة، لذا أردنا أن نساهم في الحد من هذه الندرة والنقص في هذا النوع من المواضيع، فكان هذا الأخير هو الدافع الرئيسي الذي جعلنا نبحت فيه انطلاقا من الإشكالية التالية: كيف يؤثر المسار الوظيفي على الموظف في المؤسسة الاقتصادية؟ لذلك سعت هذه الدراسة إلى الوصول إلى العديد من الأهداف من بينها معرفة مدى نجاعة هذه العملية في الجزائر على أرض الواقع، فتم إثراء الدراسة ببحت ميداني بمؤسسة نפטال، حيث قمنا بالتعرف على المؤسسة وإدارة ظروف العمل وإدارة شؤون الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، الموظف، التوظيف.

Abstract :

The process of running the career path of the public employee is a flexible path and line represented by the employee's mobility through his working life, which begins with recruitment and appointment and ends with the termination of the employment relationship.

Since the issue of managing the career path of the public employee is one of the topics of the hour, because of its great importance in the career life, it was not addressed much, so we wanted to contribute to reducing this scarcity and shortage in this type of topics, so the latter was the main motivation that made us discuss it based on the following problem: How does the career path affect the employee in the economic institution? Therefore, this study sought to reach many objectives, including knowing the effectiveness of this process in Algeria on the ground, The study was enriched by a field research at Naftal Corporation, where we got to know the institution, managing working conditions and managing personnel.

Finally, we reached results based on the theoretical and applied study carried out at Naftal Foundation.

Keywords : Career path, employee, recruitment.