



## تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري

د. نوارة حسين

أستاذة محاضرة «أ»

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة مولود معمري، تيزي وزو

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### الملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتنظيم المسار المهني للموظفين من أهم وظائف الإدارة بسبب تركيزها على الموظفين باعتبارهم أثمن مورد، بل أكثر الموارد تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، انطلاقاً من اعتباره أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة: لضمان المردودية والتفوق في الأداء على الأمدين القريب والبعيد.

فمن «إدارة المستخدمين» إلى «إدارة الأفراد» إلى «إدارة شئون الموظفين»، ثم أخيراً إلى «إدارة الموارد البشرية»، وظلت أهمية «الفرد المستخدم» أو «الموظف» أو «المورد البشري» عبر مختلف هذه المحطات، فقد ارتبط المسمى الأول بالنظرة للفرد العامل كمستخدم، ولم يتغير إلا عندما تغيرت الفلسفة والنظرة إليه بظهور إدارة الموارد البشرية، بحيث تغير المستخدم من مجرد شخص أجبر إلى رأسمال عقلي، فإدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والاستراتيجية والأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup>.

وعليه، يعتبر دور إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات والإدارات؛ لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية من خلال العمل على استقطاب وتأهيل الكفاءات المناسبة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية والصمود أمام التنافسية، بل والتكيف مع التغيرات التي واكبت العولمة وعصرنة الإدارة، وغير ذلك.

ويحتاج التسيير والإدارة المثلى للمسار المهني للموظفين إلى التخطيط المحكم بناء على مبادئ وأسس تتبعها إدارة الموارد البشرية، وتهدف من خلالها إلى العمل على توليد طاقات الموظفين، من لحظة انتقائها للموظف إلى نهاية العلاقة الوظيفية عبر مختلف مراحل الحياة المهنية، من تعيين وتكوين وتدريب وتقييم وإعادة تأهيل وتطوير للكفاءات. وهي العناصر التي سنتناولها في هذه الدراسة بشيء من التفصيل.

**الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية – المسار المهني للموظف – الموظف - تخطيط.**

### مقدمة

يلتحق الموظفون بمناصب عملهم بمجرد توظيفهم في الإدارات والمؤسسات العمومية، بحيث تعتبر محاضر التنصيب Les PV D' instalation - على مستواها - بداية قانونية لحياتهم المهنية، وأساساً قانونياً لتحمل التزاماتهم الوظيفية، بحيث يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة وللقوانين التي تنظم تلك الوظيفة. إن فلسفة قوانين الوظيفة

\* تم تسلم البحث في مارس 2016، وقبل للنشر في فبراير 2017.

(2) Dolan SH L et Saba T et autre : La Gestion des ressources humaines , Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition Pearson Education, Paris, 2002, p5..

العمومية بصفة عامة في مختلف دول العالم قائمة على أساس تحقيق معادلة تجمع بين ضرورة حماية الموظف وحماية المصلحة العامة، وتهتم بخلق نوع من التوازن لتحقيق ذلك، لأن قواعد قانون الوظيفة العمومية جاءت بأمر من النظام العام المرتبط بالنظام العام الاجتماعي، وعليه ففي كل ما يتعلق بنشأة علاقة التوظيف وتنظيمها وتسييرها وتنظيم المسار المهني للموظف، فإن المؤسسات الإدارية والإدارات العمومية<sup>(1)</sup>، تلتزم بصفة أصلية وأساسية بأحكام القوانين، حتى لا تقع في إشكالات التعسف في استعمال الحق أو الخطأ في مواجهة الموظفين العموميين، وحتى لا تتعرض للمواجهة أمام السلطة القضائية.

واستجابة لمتطلبات العمل وتسييره، يكون من اختصاص الإدارة العامة تقسيم كل مناصب العمل إلى وظائف، وترتيب المناصب المتماثلة في مستوى واحد، وإعطائها الراتب نفسه في أسلاك الوظائف التي تتحد في طبيعة العمل الواحد، وكل سلك يمكن أن يشتمل على رتبة واحدة أو على عدة رتب. بحيث تكوّن كل عدة أسلاك شعبة، وهي عبارة عن تعاقب أو تسلسل منظم توجد ضمنه مهنة معينة، هذا مع وضع مخطط للمسار المهني La Plan de Gestion de Carrière Professionnelle لكل موظف، وإعلامه بذلك، لأن اختيار خط السير للمهنة من اختصاصه شخصياً، بحيث يقوم بذلك بإعانة مسير أو مدير الموارد البشرية أو المختص بتثمين القدرات، فالوظيفة العامة في ظل النظام القانوني للتوظيف العمومي الحالي تتميز بالدوام والاستقرار، يتفرغ لها الموظف العام للقيام بالمهام الموكلة له طيلة حياته المهنية بصفة دائمة، وهذا الدوام يكون محفوظاً بجملة من العمليات يسعى الموظف أن تكون في صالحه، وتخدم مساره المهني بصفة كاملة، وتجعله يرقى إلى أعلى الرتب والدرجات<sup>(2)</sup>، ومن خلال هذه الدراسة نتساءل عن: المقصود بالمسار المهني للموظف وعن آليات تسييره. وللتفصيل نتناول تعريف الموظف والمقصود بتسيير مساره المهني في (المبحث الأول)، ثم آليات تنظيم المسار المهني للموظف العمومي في (المبحث الثاني).

### مشكلة البحث

إن المورد البشري داخل المؤسسات والإدارات يشكل العنصر المفتاحي الأساسي، وسرّ نجاح تنظيمها وإدارتها، فطالما أثبتت الدراسات والأبحاث السابقة فشل تسيير المؤسسات للأسباب الاجتماعية، لاسيما فشل المؤسسات في التسيير البشري لمشروعات تغييرها، وخاصة أنها قد دخلت- في إطار الدولة والإدارة المعاصرة- في صراع من أجل الصيرورة والاندماج، وقد أصبح نجاح هذه المسألة يتوقف على العامل البشري.

وعليه، يكون أمراً مهماً ملاحظة وتحليل دور الإدارة المختصة بشئون العاملين داخل المؤسسة، أي مصلحة إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على تحقيق الاندماج الفعلي للمورد البشري في حركية المؤسسة، فبالرغم من اعتبار الكثير أن إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة الإدارة العليا وبقيّة الإدارات التنفيذية الساهرة على تنفيذ مشروعات التغيير في شكلها العام، بحيث يعتبر المورد البشري بذلك مجرد عامل تصحيحي تابع، بغض النظر عن النتائج والآثار على المردودية- فإن إدارة الموارد البشرية مكوّن أساسي وفاعل استراتيجي، يمكن أن يقوم مديرها بدور قيادي في تسيير عمليات التغيير، ومن ثم يصبح هذا المورد عاملاً أساسياً محرّكاً وفعالاً استراتيجياً في تسيير المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها<sup>(3)</sup>.

(1) نصت المادة 2 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه: «يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي».

- الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 جويلية (يوليو) 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج ر عدد 78.

(2) سليمان الطماوي، الوظيفة العامة، المنتدى القانوني، 28/06/2009، انظر [www.google.dz/fpe.p.g hg/dtm hguhlm hg/dtm fdj](http://www.google.dz/fpe.p.g hg/dtm hguhlm hg/dtm fdj) في الموقع

(3) رقام ليندة، دور الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص2.

إن مساهمة الموارد البشرية أو الموظفين في توليد الطاقة داخل المؤسسة وضمان المردودية والكفاءة تتوقف أصلاً على التنظيم الحسن للمسار المهني للمورد البشري، لأنه أصلاً مورد بحاجة إلى معارف جديدة، وتطوير لكفاءاته باستمرار، حتى يتسنى له القيام بمهامه أو بمهام جديدة بكل نجاح.

وعليه تظهر الإشكالية التي نطرحها في البحث، والتي تتمثل في: كيف يتم تسيير وتنظيم المسار المهني للموظفين، أي كيف تتم إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري؟

## أهمية البحث

تنبع أهمية اختيارنا للموضوع المتعلق بتنظيم المسار المهني للموظف من كون الموارد البشرية من أهم عناصر التفوق والتميز بالنسبة للمؤسسة والمنظمة أو الإدارة التي ينتمون إليها، ولاسيما مع كثرة التغيرات والتقلبات في الدولة المعاصرة، هذه التغيرات التي تضع هذه المؤسسات أمام رهان التغيير من أجل التكيف، وهذا لن يتحقق دون إعطاء الأهمية للمورد البشري، باعتباره عاملاً فعالاً في معادلة التغيير، ومن ثم إعطاء الأهمية للإدارة التي تهتم بشئونهم وقدراتهم وأوضاعهم المختلفة، باعتبارها وحدة تنظيمية، ولذلك قمنا بتسليط الضوء على المسار المهني للموظف وعلى حياته المهنية على ضوء التشريع الجزائري.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأحكام القوانين الجزائرية التي تتعلق بتنظيم وتسيير المسار المهني للموظف أو إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات، وكذلك اعتمدنا على بعض المراجع والكتب التي لها علاقة بالموضوع.

## المبحث الأول- تعريف الموظف والمقصود بتسيير مساره المهني.

### المطلب الأول- تعريف الموظف

يعتبر الموظف أداة الإدارة في أداء وتحقيق أهدافها التي تتمثل في إشباع حاجات الجماعة، وهو وعاء سلطتها في تنفيذ القوانين واللوائح في مواجهة الأفراد، وبالتالي فهو العقل المفكر في مساندة خطى التقدم إلى آفاق التطور. لذا تطرقت غالبية التشريعات المقارنة عند تنظيم أحكام الوظيفة العمومية إلى تعريف الموظف العمومي، لاسيما التشريع الجزائري الذي عرف الموظف العمومي في نص المادة الأولى من الأمر رقم 133/66 بأنه: «يعتبر موظفين عموميين كل الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لها، وفي الجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحدد بمرسوم»<sup>(1)</sup>.

ثم في نص المادة 05 من المرسوم رقم 59/85 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية كما يلي: «تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف العمومي، ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة»<sup>(2)</sup>. أما في الأمر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية السالف الذكر، فتم تعريفه في نص المادة 04 على أنه: «يعتبر موظفًا كل عون<sup>(3)</sup> يعين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري». وعليه من خلال التعريفات السابقة نستثني من قائمة الموظفين

(1) أمر رقم 133/66، المؤرخ في 02 جوان 1966، يتضمن القانون العام للوظيفة العمومية الملغى، ج ر عدد 46.

(2) مرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 13.

(3) إن مصطلح «العون» الذي يقابله بالفرنسية «AGENT» يستعمل على مستوى نظم المعلومات (وخاصة في سياق مرجع التدبير المندمج لموظفي الدول (GIPE)، للتعبير عن جميع موظفي الدولة دون تمييز بين الاعوان والموظفين.

العموميين كل الموظفين المعينين بصفة استثنائية، الذين نصّت عليهم المادة 20 كما يلي: «يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل».

وتضيف المادة 2/22: «ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية».

ومن خلال المواد المذكورة سابقاً

أ، ينبغي لاكتساب صفة الموظف العام، توافر العناصر التالية:

- دائمية الوظيفة.
- العمل في إحدى مصالح الدولة.
- صدور قرار التعيين.
- الترسيم في إحدى درجات التدرج الوظيفي.

وعليه يمكن القول إن الموظف العام هو الشخص الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية وتنظيمية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يستفيد خلال حياته المهنية من مجموعة من الحقوق، وفي المقابل تلزمه مجموعة من الواجبات، لذلك نص قانون الوظيفة العمومية على الشروط التي يجب أن تتوافر في المترشحين من أجل الالتحاق بالوظائف العمومية بصفة عامة، وذلك إعمالاً لمبدأ المساواة في الدخول إلى الوظائف العامة في الدولة.

وقد أورد المشرع الجزائري في القوانين الأساسية الخاصة بالوظائف العمومية- بحسب نوعها ودرجتها- الشروط الإلزامية التي يجب احترامها من السلطات المختصة بالتعيين، حيث نصت المادة 75 من الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه: «لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوافر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،
- أن تتوافر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية، وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها».

كما أشار القانون نفسه إلى كل الإجراءات الشكلية التي تتبعها السلطات المختصة بالتعيين في انتقاها للموظفين بحسب ما تتطلبه مرافقها من جهة، وبحسب ما تسمح به ميزانية الدولة من جهة ثانية.

المطلب الثاني: المقصود بتنظيم المسار المهني للموظف:

عند تحديد المقصود بتنظيم وتسيير الحياة المهنية للموظفين، يجدر بنا عدم الخلط بين تنظيم وتسيير «المهن الوظيفية» وتسيير «المسار المهني»، أو ما يطلق عليه أيضاً بـ«الحياة المهنية للموظف»، لأن المفاهيم- وإن تظهر متشابهة- فهي في الحقيقة مختلفة، فهناك خلط أو سوء فهم فيما يتعلق بتنظيم وتسيير الحياة المهنية للموظفين، لأن غالبية الإداريين والدارسين في هذا المجال يعتبرون أن الحياة المهنية هي تدرج في المناصب، لكن الحياة المهنية- في الواقع- ليست تدرجاً في الأقدمية أو ترقية إلى رتبة أعلى فقط، بل هي قبل كل شيء مجال مهني محدد في بداية مسار كل عون، في إطار القانون الأساسي الخاص الذي ينتهي إليه ذلك الموظف.

ولزيادة التوضيح، نتطرق في تعريف المسار المهني إلى تعريف الدكتور أحمد ماهر الذي يقول ما يلي: «من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف الإدارة والمؤسسات في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل والأجر».

كما يمكن تعريف مفهوم المسار الوظيفي بالنظر إليه من عدة زوايا كما يلي: «ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة»<sup>(1)</sup>. كما إن تحديد المسارات المهنية وكيفية إعدادها وسيرها هي من مسئولية الإدارة<sup>(2)</sup>، أما الاختيار الأحسن للحياة المهنية فهي مسألة شخصية، حيث تُؤخذ بعين الاعتبار قدرة وإمكانية وكفاءة الشخص لتطوير مؤهلاته، لذلك يجب أيضاً عدم الخلط بين تسيير الحياة المهنية وتسيير المهنة، إذ إن الأولى تخص الموظف<sup>(3)</sup>، وتتعلق بتطوره الشخصي، بينما الثانية تتعلق بالمهنة في حد ذاتها والتسيير الجماعي للموارد البشرية من طرف الإدارة. كما إن الحياة المهنية أو المسار الوظيفي يصنعه صاحبه من خلال تقلده للمناصب والترتب والوظائف العليا، بحيث يتخلل هذا المسار العديد من العمليات، كالترقية والتنقل والتعرض إلى العقاب وربما الطرد أو العزل. إلخ.

وعليه فقد يُنظر إلى مفهوم المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره، وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة<sup>(4)</sup>، أو أنه نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

## المبحث الثاني- آليات تنظيم المسار المهني للموظف العمومي

يُعتبر العنصر البشري في المؤسسات (الموظفون) تركيبة معقدة يصعب التحكم فيها، بحيث لا يمكن ضبطها كالألة، وهو سلوك يستدعي مرونة في المعاملة لضطرابه الشديد، لذا يتطلب تسييره وحسن إدارته تخطيطاً وتوجيهاً وتنظيماً دقيقاً، فمن بين الوظائف التي يقوم بها مسئولو تسيير الموارد البشرية وظيفته تسيير الحياة المهنية للموظفين، وهي عبارة عن مجموعة تحولات وتنقلات يمر بها الموظف خلال فترة تواجده بالمؤسسة، تبدأ منذ توظيفه، حتى انتهاء هذه الحياة، سواء أكان ذلك بالتقاعد أم بالاستقالة أم بالوفاة... إلخ. وقد يمر الموظف خلال هذه الفترة بعدة مراحل تعتبر مهمة وحاسمة قد تقرر في بعض الأحيان مصيره المهني<sup>(5)</sup>، من بين هذه المراحل نذكر على سبيل المثال: تقييم أدائه وكفاءته وإمكانية تكوينه، ليتماشى مع أي تطور علمي أو تكنولوجي قد يمسه الإدارة، وقد يكون هذا التكوين قصد التحسين من مستواه، ثم ترقيته إلى مناصب كان يطمح في الوصول إليها، ويغادر الموظف الإدارة لعدة أسباب تعتبر نهاية لحياته المهنية<sup>(6)</sup>. لذلك يجب منح العنصر البشري بالغ الأهمية باعتباره مورداً حساساً، بحيث كلما زاد اهتمام المسؤولين بالموظفين، زاد اهتمامهم بأداء أعمالهم، لذلك نجد أن أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة لا تقل عن أهمية كل فرد أو موظف من موظفيها بما يحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، حيث تصل هذه الأهمية إلى الدرجة التي يمكن القول فيها إنَّ هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً آخر تنظيمياً لتخطيط وتنمية

(1) نقلا عن: مصطفى كريم، المسار الوظيفي، المفهوم والأهمية، المنتدى القانوني، 24/01/2010، انظر الموقع: [www.islammemo.cc/2010/01/24/93966.html](http://www.islammemo.cc/2010/01/24/93966.html)

(2) في الواقع لا بد أن يهدف تخطيط للموارد البشرية في المؤسسة إلى حل مشكلة معينة، وهذا من صلاحيات الإدارة.

للتفصيل انظر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 46.

(3) «الموظف العمومي هو كل من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصباً يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق». انظر مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركات الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص 21

(4) يتطلب التخطيط والتنمية الناجحة للمسار المهني للموظف تظافر جهود ثلاثة أطراف أساسية هي المنظمة أو المؤسسة والرئيس المباشر والموظف نفسه.

(5) Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, 6eme édition, Dunos, Paris, 2005, p.71

(6) د. هناء رستم، حقوق وواجبات الموظف العمومي، انظر الموقع <http://www.tvet-p>

المسار الوظيفي<sup>(1)</sup>. ولا شك أن المسار الوظيفي للموظف لا يسير هكذا بصورة وطريقة عفوية تلقائية، فلا بدّ أن هناك ميكانزميات وآليات ومراحل تميز هذه الحياة المهنية الطويلة، تبدأ بالتعيين وتنتهي بالتقاعد تناولها بالتفصيل فيما يلي.

## المطلب الأول - تنظيم المسار المهني في مرحلة بداية الخدمة واستقرارها

تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية لدى جميع العاملين، سواء أكان ذلك في الوظائف الحكومية أم حتى في القطاع الخاص، فعندما يختار الشخص وظيفة ما، فإنه يطمح من خلالها إلى التدرج الوظيفي والوصول بها إلى أعلى السلم الوظيفي داخل الحكومة أو حتى داخل القطاع الخاص. ويركز التخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، لذا يمكن القول: إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

### الفرع الأول - التوظيف كبداية للمسار المهني

بدخول الموظف العام عالم العمل في الوظيفة العامة، فإنه يبدأ حياة مهنية طويلة بطول الوظيفة ومدتها، ويسلك تلقائياً مساراً جديداً في عمره يسمى المسار الوظيفي، وهو شخصي وذاتي، فكل موظف له مسار وظيفي خاص به، يشبه بعض الزملاء في بعض الأحيان، ويختلف عنهم في كثير من الأحيان، والإدارة ملزمة بتبليغ الموظف بكل معلومة جديدة تتعلق بمساره الوظيفي، لأنه المعني الأول بهذه المعلومات، وقد نص المشرع على هذا الإجراء كحق للموظف في المادة 96 من الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كما يلي: «يُبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتندرج القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية». فالمسار الوظيفي وبكل بساطة هو الحياة المهنية للعامل، وهو عمره المهني الذي يعيشه أثناء تأديته لعمله<sup>(2)</sup> والمدة الزمنية للمسار الوظيفي تبدأ عند تسلم الموظف للوظيفة وتنتهي بانتهائها، وتناولها بالتفصيل فيما يلي.

1- تخطيط وتنمية الموارد البشرية: بعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الجديدة لإدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup>، ويمثل أيضاً إحدى الوظائف التي تُعنى بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي سيشتغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد.

إن التخطيط في جميع الميادين يعود بفائدة على المؤسسة، ولما كان التخطيط شيئاً مفيداً وفعالاً، وجب على الإدارات والمؤسسات العمومية انتهاز هذه السياسة في التسيير، لاسيما في المجال المتعلق بالموارد البشرية، باعتبار المورد البشري- أي الموظف- عاملاً أساسياً في دفع عجلة الإنتاج<sup>(4)</sup>، حيث نص المشرع على هذا الإجراء في الأمر رقم 03/06 الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 111 كما يلي: «يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى». وعليه فمن الضروري للإدارة العمومية- بما لها من سلطات خولها إياها المشرع- أن تضع مخططاً سنوياً لتسيير هذا المورد الأساسي. وتجدر الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والمتناسقة، التي تضمن للمؤسسة توفير العدد المناسب من العمالة بالنوعية المناسبة، وفي التوقيت الملائم، وذلك لإمكانية القيام بالأعمال المطلوب أداؤها في فترة زمنية معينة، حيث إنه عندما تقوم الإدارة بوضع ما يسمى بالمخطط لتنمية

(1) مصطفى كريم. المسار الوظيفي... المفهوم والأهمية. المنتدى القانوني، 24/01/2010، المرجع السابق

(2) د. محمد أنس قاسم جعفر. مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 152.

(3) للتفصيل انظر: د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص 149.

(4) إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة إدارية أو صناعية، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة، يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها وتدريبها.

وتسيير الموارد البشرية، يجب أن يشمل هذا المخطط جميع العمليات الإدارية، قديمها وجديدها، وتتم عملية إخراج الفروق في جميع الأسلاك، ومقارنتها بما جاء في ميزانية السنة الجديدة، وانطلاقاً من ذلك تتم عملية برمجة التوظيف ومباشرة إجراءاته.

2- **التعيين:** بعد إتمام إجراءات وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتأشيرها من مصالح مفتشية التوظيف العمومي للولاية، تأتي عملية التوظيف، وتكون عن طريق أول إجراء تتخذه المؤسسة أو الإدارة، أي التعيين، حيث نصّ المشرع على هذا الإجراء في المادة 95 من الأمر رقم 03/06 كما يلي: «تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها». فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يعين أجدر وأكفأ العناصر التي ترغب في الاندماج داخل المؤسسة بفعالية والممارسة في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك يقال إن «التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة»، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدداً كافياً من المترشحين الذين يتصفون بالكفاءات مقابل المنصب المقترح أو المعروض. إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية مهمة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل إداري/ إدارية مهما كان المستوى الذي يعمل فيه، كما إن مصطلح التوظيف يعني «شغل الوظائف الخالية».

3- **التنصيب – L'installation:** على إثر كل هذه الإجراءات التنظيمية السابق الإشارة إليها والواجب اتخاذها، تأتي مرحلة تنصيب الموظف في منصبه. حيث تقوم مصلحة المستخدمين بتحرير محضر يعلن فيه عن تنصيب الموظف رسمياً في المهام الموكلة إليه حسب منصب عمله، بحيث تُسَلَّم له مهام وظيفته. وبالطبع تفتح الإدارة المستخدمة ملفاً خاصاً بالمعني يعتبر بمثابة دليل على بداية وحركية مساره المهني، يتضمن كل المعلومات المتعلقة بالموظف، ويشمل جميع الوثائق الضرورية التي تهم وضعية الإدارة<sup>(1)</sup>، حيث نصّ المشرع في الفصل الثالث المتعلق بالتسيير الإداري للمسار المهني للموظف من الأمر رقم 03/06، في المادة 93 على أنه: «تعيين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف. يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقّم وتصنّف باستمرار. يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط. يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني».

4- **التثبيت والترسيم:** يمضي الموظف فترة تجريبية كموظف متربص، على إثر تعيينه تقدر إما 06 أشهر أو 09 أشهر تختلف حسب الرتبة المتحصل عليها، قد تصل إلى سنة كاملة حسب نص المادة 84 من الأمر رقم 06/03 التي تنص على أنه: «يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لشغل وظيفته».

وعند انقضاء المدّة التجريبية يتعين على الإدارة المستخدمة عرض المعني على اللجنة المتساوية الأعضاء التي تهتم بوضعية المستخدمين، وهذا بعد تسجيله في قائمة التأهيل للوظيفة<sup>(2)</sup>، حيث تضبط هذه القائمة اللجنة بناءً على تقرير الرئيس السّلّي المباشر، أو بناءً على نتيجة الامتحانات أو الاختبارات المهنية، أو على أساس هذين العنصرين. ونصت على ذلك المادة 86 كما يلي: «يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السّلّمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تُقدّم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة». ويتم تثبيت المعني إذا أعربت اللجنة وعبرت عن موافقتها حسب الحالة، بقرار أو بمقرر تتخذه السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين ويخضع بالطبع القرار الذي يتضمن التثبيت حسب ما نصت عليه القوانين- لاسيما القانون المذكور سابقاً- إلى

(1) محمد أنس قاسم جعفر. المرجع السابق. ص 73.

(2) نصت المادة 83 من الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على ما يلي: «يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص. غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظراً للمؤهلات العالية المطلوبة للاتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة».

تأشيرة أجهزة الرقابة القانونية التي يجب عليها أن تبث خلال الأيام الخمسة عشر الموالية لتاريخ قيام المصالح المسيرة بإيداع الملف لدى الأجهزة المذكورة.

5- تقييم أداء الموظف: إن التقييم الدوري والمستمر لأداء الموظف الذي نص عليه المشرع الجزائري في نص المادة 97، الذي يخضع له كل الموظفين الذين يخضعون للقانون الأساسي للوظيفة العمومية دون استثناء أثناء مساره المهني، يهدف إلى تقدير مؤهلاتهم المهنية وفقاً لمناهج مختلفة نص عليها المشرع، وتحدد نوعها الإدارة المعنية بحسب طبيعة الوظيفة وخصائصها، كما يهدف كذلك حسب نص المادة 98 من الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية إلى ما يلي: «يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات.
  - الترقية في الرتبة.
  - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
  - منح الأوسمة الشرفية والمكافآت».
- ويرتكز تقييم أداء الموظف على معايير موضوعية تهدف- على وجه الخصوص- إلى تقدير:
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
  - الكفاءة المهنية.
  - الفعالية والمردودية.
  - كيفية الخدمة.

كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة بالوظيفة العمومية وتنظيمها على معايير أخرى تطبق على بعض الأسلاك، نظراً لخصوصياتها.

وتحدد المؤسسات والإدارات العمومية- بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية- مناهج التقييم التي تتلاءم مع طبيعة أنشطة المصالح المعنية<sup>(1)</sup>. فالمهم هو أن هدف تقييم الأداء هو قياس مدى ممارسة الفرد للسلطة المخولة له، وأدائه لمسئوليات الوظيفة الحالية التي يقوم بها، وكذلك تحليل سلوكه المتعلق بالعمل، مع اكتشاف قدراته الحالية وإمكاناته للتقدم بما يعود بالفائدة لكل من الموظف والمؤسسة.

وعليه يتم التقييم بصفة دورية من طرف السلطة السلمية أو الرئاسية كالمدير بموافقة من اللجنة المتساوية الأعضاء، وينتج عنه تقييم منقط مرفق، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها. وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

6- تصنيف الموظف: يخضع الموظف الذي يتم تعيينه في المؤسسات العمومية أو في الإدارات إلى عملية التصنيف في إحدى المجموعات التي تنقسم إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين، بحيث يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، ويخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصّل عليها من الموظف. وتشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للراتب. يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات، وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم. وقد نصت المادة 121 من الأمر رقم 06/03 الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه يتحدد راتب الموظف بناء على تصنيفه، الأمر الذي يجعل عملية التصنيف مهمة جداً بالنسبة للموظفين كما يلي: «يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف. ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف».

(1) المادة 101 من الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية نصت على ما يلي: «تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة».

وتضيف كذلك المادة 122 من القانون نفسه ما يلي: «يتحدد الراتب الرئيس من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة، مضافاً إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها. وينتج الراتب الرئيس من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيس في قيمة النقطة الاستدلالية».

### الفرع الثاني- تسيير حركات الموظف ووضعيته القانونية

تقوم الإدارة عند تنظيم المسار المهني للموظفين بمتابعة تنقلاتهم، وتختلف الوضعيات من موظف إلى آخر نتناولها فيما يلي:

1- الخدمة الفعلية: اعتبرت المادة 87 من المرسوم رقم 95/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المنتمين للمؤسسة والإدارات العمومية الخدمة الفعلية، كما يلي: «يكون العامل في حالة الخدمة الفعلية إذا كان يمارس فعلاً الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه». وتبين المادة 89 من المرسوم 59/85 السالف الذكر أنه يحق للعامل الذي يكون في حالة الخدمة الفعلية أن ينتفع بالتغيب والعطل القانونية والغيابات الخاصة المدفوعة الأجر.

2- الترقية: يقصد بالترقية من الناحية الإدارية: «اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري»، بحيث يتمتع الشخص المرقي بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف، حيث إنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا، فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية، كما إنها تشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية. ونظراً لأهمية الترقية بالنسبة للموظف والإدارة، فيجب الاهتمام بها ووضع معيار سليم تتم على أساسه- عمومًا- ووفقاً لأحد المعيارين، وهما الأقدمية والاختيار.<sup>(1)</sup> وقد نص المشرع الجزائري على الترقية في المادتين 106 و107 على التوالي في الأمر رقم 03/06 الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كما يلي:

المادة 106: «تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم».

المادة 107: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

ولا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

وتحدّد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

وعليه تتمثل ترقية الموظفين في الحق في الصعود إلى طبقة أو درجة أو رتبة أعلى، وهي بمثابة تعويض عن المجهود الذي قام به الموظف أثناء عمله، ومقابل ما قدمه فعلاً للإدارة. وينتج عن ذلك زيادة الأجر، بحيث كيفما كانت الرتبة التي يؤول إليها في طبقته الجديدة، فإن الموظف الذي يكون موضوع ترقية لا يمكنه أن يتقاضى مرتباً أقل من مرتبه القديم.(2)

(1) محمد أنس قاسم جعفر. المرجع السابق، ص 81.

(2) رناي فريد. حماية حقوق الموظف في النظام القانوني للوظيفة العمومي الجزائري، رسالة لنيل درجة الماجستير، في القانون، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو، 2005، ص 143.

والطريقة التي انتهجها المشرع للحكم على مدى كفاءة الموظف وترقيته هي إخضاعه لنظام تنقيط سنوي. وترجع سلطة التنقيط إلى رئيس الإدارة الذي يراعي في تحديد النقط العددية المعلومات المهنية كالفعالية، الإنتاج والسلوك. ويجب التمييز بين نوعين من الترقية حسب المادتين 106 و107 السابق ذكرهما، أي الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة، ولا تتم الترقية إلا بإعداد لوائح الترقى التي تحصرها الإدارة في كل سنة، وتعرضها على اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء لكل إطار والتي تطلع على النقاط العددية للموظفين، وكذا الملاحظات المهنية.

3- الانتداب: هو حق يتمتع به العمال ويمارسونه في حدود القوانين والتنظيمات الساري العمل بها، وتكون العملية بين إدارة ومثيلتها في صالح الموظف الذي يرغب في التمتع بهذا المكسب القانوني، لمدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تفوق خمس سنوات. وبانتهاء المدة التي حددتها القوانين والتنظيمات المعمول بها ينتهي الانتداب، ويعاد إدراج الموظف في سلكه ومنصبه الأصلي أو في منصب مماثل. وفي حالة عدم توافر مناصب مماثلة لمنصبه، يؤخذ ولو كان زائداً على عدد العمال المطلوب. وتتم هذه العملية عن طريق مقرر تصدره الهيئة المستخدمة، ويطلق على هذه الحالة إعادة الإدماج بعد الانتداب.

4- الإحالة على الاستيداع: تأتي عملية الإحالة على الاستيداع عندما يكون الموظف قد استنفد مدة العطل المرضية والعطلة طويلة المدى، ويكون غير قادر على مواصلة القيام بمهامه<sup>(1)</sup>. وقد نص المشرع الجزائري على حالات الإحالة على الاستيداع في الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 146 كما يلي:

#### تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجته أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير.
- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات.
- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.
- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

وتضيف المادة 148 من القانون نفسه أنه: «يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين من الخدمة الفعلية»، لكن لا يجب أن تكون تلك الأسباب الشخصية خارجة عن القانون كما مرسته لعمل آخر، أو تجارة بقصد تحقيق الربح، وهذا ما نصت عليه المادة 150: «يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته». بل وأكثر من ذلك تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة للتأكد من أن الموظف قدم أسباباً جديدة للإحالة على الاستيداع، وهذا ما نصت عليه المادة 151: «يمكن للإدارة - في أي وقت - القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية». وتوجد أحكام قانونية أخرى كثيرة تتعلق بهذه الحالة بالنسبة للموظفين المنتدبين، ومنها ما نص عليه الأمر رقم 03/06، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 147: «إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون. بغض النظر عن أحكام المادة 149 أدناه، تساوي مدة الإحالة على الاستيداع مدة مهمة زوج الموظف». إن الإحالة على الاستيداع بناءً على الطلب لا تخول صاحبها أي حق في الأجرة.

ويتحدد مدتها وفقاً لما جاء في نص المادة 149 من الأمر رقم 03/06 التالية: «تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

(1) رحماوي كمال، ضمانات تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة عنابة، 1991، ص 32-33.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها في المادة 148 أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين خلال الحياة المهنية للموظف». وفي كل الحالات التي يخضع فيها الموظف لهذه الوضعية تكرر الإحالة على الاستيداع بقرار إداري فردي يصدر من السلطة الإدارية المؤهلة، وتدرج نسخة من القرار داخل ملفه في إطار إجراءات المتابعة الإدارية لمسيرته الوظيفية. وعند انتهاء مدة الاستيداع يعاد إدراج الموظف في سلكه، ويعاد تعيينه في منصبه الأصلي أو في منصب مماثل وفقًا لما جاء في نص المادة 152 من الأمر رقم 03/06 التالية: «يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدًا عن العدد».

5- **الخدمة الوطنية:** تعد الفترة التي يقضيها الموظف أثناء تأدية واجب الخدمة الوطنية بمثابة حالة انتداب، وفور انتهاء الفترة يعاد إدراج الموظف في سلكه ومنصبه حسب الشروط المعمول بها والمحددة من طرف التشريع<sup>(1)</sup>، كما إن المدة التي يقضيها الموظف في الخدمة الوطنية تدخل في حساب تعويض الخبرة على أساس المدة المتوسطة. حيث يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد. ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب، مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية. ثم يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدًا على العدد. وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغراً أو في منصب معادل له.

## المطلب الثاني - تنظيم نهاية المسار المهني للموظف

إذا كانت من شروط انطباق وصف الموظف العام هو ممارسة عمله بصفة دائمة، فإن علاقة العمل تصادفها ظروف وحالات تجعل الوظيفة تنتهي، سواء أكان ذلك بصفة نهائية أم مؤقتة قبل بلوغ موعدها القانوني نتناولها فيما يلي:

### الفرع الأول- نهاية العلاقة الوظيفية بصفة مؤقتة لعطلة مرضية طويلة المدى

قد تؤدي مجموعة من الأسباب إلى استحالة التنفيذ الفعلي للمهام من قبل الموظف نتيجة العجز البدني أو الفكري الناتج عن حالة مرضية مؤقتة، فحالة المرض طويلة المدّة - سواء أكان هذا المرض عاديًا أم بسبب حادث عمل- تؤدي إلى وقف علاقة العمل وتجميد آثارها إلى غاية الشفاء الكلي للعامل. حيث يتم التكفل بالموظف في هذه الوضعية من الناحية المالية والعلاجية من هيئة الضمان الاجتماعي من خلال دفعها للتعويضات اليومية الخاصة بمصروفات العلاج والعناية الطبيعية طوال فترة الانقطاع عن العمل<sup>(2)</sup>. واستفادة الموظف من التكفل الكامل من قبل هيئة الضمان الاجتماعي متوقف على التقارير الطبية وإكمال الإجراءات والفحوص الطبية المقررة قانونًا<sup>(3)</sup>. وفي هذه الحالة من حق الموظف الموجود في وضعية المرض الطويل الأمد أن تُعتمد له الفترة التي قضها في عطلة المرض الطويل الأمد، سواء في الترقية في الدرجات أو في التقاعد، حيث تتم ترقية هؤلاء الأعوان بالمدّة المتوسطة دون مراعاة الإجراءات المعمول بها في هذا المجال أي خارج الجدول.

(1) انظر المادة 154 من الأمر رقم 03/06، التي تنص «يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى «الخدمة الوطنية». ونص المادة 01 من الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية التي تنص «الخدمة الوطنية إلزامية لجميع الأشخاص المتمتعين بالجنسية الجزائرية والبالغين من العمر 19 سنة».

(2) القانون 83/13 المؤرخ في 02/07/83 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 28.

(3) أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 360.

## الفرع الثاني- نهاية العلاقة الوظيفية بصفة دائمة

## أولاً- نهاية العلاقة الوظيفية بالإحالة على التقاعد

التقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية، حيث يفترض أن يكون الموظف غير قادر على الاستمرار بالقيام بأعباء وظيفته، وهذا بغض النظر عن الطرف صاحب المبادرة بطلب إنهاء علاقة العمل. فإن نهاية الخدمة للعامل ببلوغ السن المقررة أمر مؤكد في الحياة الوظيفية<sup>(1)</sup>، وهو سبب لا دخل له لإرادة العامل فيه. وقد حدد القانون الخاص بتقاعد الموظفين شرطين أساسيين:

أ- شرط السن: بالنسبة للرجل ببلوغ ستين سنة، وللنساء ببلوغ خمسة وخمسين سنة. إلى أن تستفيد العاملات التي ربيّن ولداً أو عدّة أولاد طويلة تسع سنوات على الأقل من تخفيض في السن على أساس سنة واحدة عن كل ولد، وذلك في حدود ثلاث سنوات، واستثناءً لا يطبّق شرط السن في بعض الحالات المذكورة في المواد 07، 09، 21، و24 ف 2 من القانون رقم 83./ 12

ب- شرط مدّة العمل: هو قضاء فترة خمس عشرة سنة خدمة فعلية شرط أن يكون قد سدّد جميع الاشتراكات المترتبة عليه، وأن تكون إدارته قد ساهمت في تمويل الصنف الذي تنتمي إليه، وعليه لا يمكن الإحالة إلى التقاعد إلا إذا توافر شرطان، السن والخدمة معاً.

## ثانياً- نهاية العلاقة الوظيفية بسبب الوفاة

الوفاة من الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل، ويمكن أن تكون الوفاة طبيعية لا علاقة لها بالعمل. ومن ثم لا يترتب على المستخدم أي التزام، إلا ما تقرره قوانين التأمينات الاجتماعية فيما يتعلق بمنحة الوفاة، وبالتالي لا يترتب على ذوي الحقوق إزاء المستخدم أي حق. أما إذا كانت الوفاة ناتجة عن حادث عمل أو مرض مهني كما هي محددة في القانون الخاص بحوادث العمل والأمراض المهنية، ففي هذه الحالة تبقى آثار علاقة العمل المادية المتمثلة في المعاش أو ربح الوفاة مادية المفعول ومستمرة لذوي الحقوق وفقاً لنص المادتين 52 و57 من القانون رقم 13/83. ويكيّف الحادث على أنه حادث عمل إذا كان مطابقاً لما جاء في نص المادة 07 من القانون السالف الذكر. أما فيما يخص إثبات الوفاة الناتجة عن حادث العمل، فيجب اتباع إجراءات مهمة كمعايينة الحادث، والتصريح به، والنظر في الملف ومعايينة الإصابات.

## ثالثاً- نهاية العلاقة الوظيفية بالتسريح

يقع على عاتق الموظّف بمجرد التوظيف مجموعة من الالتزامات، يترتب عن الإخلال بها عقوبات تأديبية، لكن هذا التأديب قد أحاطه المشرع بضمانات تحمي الموظّف من تعسف السلطة الإدارية تطبيقاً لمبدأ الشرعية المتضمن سيادة حكم القانون. فحسب المرسوم رقم 59/85 لاسيما المادة 124 منه، يعتبر التسريح التأديبي من أكبر العقوبات التأديبية، ولهذا أحاطها المشرع بحماية خاصة، بحيث أسندت سلطة التسريح التأديبي للجنة المتساوية الأعضاء مع إعطاء الموظّف الضمانات للدفاع عن نفسه. ويكيّف التسريح حسب جسامته الخطأ، حيث يمكن أن يكون مع إشعار سابق وتعويضات أو دونها.

أ- التسريح التأديبي: يقصد بالتسريح التأديبي ذلك التسريح الذي يتم في حالة الإخلال بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها قانوناً<sup>(2)</sup>، ويعتبر الموظف مرتكباً للجريمة متى أخل بالتزاماته القانونية، وتقوم الجريمة على ركنين أساسيين، هما:

- الركن المادي: يتجلى هذا الركن في الفعل الذي يرتكبه الموظف، ويتمثل في الإهمال لواجباته التي تدخل في إطار

(1) انظر د. نعيم عطية، انتهاء الخدمة ببلوغ السن القانونية وفقاً لنظام العاملين المدنيين بالدولة وبالقطاع العام، مجلة العلوم الإدارية، السنة العاشرة، العدد الأول، 1968، ص 109.

(2) راجع المادتين 23 و24 من المرسوم 85/59 المؤرخ في 23/03/1985، المرجع السابق.

وظيفته، ويشترط أن يكون للفعل المادي وجوده الظاهر والملموس، لأن القانون لا يعاقب على التفكير والنوايا، لذلك لا يجوز تهمة الموظف دون مبرر.

- الركن المعنوي: يتحقق الركن المعنوي متى كانت الإدارة آثمة أي أن يكون الموظف مدرّكاً لخطئه أو للمخالفة التي يرتكبها متعمداً، لكن الإدارة عنصر لازم ليتحقق الركن المعنوي لأن الجريمة التأديبية كالجريمة الجنائية تقوم على أساس الخطأ، فإذا لم يتوافر هذا الركن فلا جريمة ولا عقوبة، لأن الفعل صدر عن غير اختياره، وتنتمي المسؤولية الإدارية في الحالات التالية والمتمثلة في: حالة الضرورة، والإكراه المادي والمعنوي، والقوة القاهرة، والحادث المفاجئ، وكذا فقدان الإدراك والتمييز، ولكن لا يمكن إعفاء الموظف من العقوبة التأديبية متى تعلق الأمر بعدم فهم القانون أو الواقع الذي لا يعتبر مبرراً، أو التحجج بكثرة الأعمال المكلف بها، والتي يمكن أن تكون كعذر مخفف يترتب عليه تخفيف العقوبة، لا إلغاؤها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف لا يعذر بجهل أسباب إيقافه والتعليمات التي من المفروض أن يكون على علم بها، وبالتالي يتحقق التسريح التأديبي متى توافر الركن المادي والمعنوي وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الأمر رقم 03/06 السالف الذكر.

#### ب- التسريح غير التأديبي:

- التسريح بسبب فقدان الجنسية: حدد القانون الأساسي للوظيفة العمومية شروط التوظيف في المادة 25 من الأمر رقم 133/66 والمادة 31 من المرسوم رقم 59/85، ومنها شرط الجنسية، إذ لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية ما لم يكن يتمتع بالجنسية الجزائرية، سواء أكانت أصلية أم مكتسبة، والتي تعتبر رابطة تبعية سياسية وقانونية بين الشخص والدولة، أي رابطة الانتماء. وفقدان الجنسية أو التجريد منها يؤدي إلى فقدان العلاقة بين الموظف والإدارة. ومن آثار فقدان أو التجريد من الجنسية حرمان الموظف من جميع الحقوق التي كان يتمتع بها كمواطن لاسيما الحق في الوظيفة دون أي تعويض.

- التسريح بسبب فقدان الحقوق المدنية: إن فقدان الموظف لحرية بسبب حكم قضائي أو تدبير احتياطي أو الحكم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين يضع الموظف في وضع يستحيل معه ممارسة مهامه، ويؤدي إلى إنهاء علاقته الوظيفية. أما إذا ثبتت براءته بموجب حكم قضائي نهائي يمكنه العودة إلى منصب عمله مع تعويضه عن فترة التوقيف الاحتياطي إذا استلزم الأمر. ولهذا اعتبرت المادة 75 من الأمر رقم 03/06 التمتع بالحقوق المدنية شرطاً من شروط التوظيف، بل وشرط للاحتفاظ بهذه الوظيفة، لذلك يشترط في ملف طلب التعيين بطاقة السوابق العدلية.

#### رابعاً- إنهاء العلاقة الوظيفية بالاستقالة

الاستقالة فقدان إرادي للوظيفة بطلب من الموظف، بحيث تنتهي الخدمة فيما بقرار إداري، فالموظف الذي يقدم استقالته يفصح عن إرادته في ترك الخدمة قبل سن التقاعد<sup>(1)</sup>، والاستقالة حق لكل موظف وتخضع لشروط شكلية لقبولها، حددها المشرع الجزائري فيما يلي:

- أن يقدم الموظف طلباً كتابياً يفصح فيه عن رغبته في الاستقالة.
- أن يرسل طلبه إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري، ويظل مكلفاً بواجباته إلى حين البت في طلبه.
- تترتب آثارها بمجرد قبولها من طرف السلطة المختصة وتعطي مهلة للطرفين الإدارة والموظف، فالأولى لاتخاذ التدابير اللازمة لتعويض الموظف المستقيل، والثاني قصد مراجعة نفسه وإعادة النظر في قراره، على ألا تتعدى ثلاثة أشهر، بحيث تصبح بعد ذلك نهائية.

(1) محمد أنس قاسم. مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة 2. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 152.

## خامساً- إنهاء العلاقة الوظيفية بالعزل

هو إنهاء الحياة المهنية للموظف، ووضع حدّ لعلاقة الموظف بالإدارة التي باشر فيها نشاطه، باعتبارها عقوبة تأديبية خطيرة توقع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيًا جسيمًا. والعزل هو من أقصى العقوبات التأديبية نظرًا لخطورتها، فلا يتم العزل إلا إذا وافقت لجنة الموظفين - أي اللجنة المتساوية الأعضاء - على عزل الموظف، أي أن رأيها في هذه الحالة ملزم لجهة الإدارة. يتضمن قرار العزل منع الموظف من الالتحاق بأي وظيفة عامة، ويصدر في الحالات التالية:

أ- في حالة إهمال المنصب: يترتب عن كل غياب غير مبرر للموظف لمدة تتجاوز 48 ساعة إهمال للمنصب، حيث يوجه للموظف المعني تنبيهه، أي إعدار، مع إشعار بالتسليم ليلتحق بعمله، وإذا لم يستجب بعد انقضاء مدة 48 ساعة من تسلمه رسالة الإعدار، تحال الوضعية على اللجنة المتساوية الأعضاء، وجاء المنشور رقم 1024 المؤرخ في 1993/12/21 المتعلق بالإجراءات الخاصة الموجهة للموظفين المتخلين عن مناصب عملهم، فيكون بإرسال إعدارين، الأول والثاني في خلال 48 ساعة إلى آخر عنوان معروف به الموظف مؤشّر عليه من مصالح البريد، وخلال توقيف المعني بالأمر لا يتقاضى أي راتب ما عدا المنح تطبيقًا للمادة 130 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23، وبعد مرور مدة شهرين من تاريخ التوقيف ولم يلتحق بعمله، يترتب على ذلك العزل. وفي حالة ما إذا قدّم الموظف طلبًا للإعادة إلى منصبه خلال فترة توقيفه عن العمل، يمكن أن يعاد إدماجه بعد أخذ رأي اللجنة التأديبية التي تنظر في وضعيته تطبيقًا للنصوص السارية المفعول، ولكن إذا قدم طلب الرجوع إلى منصب عمله بعد مرور فترة التوقيف عن العمل أو بعد العزل للتخلي عن المنصب، فإن وضعيته لا يمكن أن تعرض على اللجنة التأديبية إلا إذا برر غيابه لقوة القاهرة، وفي هذه الحالة الأخيرة للإدارة واللجنة التأديبية التحقق من الأسباب التي قدمها الموظف، وذلك إما لتأكيد قرار العزل أو لتأجيله، وتعتبر فترة الغياب غير مؤداه، ولا تستحق أجرًا.

ب- عدم الالتحاق بعد نهاية مدة الإحالة على الاستيداع: عند انتهاء مدة الإحالة على الاستيداع في أي حالة من الحالات التي ذكرناها سابقًا ولم يتقدم الموظف بطلب إعادة إدماجه في الأجل القانونية، يعتبر متخليًا عن منصبه ومهملاً له، ونتيجة لذلك يمكن للإدارة عزله بعد القيام بالإجراءات القانونية المعمول بها.

ج- بسبب فقدان الحقوق المدنية وفقدان الجنسية أو التجريد منها:

- سبب فقدان الحقوق المدنية: حددت المادة 75 من الأمر رقم 03/06 شروط التوظيف، بحيث لا يمكن لأي كان أن يوظف في وظيفة عمومية ما لم تتوافر فيه الشروط المنصوص عليها، فإذا وُظف في منصب معين يفترض دوام توافر تلك الشروط وفقدان المنصب في الحالة العكسية، لاسيما للأسباب التالية:

- بسبب فقدان الجنسية: يفقد كل مواطن الجنسية الجزائرية في الحالات التالية:

- اكتساب الجنسية الأجنبية طواعية، وإذن له بالتخلي عن الجنسية الجزائرية بموجب مرسوم.
- عدم استجابته للإنذار الذي يوجه له من الحكومة الجزائرية للتخلي عن الوظيفة في بلد أجنبي، أو عضويته في منظمة دولية ليست الجزائر عضوًا فيها.

• المرأة الجزائرية التي تكسب جنسية زوجها الأجنبي، وإذن لها بالتخلي عن الجنسية الجزائرية بموجب مرسوم.

- بسبب التجريد من الجنسية: يفقد الموظف وظيفته متى تم تجريده من الجنسية في الحالات التالية:

- صدور الحكم على جزائري لارتكابه عمل يعد جنائية أو جنحة تمس بأمن الدولة.
- إذا قام بعمل مضر بمصلحة الدولة الجزائرية لصالح دولة أجنبية. أو أي جهة أجنبية أخرى(1).

(1) أمر رقم 05-01، مؤرخ في 27/02/2005، يعدّل ويتمّ الأمر رقم 70-86، مؤرخ في 15/12/1970، يتضمن قانون الجنسية، ج ر عدد 15.

## خاتمة

يعتبر الموظف العمومي في كل التشريعات والقوانين عنصراً مهماً، وباعتباره مورداً فهو عنصر مفتاحي وأساس سير المرافق العمومية، لذلك تهتم مصلحة إدارة الموارد البشرية في كل إدارة ومؤسسة بتنظيم حياته الوظيفية أو المهنية. ولأن العلاقة الوظيفية بين الموظف والجهة المستخدمة ترتكز على عدة مبادئ قانونية كالمساواة في الالتحاق وقاعدة توازي الأشكال، فإن الحياة المهنية كلها تخضع في تنظيمها لإجراءات وقواعد ووثائق ثبوتية، وللتخطيط والتنظيم المحكمين.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبار هذا المسار إحدى الوظائف التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والمؤسسة من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها كل واحد منهم من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف الإدارة والمؤسسات في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل والأجر.

فلتخطيط المسار الوظيفي للموظفين وتنظيمه أهمية بالغة، لذا أكدت الدراسات على أهمية المسار الوظيفي للموظف، مما ينعكس على أدائه في وظيفته وتطلعاته وأهدافه المنشودة، لكن المشكلة تتمثل في معرفة مدى إلمام الموظف بمفهوم المسار الوظيفي، وكيفية تطويره، بما يحقق التوافق التام بين الموظف ووظيفته. كما إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، وخاصة أنّ التخطيط للموارد البشرية لا بد أن يهدف إلى حل مشكلة الكم والنوع في الموارد، وهذا يقتضي تحديد الصورة التي يخطط لتكون عليها الوظائف ومواصفات الموظفين الحالية والمستقبلية.

وبما أن المؤسسات والإدارات بمختلف أنواعها وأحجامها، وطبقاً لنظرية النظم فهي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، فهي متغير وبحاجة لأن تكون كذلك لضمان الاستمرارية، والمورد البشري من أهم عناصر هذا التغيير، لذلك تلعب إدارة الموارد البشرية - باعتبارها وحدة تنظيمية - دوراً هاماً في مختلف عمليات التغيير داخل هذه المؤسسات والإدارات. وبالرغم من كون إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري يسيطر على طابع مهامها البعد الإداري والقانوني في التسيير العام للموظفين والعاملين، فهي تقوم بذلك ضمن خطة استراتيجية لتوليد طاقة الكفاءات لضمان الجودة والمردودية والتميز في الأداء.

## النتائج:

- بالنظر إلى واقع الثقافة التنظيمية التي لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الموظفين أو العاملين في المؤسسات والإدارات لتقديم أفضل ما لديهم، بسبب كونها لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. ومن خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، يجب أن تكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام، وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بناءً على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.
- إنّ حملة الإصلاحات الاقتصادية والسياسية التي انتهجتها الجزائر بقيت قاصرة ولم تمتد إلى كل المجالات، لاسيما مجال الموارد البشرية الذي بقي محدوداً ولم يجارِ مجالات الإصلاح الأخرى. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً لا تزال دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية في الجزائر - وإلى حد بعيد - لا يتم وفقاً لمنهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن المؤسسات والإدارات من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى عدم تمكنها من تحديد الفائض منها.

- إنّ معاناة الجزائر من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازها الوظيفي - بدليل أزمة التوظيف- نتجت عن سوء التخطيط والتعامل مع الموارد البشرية في المراحل الماضية والحالية، ونتجت عن عدم التطلع على العالم الخارجي، وإلى ما توصلت إليه تجارب الدول المتقدمة من نتائج مذهلة في مجال إدارة الموارد البشرية.

## الاقتراحات والتوصيات

- من خلال العرض السابق والمفصّل لموضوع تنظيم المسار المهني للموظف، ومدى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الذي أجريناه على ضوء التشريع الجزائري، يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التالية:
- منح إدارة الموارد البشرية الأهمية، مثلها مثل باقي الوحدات التنظيمية في المؤسسات، ولاسيما أن دورها مفتاحي بالنسبة لنجاح تسييرها، فوظيفتها نظم مختلف الأنشطة التي لها علاقة بتسيير النظام الاجتماعي للمؤسسة.
- فتح الآفاق أمام إدارة الموارد البشرية، وضمان أداء مهامها ضمن خطة استراتيجية لتوليد طاقة الكفاءات والجودة والمردودية والتميز في الأداء، بغض النظر عن البعد الإداري والقانوني في التسيير العام للموظفين والعاملين.
- تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وضمان تساوي الحظوظ بين المترشحين للمناصب وللمترقية بتبني الموضوعية في التعامل مع الملفات والطلبات.
- يجب أن يتمشى عدد العمال في المؤسسة مع المعايير الموضوعية لها.
- إعداد برامج تكوينية وتدريبية متخصصة في مجال تنمية الكفاءات الإدارية أو التنفيذية، مع ربط عمليات التكوين بالترقية، لخلق روح المنافسة بين الموارد البشرية وتوليد طاقة كل فرد في المؤسسة.
- خلق روح المسؤولية لدى الموظف بما يجعله يحس بمدى مسؤوليته داخل المؤسسة، ولاسيما بمعاينة كل من يقوم بأعمال تحد أو تعرقل من السير الحسن للمؤسسة.
- التطلع إلى العالم الخارجي، وإلى ما توصلت إليه الدول من تجارب في مجال إدارة الموارد البشرية وتنظيم المسارات المهنية للموظفين.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية

- نادر أحمد أبو شيخة. (2010). *إدارة الموارد البشرية... إطار نظري وحالات عملية*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى الشريف. (1981). *أعوان الدولة*. الشركات الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- محمد أنس قاسم جعفر. (1984). *مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري*. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- سهيلة محمد عباس؛ علي حسين علي. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان،
- أحمية سليمان، *التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري*. دار المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- محمد أنس قاسم. (1989). *مذكرات في الوظيفة العامة*. ط 2. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- رقام ليندة. (2014). دور الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
- رناي فريد. (2005). حماية حقوق الموظف في النظام القانوني للتوظيف العمومي الجزائري، رسالة لنيل درجة الماجستير، في القانون، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو.
- رحماوي كمال. (1991). ضمانات تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة عنابة.
- الأمر رقم 66/133، المؤرخ في 02 جوان (يوليو) 1966، يتضمن القانون العام للوظيفة العمومية الملغى، ج ر عدد 46.
- القانون 83/13 المؤرخ في 02/07/83 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية ج ر عدد 28.
- الأمر رقم 05-01، مؤرخ في 27/02/2005، يعدل ويتمم الأمر رقم 70-86، مؤرخ في 15/12/1970، يتضمن قانون الجنسية، ج ر عدد 15.
- الأمر رقم 06/03، المؤرخ في 15 جويلية (يوليو) 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج ر عدد 78.
- المرسوم رقم 85/59، المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد 13.
- نعيم عطية. (1968). انتهاء الخدمة ببلوغ السن القانونية وفقاً لنظام العاملين المدنيين بالدولة وبالقطاع العام، مجلة العلوم الإدارية، السنة العاشرة، العدد الأول.
- مصطفى كريم. (2010). المسار الوظيفي، المفهوم والأهمية، المنتدى القانوني، 2010/01/24، انظر الموقع: [www.html.93966/24/01/islammemo.cc/2010](http://www.html.93966/24/01/islammemo.cc/2010)
- سليمان الطماوي. (2009). *الوظيفة العامة، المنتدى القانوني*، 2009/06/28، انظر [www.google.dz](http://www.google.dz) في الموقع: fpe p,g hg,/dtm hg,/dtm fdj
- هناء رستم، حقوق وواجبات الموظف العمومي، انظر الموقع: <http://www.tvet-p>

### ثانياً- المراجع باللغة الفرنسية:

- Dolan SH L et Saba T et autres. (2002). *La Gestion des ressources humaines*, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition Pearson Education, Paris..
- Bernard Martory et Daniel Crozet. (2005). *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*, 6eme édition, Dunos, Paris..

## Organizing the Professional Career of the Employee in Algerian Legislation

**Dr. Nouara Hocine**

Faculty of Law and Political Science  
University of Mouloud Mameri -Tizi Ouzou - Algeria

### ABSTRACT

Human resources, which concern with organization of professional path of employees is one of most important aspect of administration because of concentration on employees, as they not only consider rare resource but also the most effective element at all in productivity. Which we have to administrate and develop it with effect and coefficient way to grant return and superiority in performance in both short and long terms.

From the department of employees to the individual administration, then the employee's affairs department and finally the administration of human resources, and across all these stages, acquire the employer, the clerk and the human resource their importance. The first terminology connected with worker as an employee and changed when philosophy and wieu towards him has been changed by existing what we call the administration of human resources, and the employee became a mental capital instead of a hired worker.

The administration of human resources consists of a collection of activities, which aim to push creatives and abilities to contribute in achieving the letter the vision the strategy and the organizational aims.

So the vule of human resources administration consider a corner stone in majority of administrations because it aims to consolidate the organizational abilities through thepolarization and qualification the suitable skills to current and future challenges and sustain in front of competivity and have ability to adapt with alternations which characterize the globalization and modernization of administration and all of her aspects of life.

So guiding and controlling of the professional route for employees need to a curate planning based on principals and basies applied with the human resources administration, through which it can generates the utmost energy of the employee from the moment of selecting him to the end of professional relation across different stages of his professional age.

Key Words: Human Resources- Employees- Different Stages of a Professional Age