

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص :تسيير الموارد البشرية

من طرف : الطالبة علالي أمال

بعنوان

# المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالنعامة

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

السيدة : بن عمار حفيفة  
السيدة : حمادي لامية  
السيدة : عبورة رشيدة

السنة الجامعية  
2018- 2017



# إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بإتمام هذا العمل  
بعد الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم  
أما بعد

أهدي عملي هذا إلى من علمني الصبر و الإصرار لبلوغ هدفي، إلى أعم  
الأحباب أبي العزيز وإلى من حملتني وهنا على وهن و رافقتني  
بنصحتها و إرشادها أُمي الحبيبة

إلى أخوأي: فوزي و العرابي و أختي أمينة و توأم روحي سهام  
إلى من رافقتني في مشوار الماستر بدعمها بسمة محمودي ، فضيلة بوداود  
إلى عائلة علالي و محمودي لخضر

إلى صديقاتي : سليمة بن حدو على دعمها ، آمال بن عايل الجميلة بأخلاقها  
، حنان ، عاتكة ، خديجة ، أمينة ، إيمان، فاطمة، دعاء  
إلى طلبة ماستر تسيير الموارد البشرية بجامعة تلمسان  
إلى الذين لم يذكرهم لساني

# تتكررات

نحمد الله عز وجل على نعمت توفيقه لنا لإتمام هذا العمل رغم الصعوبات التي واجهتنا

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة حمادي لامية

التي لم تبخل علينا بنصحها و إرشاداتها، وعلى صبرها معنا جزاك الله خيرا سيديتي

نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة بحثنا هذا

نتقدم بالشكر للأستاذة الذين قدموا لنا النصح: أ. بلباشير احمد، محمد الأحسن، هودي إيمان

كما نشكر مدير المكتبة الرئيسية لولاية على تعاونه و نصحه.

و كذلك كل من المهندسة لاهمر فاطمة على دعمها و موظفي ملحقات المكتبة الرئيسية

على تعاونهم.

كما لا ننسى كل من السادة عجدير سليمان و مورصو العربي موظفي المتفشية الولائية

للوليفة العمومية بولاية النعامة على نصحهما و تعاونهما، كما نشكر السيدان قاسمي محمد

و العيداوي لخضر على تعاونهما.

و نتقدم بالشكر للصديقة و الأخت آمال بن عايل على تعاونها

إلى من خذلونا و وقفوا في طريقنا فلولاهم لما زاد إصرارنا على متابعة المشوار

شكرا لكم

## الملخص:

في وقتنا الحاضر، يعتبر تسيير المسار المهني ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و الفرد على حد سواء، كل منهما يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، من جهته، الفرد يبحث عن تلبية حاجاته و تحقيق طموحاته . المؤسسة بدورها تبحث على تحقيق أرباح و الاستمرارية، هذا التوازن بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة، يمكن تحقيقه من خلال تنمية و تطوير الموظف من خلال الاهتمام بمساره المهني .

يهدف هذا البحث العلمي إلى دراسة المسار المهني داخل الوظيفة العمومية و وصف تطبيق التشريعات على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، خصوصا على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

**الكلمات المفتاحية :** المسار المهني، الوظيفة العمومية ، التشريع

## Résumé :

De nos jours, la gestion de carrière revêt une grande importance tant pour l'organisation que pour l'individu, chacun poursuivant ses propres objectifs. Pour sa part, l'individu cherche à satisfaire ses besoins et à atteindre ses aspirations. L'organisation, quant à elle recherche la réalisation de profits et la pérennité. Cet équilibre entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation peut être atteint avec le développement et l'épanouissement de l'employé à travers le processus de gestion de carrière.

Ce travail de recherche aura pour but d'étudier la gestion de carrière au sein de la fonction publique et de décrire l'application de la législation au niveau des entreprises publiques algériennes, notamment au niveau de la bibliothèque principale de lecture publique de la wilaya de Naâma.

**Mots- clés :** gestion de carrière, fonction publique, législation.





قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	وتأثر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر	01-01
62	الدراسات السابقة	01-02
73	توزيع مجتمعة الدراسة	01-03
74	درجات مقياس ليكارت	02-03
75	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي	03-03
75	نتائج اختبار ألفا كرونباخ و معامل الصدق	04-03
76	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	05-03
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06-03
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07-03
79	توزيع افراد العينة حسب الحالة المهنية	08-03
80	الاضطلاع على القانون	09-03
81	التعرف على الحقوق و الواجبات	10-03
81	توزيع أفراد العينة حسب سنة التعيين	11-03
83	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعيين	12-03
84	توزيع أفراد العينة حسب ديمومة المنصب	13-03
84	توزيع أفراد العينة حسب المناصب العليا التي يشغلونها	14-03
85	توفر الشروط العامة للمترشح	15-03
86	إحتياز فترة التربص	16-03
86	مدة التربص	17-03
87	الترسيم	18-03
88	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لفعالية التكوين على تأهيل الموظف	19-03

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مراحل المسار المهني	01-01
11	السقف الزجاجي	02-01
67	التوزيع الجغرافي للمحقات المكتبة الرئيسية لولاية النعامة	01-03
69	أعضاء المجلس التوجيهي للمكتبة الرئيسية لولاية النعامة	02-03
72	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية لولاية النعامة	03-03
77	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	04-03
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-03
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06-03
80	التمثيل الدائري للإضطلاع على القانون الأساسي للوظيفة العمومية	07-03
81	التمثيل الدائري لمعرفة الحقوق و الواجبات	08-03
81	توزيع أفراد العينة حسب سنة التعيين	09-03
83	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعيين	10-03
84	توزيع أفراد العينة حسب ديمومة المنصب	11-03
85	توزيع أفراد العينة حسب المناصب العليا التي يشغلونها	12-03
85	توفر الشروط العامة للمترشح	13-03
86	إحتياز فترة التربص	14-03
87	مدة التربص	15-03
88	التمثيل الدائري للترسيم	16-03

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
96	استمارة الاستبيان	01
99	استمارة المقابلة	02
101	مدونة المناصب ETATB	03

### المقدمة العامة :

تمهيد :

انتقل الاهتمام بالعنصر البشري من مجرد عامل من عوامل الإنتاج إلى مورد من موارد المؤسسة له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المنظمة التي تركز على تحقيق الأرباح و كذلك الحفاظ على مكانتها ضمن البيئة المتغيرة التي تؤثر و تتأثر بها، وبدأت معظم المنظمات اليوم تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية و تعمل جاهدة على المحافظة عليها و رعايتها باعتبارها رأس مال أساسي للمنظمة. وفي ظل التغيرات البيئية العالمية و المنافسة الشديدة تؤكد للعديد من الإدارات أن النجاح و التميز لا يقتصر على جودة المنتجات و التوسع في الأسواق و ضخامة حجم رأس المال فقط ، بل لمواجهة هذه التغيرات و تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن بقائها لا بد من الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة و ضمان استمرارها في الفترات المستقبلية. وفي المقابل الأفراد أو المورد البشري من جهته له مصلحة مباشرة في المهن أو الوظيفة التي يمارسها في المؤسسة أو الإدارة التي يشتغل بها فهو الذي يتأثر بفوائد و مكافآت نجاحه في وظيفته ، كما أنه أول من يتحمل نتائج فشله في أداء مهامه ، و ما من شك أن الفرد يدرك أن مدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تقييم النجاح أو الفشل الذي قد يصيبه ، فسيكون له القدرة على فهم التحولات التي قد تحصل على منصبه من ترقية أو نقل أو تزييل رتبته . كما سيكون أكثر قدرة على تحديد طموحاته المستقبلية في الترقية و مختلف احتمالاتها .

أصبح من الضروري على المنظمات أو إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) إيجاد التوافق و التطابق بين مؤهلات الفرد من جهة و متطلبات الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى ، حيث أصبح تحقيق هذا التوافق أحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية و هذا ما يسمى بإدارة المسار المهني أو تخطيط و تطور المسار المهني.

إن توسع مجالات التخصصات العلمية و مساهمتها في تطوير الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية ، الذي ساهم في تطور الاهتمام بالأفراد و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ، أدى إلى إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة

و سعيها إلى تحقيق التوازن بين هذه الأهداف من خلال تطوير العنصر البشري لديها و الارتقاء به من اجل تحقيق الاستقرار

و الأمن الوظيفي ( رشدي عبد اللطيف وادي ، كامل ماضي ، 2007، ص 787 ).

أصبح المسار المهني من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات وذلك من أجل تحقيق أهدافهم و طموحاتهم ، وآمالهم الوظيفية يجعل العمل هادفا و يساهم في استقرار وزيادة رضا و تحفيز العامل لأداء أعماله حيث أن من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها خلال مسيرة حياتهم العملية من خلال تطوير مساهمهم الوظيفي، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط و إدارة المسار الوظيفي ضمن برامج تطوير المسار المهني كحل يساعدها على تحديد الطريقة التي تمكنها من التحكم في الموارد البشرية و توجيهها في قنوات محددة لغرض ضمان الرضا و التحفيز المهني و كذلك الاستقرار لهذه الموارد.

تشهد وظائف الدولة في وقتنا الحاضر تطورا و توسعا من حيث المجال بسبب تنوع وظائف الدولة ، حيث لم تعد الدولة ملزمة بتوفير خدمة الدفاع و الأمن و القضاء كما كان في السابق بل أصبح من واجبها أن تقوم بالعديد من النشاطات و الخدمات كخدمة الصحة ، النقل التعليم ، و الاتصالات من أجل تلبية حاجات الأفراد و الأشخاص الذين يعيشون فيها. وقد رافق تطور الدولة تطورا آخر في الوظيفة العامة فشهدت توسعا و إنتشارا ، وهو ما زاد من نطاق الاستعانة بالموظفين العموميين من أجل أداء هذه الخدمات و الأنشطة على أحسن وجه في شتى الميادين، حيث أن الموظف العام هو أحد العوامل و الوسائل الرئيسية التي تضمن نجاح العمل الحكومي ورفع أدائه في كل الدول ، كما يمكن أن يكون أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في فشل الخطط التنموية و ضعف أداء القطاع العام و إخفاقه و يستمد أهميته من أهمية الوظيفة التي أنشأت من أجل خدمة الناس و تحقيق المصلحة العامة.

و على غرار المؤسسات الاقتصادية اهتمت المؤسسات و الإدارات العمومية بتسيير المسار المهني للموظفين الذين يعتبرون الركيزة الأساسية لعمل الدولة ، هم من ينفذون إرادتها و يتصرفون لحسابها و باسمها و بالمقابل يحصلون على أجر و يأملون في تحقيق آمالهم و طموحاتهم المهنية في الترقية و الوصول إلى مناصب إدارية عليا و هذا بغية الوصول إلى تحقيق خدمة عمومية جيدة داخل المرافق و المؤسسات العامة.

### إشكالية الدراسة :

ومن خلال ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث ، التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل التالي :

**كيف يتم تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية ؟.**

و للإجابة على الإشكالية سنطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المفاهيم الأساسية للمسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية؟.
  - ما هي القوانين و التشريعات داخل الوظيفة العمومية التي تنظم تسيير المسار المهني؟.
  - هل يتم تطبيق هذه القوانين و التشريعات داخل المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية؟.
- فرضيات الدراسة :** و للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية :
- إن تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات .
  - تتضمن قوانين الوظيفة العمومية مجموعة من الإجراءات تضمن تنمية و تطوير الموظف.

### مبررات الدراسة و أسباب إختيار الموضوع :

إن اختيارنا للموضوع يعود لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية نوردتها في ما يلي :

**الأسباب الذاتية:** تتمثل في اهتمامنا و ميولنا الشخصي لدراسة مجال الوظيفة العمومية و رغبتنا في إجراء دراسة حول تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية من أجل التعرف أكثر على هذا الموضوع لكوني موظفة و أريد معرفة و الاضطلاع على مختلف القوانين و التشريعات المنظمة للمسار المهني.

**الأسباب الموضوعية:** فهي القيمة العلمية للموضوع محل البحث حيث يعتبر من الموضوعات الحيوية و الهامة، من الناحية العلمية أو العملية و ذلك لارتباطه بالموظف العام و استقراره الذي ينتج عنه استمرارية سير المرفق العام .

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على واقع المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية.
- الإلمام بمختلف القوانين و التشريعات التي تنظم هذا المسار.
- التعرف على مدى احترام و تطبيق هذه القوانين داخل المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية .

### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموظف داخل المؤسسات ،الإدارات العامة و ضمان استمرارية خدمات المرافق العامة من خلالها، حيث تسيير المسار المهني للموظف يعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في إثارة القوى الداخلية التي تحرك الدافعية لديه و تحفيزه لأداء المهام التي بدورها تساهم في استقراره في وظيفته ،و بالتالي تحقيق استمرارية و أداء أنشطة المؤسسات

الصعوبات التي واجهت الدراسة :

كغيرها من الدراسات العلمية واجهنا عدد من المشاكل منها قلة الكتب و المراجع التي تناولت موضوع الدراسة .

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : تجري الدراسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2018.

الحدود المكانية : سيتم التوجه إلى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية

النعامة لجمع البيانات و المعلومات المطلوبة للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية و إثبات صحة الفرضيات الموضوعية و بعد ذلك استخلاص النتائج.

الحدود النظرية : سيتم استخدام الكتب ، المجلات ، الرسائل العلمية و أبحاث الملتقيات ، إلى جانب المواقع المختلفة لشبكة

الانترنت و هذا لتغطية الجانب النظري للبحث .

الحدود التطبيقية : سيتم دراسة المسار المهني لموظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

المنهج المتبع : لإثبات الفرضيات سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، و استعمال الاستبيان و المقابلة و وثائق المؤسسة كوسيلة

لجمع البيانات التي ستساعدنا لدراسة المسار المهني لموظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

هيكل البحث : ستكون دراستنا مقسمة إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول سيشتغل على الأدبيات النظرية ، أما الفصل الثاني

سيشتغل على الأدبيات التطبيقية التي تحتوي على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المسار المهني ، أما الفصل

الثالث و الأخير يحتوي على دراسة المسار المهني لموظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية حول مفهوم المسار المهني.

مقدمة :

يعتبر المسار الوظيفي أو المهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي تناولها الباحثون ، حيث الدراسات التي تطرقت إليه نادرة لأنه لم يحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا بالمقارنة مع باقي المواضيع الإدارية و السلوكية التي أصبحت متخصصة و ذات فروع ،و ذلك بالرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات . وهو إحدى المسائل التي تهتم المؤسسة و الموظف بنفس الدرجة و ذلك من أجل تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى و ذلك يتحقق من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،و أرجع الباحثين التأخر في الاهتمام بالمسار المهني و تخطيطه و تطويره إلى العوامل التالية<sup>1</sup> :

- غموض مفهوم المسار الوظيفي و عدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.
- عدم إعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام و المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية.
- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية و الحركة الوظيفية.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي و مشكلاته و سبل تطويره.
- نقص مهارة المدراء في إرشاد و مساعدة الموظفين في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم وجود الربط بين تخطيط المسار الوظيفي و كل من الأداء الفردي و التنظيمي و نظام الحوافز .

سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية المسار المهني و إدارته .

المبحث الثاني: المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية

المبحث الأول : ماهية المسار المهني و إدارته :

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المسار المهني و إدارته حيث سنقسمه إلى مطلبين :

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين ،"التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية "،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2016 ص 35 .

المطلب الأول : مفهوم ، أهمية ، و أهداف المسار المهني.

المطلب الثاني : مراحل المسار المهني و معوقاته.

المطلب الأول : مفهوم ، أهمية ، و أهداف المسار المهني

أولا . مفهوم المسار المهني :

أ. التعريف :

يبدأ العامل أو الموظف في مهنة ما بعد أن يكمل تحصيله العلمي ، ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن قد تكون قصيرة أو طويلة ينتقل بعدها إلى موقع وظيفي آخر غالبا ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري ، كما يمكن أن يختار التنقل للعمل في منظمة أخرى أو قد يغير مهنته لبدأ بمهنة أخرى ، ولكن عندما يدرك طبيعة عمله بشكل جيد يصبح قادرا على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها في المستقبل و التي تمثل واقعا مهنيا يطلق عليه المسار الوظيفي<sup>1</sup>

و اختلف هذا المفهوم حسب الباحثين و حسب مجالات أبحاثهم حيث يقول د. جمال الدين محمد مرسى : يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا ، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و آماله و مشاعره ، كما قد 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 و مراكز إدارية

و خبرات متنوعة<sup>2</sup>.

أما ( Doglas Hall ) " هو تتابع لتجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية ، و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية "<sup>3</sup> ، كما عرف على أنه " مجموعة المراكز المهنية التي يشغلها الفرد على مدار سنوات عديدة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب ، "إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " ، مذكرة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2014 ، ص 37 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2014 ( مفكرة الإسلام ) (<http://islammemo.cc/2010/01/24/939666.html>)

<sup>3</sup> . موسى اللوزي ، التنظيم الإداري ، الأساليب ، والاستشارات ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 106 .

<sup>4</sup> . جاري ديسلر ، تعريف محمد سيد أحمد عبد المتعال ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2015 ، ص 509 .

<sup>5</sup> . أحمد جابر حسنين ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

وينظر إليه على أنه "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية ، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يجزه في عمله ، و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل ، وتحمل أعباء

و مسؤوليات أكبر ، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي"<sup>5</sup>.

ومن جهة أخرى ينظر إليه على انه : "سلسلة من التطور المستمر للخبرات العملية للفرد خلال الزمن ، وتراكم هذه الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله<sup>1</sup> و قد عرف على أنه مختلف المراكز الوظيفية المتنوعة و المتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقياً

أو رأسياً على مدى حياته العملية حتى تقاعده، و قد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو عدة منظمات، أو مجال نشاط واحد أو عدة مجالات. يتأثر المسار المهني للفرد بخبراته و آماله و رغباته ، كما يتأثر بسياسة التنقلات داخل التنظيم .وهو نظام يوفق بين الآمال الوظيفية للعاملين و الاحتياجات التنظيمية.<sup>2</sup>

ب. الخصائص : من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية :

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي مع مراعاة الصفات والقدرات و المهارات التي تؤهله إلى ذلك.

- الفرد مسؤول عن تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له.

- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة لكل فرد حسب قدراته و مهاراته و صفاته مع توفير المناخ المناسب لاستثمار طاقات و مهارات الفرد.

- لوضع مسار وظيفي يتوجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات تنظيمية و إدارية تتعلق بالاختيار التعيين ، التدريب ، الترقية و النقل و كلها أنشطة تتعلق بوظيفة الموارد البشرية .

- وضح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة بحيث لا يمثل احد الطرفين عبئ على الآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

<sup>2</sup> رقام ليندة ، "دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية " ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرحات عباس ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2015،

ثانيا .أهمية المسار المهني :

يعتبر المسار المهني ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة و كذلك الموظف، و التي نوردتها في ما يلي :

أ.أهمية المسار المهني للفرد:

- بناء مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية و المستقبلية و تمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة مختلف التحديات

- إشباع القيم الوظيفية لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم و ما يؤدونه من مهام متنوعة إذ يعطي البعض قيمة أكبر للترقية أو الحرية و آخرون يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل ،وفئة أخرى يسعون لتحقيق الشعور بالأمان

و تحقيق التوازن في حياتهم، و من هنا يكون لرسم المسار الوظيفي أهمية كبيرة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد<sup>2</sup>.

- تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر و ترقية و مسؤولية ،وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية و ترفيه وحاجيات الأسرة ،فهو يختار المسار المهني الذي يحقق له التوازن في حياته<sup>3</sup>.

- بناء مهارات أي تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية و تقديم اختيارات أكثر للمستقبل ، و تمكينه من التنمية المستمرة للإستعداداته لمواجهة التحديات<sup>4</sup>.

- محاولة ضمان التوافق بين التوقعات و الخبرات فقد يبالغ في وضع أهداف غير واقعية عن العمل و توقعات مبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط و عدم الرضا فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات لتتوافق مع الخبرات لديه<sup>5</sup>. ب.أهمية المسار المهني بالنسبة

للمنظمة:

<sup>1</sup> فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، مذكرة ماجستير ،ادارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،الجزائر ،2008 ،ص 58.

<sup>2</sup> قشي إهام ،محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية ،ماجستير علم النفس ،تخصص العمل ،جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ،2009 ،ص 166.

<sup>3</sup> معاذ نجيب غريب ، مرجع سبق ذكره ،ص 25 .

<sup>4</sup> فائزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

<sup>5</sup> قشي إهام ، نفس المرجع ،ص 166.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى لتحسين أنشطتها و عملياتها<sup>1</sup>.
- أن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد المهويين للعمل بها<sup>2</sup>.
- يساعد على وجود مرشحين جاهزين مسبقا للملئ الشواغر في حالات الترقية أو التقاعد أو الوفاة أو النقل أو ترك لأي عامــــل<sup>3</sup>.
- إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية يتوقف على مدى إدراكه أن البيئة و منــــاخ العمل يقدم لــــه فرص للنمــــو و التحدي<sup>4</sup>.
- توضيح الأهداف عن طريق مساعدة المدراء و المشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد<sup>5</sup>.

### ثالثا. أهداف المسار المهني :

- أ. أهداف الفرد : يسعى الفرد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها تحقيق الفرص الملائمة للعمل باختياره المؤسسة التي توفر له فرص العمل و النمو التي تتفق مع طموحاته و قدراته ، والتي تمكنه من الحصول على فرص للترقية و التقدم الوظيفي .
- ب. أهداف المنظمة : السعي إلى تحقيق أعلى إنتاجية و ربحية من خلال إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطوير الذي يرفع مستوى الرضا لديهم ، مما يساهم في انخفاض معدلات دوران العمل و التغيب داخل المنظمة و زيادة الولاء التنظيمي لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم و الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم<sup>6</sup>.

### المطلب الثاني : مراحل المسار المهني ومعوقاته .

أ. مراحل المسار المهني : يمر الفرد خلال مساره المهني بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي :

الشكل رقم 01 - 01 مراحل المسار المهني.

<sup>1</sup>. قشبي إلهام ، نفس المرجع ، ص 167.

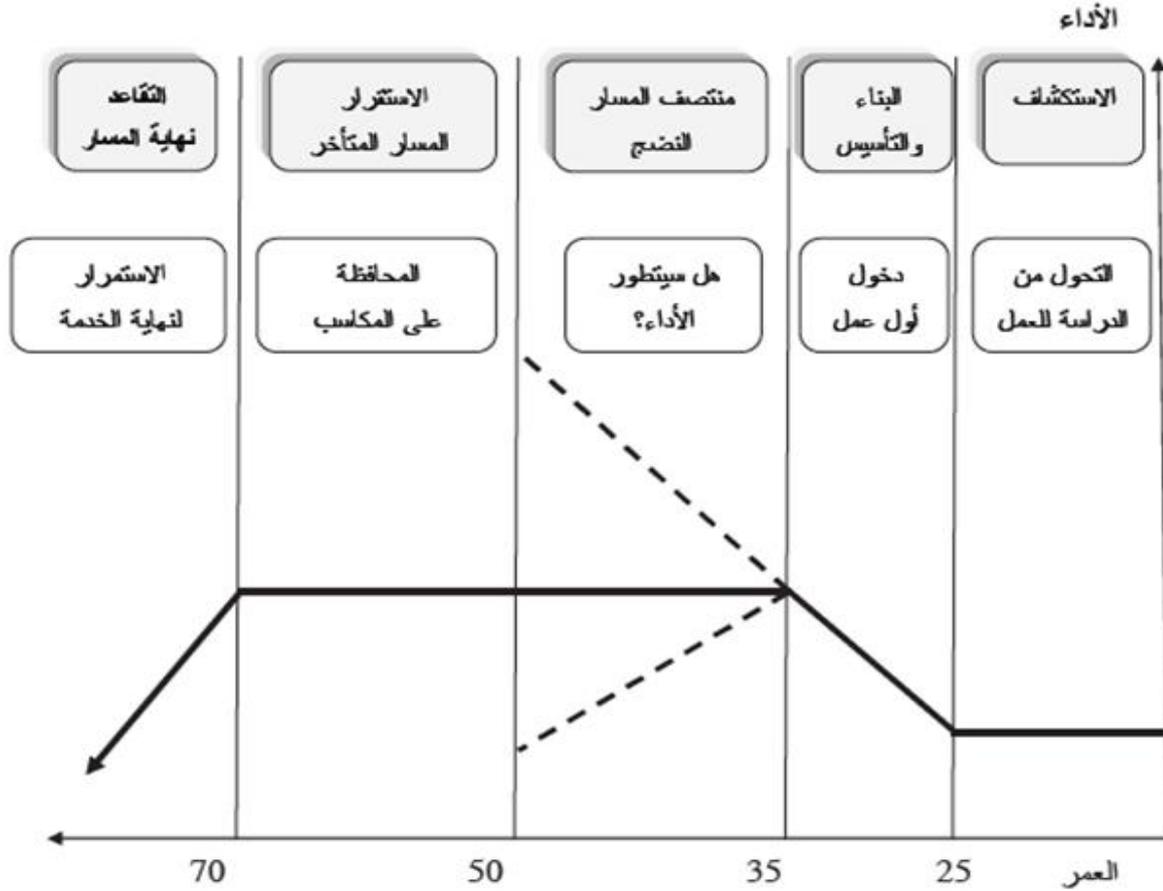
<sup>2</sup>. فائزة بوراس ، نفس المرجع ، ص 61.

<sup>3</sup>. معاذ نجيب غريب ، نفس المرجع ، ص 26.

<sup>4</sup>. قشبي إلهام ، نفس المرجع ، ص 168 .

<sup>5</sup>. فائزة بوراس ، نفس المرجع ، ص 62 .

<sup>6</sup>. مصطفى محمود أبو بكر ، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2008 ، ص 201.



المصدر: (معاذ نجيب غريب ، إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي ، 2014 ، ص 52)

1. مرحلة الاستكشاف: في هذه المرحلة يحاول الفرد البحث عن الوظائف التي تتناسب مع قيمه، قدراته و رغباته و يبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف و المهن و عن نوعية العمل من مصادر مختلفة من الزملاء ، و الأصدقاء ، العاملين و حتى من وسائل الإعلام ثم يبدأ بإجراء مقارنة بين نقاط القوة و الضعف في شخصيته و تقويمه للمهن المتاحة و ما تتطلبه من مهارات و مؤهلات ، و قد يقرر باكتساب المعارف و المهارات المطلوبة للالتحاق بالمهنة التي قرر البدء بها ، و عادة ما تكون بداية هذه الفترة من سن الخامسة عشر عندما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج و تستمر مرحلة الاستكشاف حتى بداية عمله الجديد ، و من جهة المؤسسة فهذه المرحلة ضرورية من أجل عمليات التوجيه و التأقلم الاجتماعي لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و زملائهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>، أحمد جابر حسنين ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

2. مرحلة البناء و التأسيس : هذه المرحلة مهمة في الحياة الوظيفية للفرد لأنه قد ينجح في إيجاد المجال الوظيفي الذي يتوافق مع توقعاته و مهاراته كما أنه قد يفاجأ بعدم توافق العمل مع توقعاته مما يتسبب في انسحابه من الوظيفة الحالية و البحث عن وظيفة أخرى إن لم يكن هناك عائق قانوني أو لقلة فرص العمل المتاحة<sup>1</sup>.
3. مرحلة المسار المتوسط: في هذه المرحلة إما يواصل تقدمه في أدائه أو يبقى ثابتاً أو ينخفض، ويهتم العامل بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية و يستطيع التقدم في مساره للأعلى، عن طريق الترقية لوظيفة أعلى<sup>2</sup>.
4. مرحلة الاستقرار -المسار المتأخر -: بعد نجاح العمل في المرحلة السابقة يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي و بالمنظمة التي يعمل بها و بذلك يكون قد وصل لأقصى طموحاته و تلبية حاجاته ،و المؤسسة في هذه المرحلة لا تستطيع كسر الروتين فهي تحاول الاستفادة من خبراته لتطوير جيل ثاني يحل محله.
5. مرحلة نهاية المسار التقاعد: تكون هذه المرحلة صعبة بالنسبة لعمال الناجحين فيعملون على الاستعداد للتقاعد و ترك العمل.

### ب. معوقات المسار المهني:

- يواجه الأفراد خلال مساراتهم المهنية مجموعة من المعوقات هي :
- قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة و التغيرات الخارجية و لتفادي هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة و كذلك البرامج التدريبية لإكساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة.
  - انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ، و طول هذه الفترة قد يهدد طموحات الفرد و يؤثر سلباً على معنوياته وأحياناً يتسبب في ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى.
  - المسار الوظيفي للمرأة السقف الزجاجي : الذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية : " الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم " ، حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في الإدارة بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفاً، مما يدل على وجود

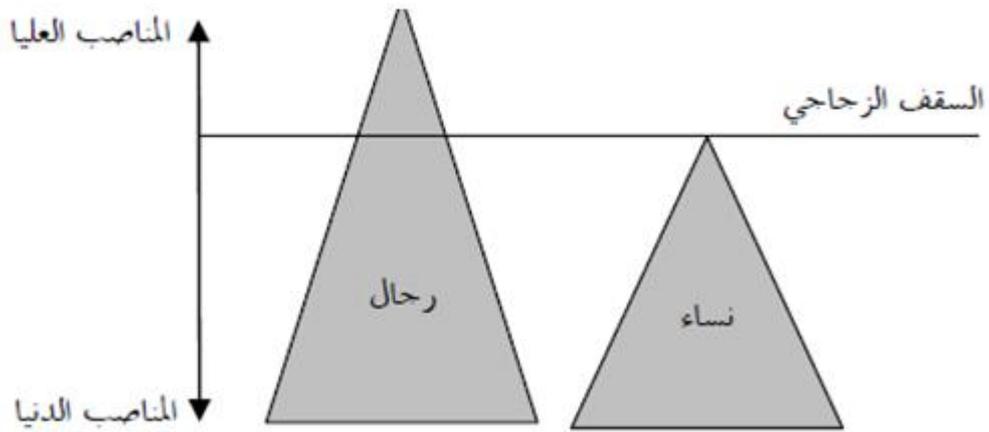
<sup>1</sup>.فائزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ،ص 215.

السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا وذلك بسبب وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول قدراتها، وكون معظم الرؤساء يميلون للترقية ضد المرأة في الترقية إلى المناصب القيادية أو الرئاسية عموماً، بسبب تشتت فكر المرأة بين العمل

و المنزل و الأمومة، كما يقع على عاتقها عبء تكييف خيارات الوظيفة للتناسب مع خيارات الشريك في حالة عمل الزوجين. المرأة عاطفية و سريعة الانفعال، يصعب على الرجل تلقي الأوامر من المرأة<sup>1</sup>.

الشكل رقم 01-02 السقف الزجاجي.



المصدر: بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص31.

### المبحث الثاني : المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية.

سنتناول في هذا المبحث المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية، حيث سنقوم بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب:

**المطلب الأول :** مفهوم و أنظمة الوظيفة العمومية.

**المطلب الثاني:** مفهوم الموظف و شروط اكتساب صفة الموظف.

**المطلب الثالث:** تشريع المسار المهني للموظف الجزائري.

**المطلب الأول: مفهوم و أنظمة الوظيفة العمومية .**

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف "ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 31.

**أولاً. تعريف الوظيفة العمومية:** يعتبر مصطلح الوظيفة العامة من المصطلحات حديثة الاستعمال حيث تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في بناء كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة و المتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من: تعليم، خبرة، تدريب، ومعارف...، و في مقابل هذه الواجبات يحصل على مجموعة من الحقوق تتناسب مع حجم الواجبات التي قام بتأديتها<sup>1</sup>.

تختلف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الوظيفة العامة في الأنظمة المختلفة، حيث المشرع الفرنسي يستخدم اصطلاح "الوظيفة العامة" **Fonction Publique**، أما المشرع الإنجليزي يفضل اصطلاح "الخدمة المدنية" **The Civil Service**، وتنقسم الدول العربية في الاصطلاح المستعمل منها من يستخدم الاصطلاح الفرنسي "الوظيفة العامة" مثل: مصر، سوريا، لبنان، و الجزائر حيث تستمد نظمها القانونية من النظام الفرنسي أساساً، ويستخدم البعض الآخر اصطلاح الخدمة المدنية مثل: الأردن، السودان، و المملكة العربية السعودية، التي هي بدورها متأثرة بالنظام الانجلوساكسوني السائد في الولايات المتحدة الأمريكية.

يختلف تعريف الوظيفة العامة باختلاف الأنظمة القانونية المقارنة، و حسب نظرة هذه الأنظمة لطبيعة هذه الوظيفة، بعضها يرى الوظيفة العامة مهنة متميزة في حين تنظر نظم أخرى إليها على أنها مجرد عمل متخصص مثله مثل أي عمل آخر في أي مؤسسة بالاجتماع، كما يمكن أن يختلف مفهوم الوظيفة العامة من قانون لآخر في داخل النظام القانوني الواحد، أي بين فروع القانون في الدولة الواحدة.<sup>2</sup>

و نورد البعض من التعاريف في مايلي:

**التعريف الأول:** "تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولان أحدهما عضوي يعرف الوظيفة عمومية تبعا للأعضاء الذين يشغلون الوظائف العامة، وهم الموظفون العموميون، فتكون الوظيفة العامة هي "مجموعة من القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام، منذ دخوله وحتى خروجه منها"، أي تعريف الوظيفة العمومية يرتبط بالنظام القانوني للموظف، أما الثاني موضوعي تعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين، فالوظيفة العمومية هي "مجموعة المهام و الاختصاصات يناط القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة، وبذلك تختلف الوظائف من

<sup>1</sup> تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 16.  
<sup>2</sup> سامي جمال الدين، «أصول القانون الإداري تنظيم السلطة الإدارية و الإدارة المحلية، التنظيم القانوني للوظيفة العامة نظرية العمل الإداري»، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 244.

حيث واجباؤها مسؤولياتها، وكذلك من حيث الحقوق التي تخولها لشاغلها، بحسب موقع الوظيفة في البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

**التعريف الثاني :** يفضل بعض فقهاء القانون الجمع بين المدلولين لتعريف الوظيفة العمومية حيث يقولون أنها "مجموعة الأوضاع و الأنظمة القانونية و الفنية الخاصة بالموظفين العموميين، سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي و علاقتهم بالإدارة، أو التي تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة بفعالية"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها "كيان قانوني قائم في إدارة الدولة و هي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة و متجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة، مقابل تمتعه بحقوق محددة، ولكي تتصف بالعمومية لا بد من أن تمارس في أجهزة الدولة "<sup>2</sup>.

**ثانيا. أنظمة الوظيفة العامة:** لقد جاء في معظم دساتير العالم نصوص قانونية صريحة تشرع بان لكل مواطن الحق في تولى وظيفة عامة بدون تمييز إلا من حيث الاستحقاق و الجدارة، هذا ضمن مسارين متباينين من حيث فلسفة التطبيق التي تؤمن بها الدولة أو المؤثرات البيئية المتمثلين في النظام المفتوح و النظام المغلق للوظيفة العمومية.<sup>3</sup>

**أ. النظام المفتوح للوظيفة العامة :** هذا النظام منتشر في الدول الأنجلوساكسونية منها كندا ، الولايات المتحدة الأمريكية و كذلك فنلندا و السويد و سويسرا ، وبعض الدول العربية مثل السعودية و يطلق على الوظيفة العمومية اسم الخدمة المدنية ، في هذا النظام تعتبر الوظيفة العمومية مصلحة أو خدمة حيث يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بمضمون الوظيفة الإدارية نفسها ، وهي لا تختلف عن الوظيفة في القطاع الخاص لأنه لا يوجد اختلاف بين النظام العام و الخاص و ذلك راجع لان الأمريكيين يتخوفون من سوء استعمال السلطة من قبل الموظفين و احتمال استبدادهم ، ذلك لان استقلال الموظفين بقانون خاص بهم يكفل لهم حقوق وواجبات متميزة تختلف عن المألوف يعتبر بالنسبة للأمريكيين امتيازات خطيرة تعتبر تعدي على الحقوق الفردية و على مبدأ الحرية و المساواة .

<sup>1</sup> ،سامي جمال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

<sup>2</sup> محمد الأحسن : 'محاضرات القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية'، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2017- 2018.

<sup>3</sup> عباس الحميري و آخرون ، "إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة "، الياروزي ، للنشر و التوزيع 2015 ، ص 215.

الأعوان في النظام المفتوح يوجدون في علاقة حرة اتجاه الإدارة المستخدمة لهم ، و يستطيعون مغادرة الوظائف متى أرادوا ذلك كما أن الإدارة تستطيع التحلي عن الموظفين متى أرادت ذلك ، أي أن الموظفين لديهم ارتباط عرضي بمناصب عملهم

و الإدارة غير ملزمة بتكوين و إعداد و تحسين مستوى الموظفين ، بل هو من مسؤولية الموظفين أنفسهم.

كما أن الإدارة في ظل هذا النظام غير ملزمة بوضع قانون عام ينظم الحياة المهنية للموظفين يميزهم عن باقي العمال في المشاريع الخاصة لان الموظفين يشغلون وظائف بصفة عرضية أي لمدة محددة<sup>1</sup>.

### • خصائص النظام المفتوح للوظيفة العامة:

- يتمثل عمل الإدارة العامة في تحديد الوظيفة و تحديد طرق اختيار أفضل المترشحين و لا يقع على الإدارة مهمة تكوين و تدريب الموظف أو تأهيله ، معنى ذلك أن القيام بالوظائف على أحسن وجه أو الزيادة في الكفاءة هو من مسؤولية الموظف في حد ذاته.

- أن الوظيفة العامة في النظام المفتوح وظيفة مؤقتة و لا تتصف بالدوام أو الاستمرار و الموظف الذي يعين فيها يرتبط مصيره بمصيرها بالذات فإن قررت الإدارة إلغاء هذه الوظيفة يفقد الموظف منصبه و لا يحق له الانتقال إلى وظيفة أخرى لأنه ليس موظف دائم و إذا أراد أن يغير الوظيفة فعليه بتعيين جديد.

- يحق للإدارة أن تصرف هذا الموظف في أي وقت شاءت و لأي سبب كان ، بالمقابل يحق للموظف كذلك أن يستقيل من الوظيفة في أي وقت شاء دون أن يكون للإدارة الحق في رفض الاستقالة<sup>2</sup>.

### • مزايا النظام المفتوح<sup>3</sup> :

- نظام سهل لا تقوم الإدارة بوضع قانون خاص بالموظف و لا يقع على الإدارة الترقية و لا التدريب و لا النقل و لا الإجازات و لا يوجد تقاعد.

<sup>1</sup> . سعيد مقدم :'الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة' ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 09-2010 ص 61.

<sup>2</sup> . محمد الأحسن ، مرجع سبق ذكره .

<sup>3</sup> . محمد الأحسن ، مرجع سبق ذكره .

- ما تقوم به الإدارة في النظام المفتوح إلا بتحديد مواصفات الوظيفة و تحديد الراتب العادل خوفا من هروب الموظفين من القطاع العام إلى القطاع الخاص لان ذلك يسبب لها ضررا.

- أنه نظام مرن يسمح للإدارة بالاستغناء عن موظفيها بسهولة عند الحاجة كما أن تأتي بموظفين جدد بسهولة.

• **مساوى النظام المفتوح** : من مساوئه أنه صعب التطبيق بالنسبة للدول النامية و ذلك لافتقارها للكفاءات و الإطارات

- هذا النظام يتطلب أناسا يتمتعون بكفاءات و مؤهلات علمية متخصصة في شتى الميادين و بالتالي يستوجب وجود جامعات و معاهد متخصصة في هذا المجال ، وهذا لا يتوفر إلا في الدول المتطورة .

- هو نظام مادي استغلالي قائم على الصراع بين القطاع العام و الخاص.

### ب. النظام المغلق للوظيفة العامة :

أو ما يطلق عليه اسم المفهوم الأوروبي للوظيفة العامة حيث تعتبر الوظيفة العامة في هذا النظام على أنها سلكا أو مهنة تؤدي رسالة و خدمة عامة يقوم بها الموظف طيلة حياته الوظيفية إلى أن تنتهي خدمته ، وهذه المهنة تتميز بالدوام و الاستقرار و تخضع لقانون خاص مستقل بقواعده عن باقي فروع القانون الأخرى ، و الموظف في هذا النظام لا يرتبط بمصيره بمصير وظيفة ما ، أي أن الموظف في هذه الحالة لا يفقد وظيفته في حالة زوال الوظيفة (إلغائها) عكس النظام المفتوح بل ينتقل إلى وظيفة أخرى

و يستمر في عمله إذ تستفيد الإدارة من خدماته و خبراته في أي عمل آخر بشرط عدم المساس بالضمانات التي ترتبها القوانين للموظفين

و لهذا يطلق على المفهوم الأوروبي للوظيفة العامة اسم نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة ، حيث الوظيفة العامة هي عمل مستقر ، و تخضع لنظام قانوني خاص متميز و مستقل عن القانون المنظم للوظيفة في القطاع الخاص ، للموظف مركز تنظيمي يخضع لمجموعة من القواعد القانونية ، حيث يكون له مجموعة من الحقوق و عليه مجموعة من الواجبات<sup>1</sup>.

• **خصائص النظام المغلق للوظيفة العامة:** يقوم هذا النظام على فكرتين أساسيتين الأولى فكرة القانون الأساسي للموظفين (**Statut des Fonctionnaires**) أي الموظفين لا يخضعون إلى أحكام قانون العمل مثل سائر العمال بل تحكمهم

<sup>1</sup> هتاف جمعة صبحي أبو راشد، "مبدأ المساواة في تولي الوظيفة العامة بين النظرية و التطبيق ، دراسة مقارنة ، مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض 2014 ص 67 - 69 .

قواعد خاصة تفرض عليهم واجبات و تحول لهم مجموعة من الحقوق تختلف عن تلك المعترف بها قانونا للعمال ، و الثانية هي فكرة الحياة المهنية للموظف (**Carrière Professionnelle**) تعني انتماء الموظف إلى سلك معين و شغله جملة من الوظائف المنظمة و المتسلسلة مقابل تسخير كل حياته المهنية في خدمة الدولة<sup>1</sup>.

- الوظيفة العامة في هذا النظام تتميز بالدوام و الاستقرار و علاقة الإدارة بالموظف لا يحكمها قانون العمل و إنما تخضع إلى القانون العام "للوظيفة العمومية".

- تشكل الوظيفة العامة أسلاكاً **Des Corps\*** و لكل سلك قانون أساسي خاص\*\* به.

- يتمتع الموظف بمجموعة من الحقوق ، ولديه مجموعة من الواجبات يحددها القانون العام للوظيفة العمومية.

- صفة الموظف مستقلة عن الوظيفة التي يقوم بها ، أي مصيره غير مرتبط بالوظيفة التي يقوم بها.

- الترقية هي حق مشروع للموظف سواء أكانت في الدرجة أو الرتبة<sup>2</sup>.

● **مزايا النظام المغلق:** لهذا النظام مجموعة من المميزات نذكر منها<sup>3</sup>:

- يضمن نوع من الاستقرار و الثبات للعاملين مما يقلل من تكاليف دوران العمل.

- يحقق نوع من الضمان للعاملين و ينقذهم من المخاوف التي يتعرض لها عمال القطاع الخاص.

● **مساوى النظام المغلق** **ق**<sup>4</sup>:

- يساهم في وضع نظام البيروقراطية و روح الإتكالية و انعدام روح المبادرة و تفشي الروتين الإداري ذلك نظراً لإطمئنائهم عن عملهم .

- يؤدي هذا النظام في معظم الدول في إعطاء للموظفين رواتب لا تكفيهم لسد حاجاتهم مقارنة بالقطاع الخاص .

**المطلب الثاني: مفهوم الموظف و شروط اكتساب صفة الموظف**

<sup>1</sup> سعيد مقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص72 .

<sup>2</sup> محاضرات في الوظيفة العامة ، معهد العلوم الإدارية و القانونية ، المركز الجامعي ، عباس لغور خنشلة ، الجزائر، 2004-2005 .  
economic.blocspot.com. 'DH8JA' D9 E ( ' D9EHJ) -'D'3Efonction cours .pdf تاريخ التصفح 2018/01/21 .  
\*السلك: يضم مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة واحدة أو أكثر مع خضوعهم لأحكام نفس القانون الأساسي الخاص (كسلك المتصرفين مثلاً يضم أربعة رتب هي : متصرف ، متصرف محلل ، متصرف رئيسي ، متصرف مستشار ) ( رشيد جباني ، 2012 ، ص 23).  
\*\*القانون الأساسي الخاص Le statut particulier: نص تصدره السلطة التنظيمية في شكل مراسيم تطبيقية لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تخص أسلاكاً و رتباً نوعية ، و مناصب عليا تاپيرية ( سعيد مقدم ، 2010 ، ص 73) .

<sup>3</sup> ، هتاف جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص73 .

<sup>4</sup> محمد الأحسن ، مرجع سبق ذكره .



أما المحاكم الإدارية المصرية فقد عرفته على أنه " الموظف العام هو من يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام بطريقة الاستغلال المباشر"<sup>1</sup>

كما أن تشريعات الدول اختلف تعريفها للموظف العام وذلك باختلاف الأنظمة الإدارية ، حيث تستند الدول في تعريفها له إلى مجموعة من العناصر الأساسية إذ عرفه المشرع الفرنسي بطريقة غير مباشرة في نص المادة 2 من القانون رقم 84-16 على النحو التالي : "تسري أحكام هذا الباب على الأشخاص الخاضعين لأحكام الباب الأول من نظام الخدمة المدنية ، والمعينين بوقت كامل لشغل وظيفة دائمة ، والمثبتين في درجة مدرجة في الهرم الوظيفي لدوائر الدولة المركزية و المرافق الخارجية التابعة لها ، أو في مؤسسات الدولة العامة"<sup>2</sup>.

أما التشريع الجزائري فقد عرفه كما ورد في المادة 4 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه : " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ، ورسم في رتبة\* في السلم الإداري"<sup>3</sup>.

**ب. شروط اكتساب صفة الموظف :** انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج الشروط الأساسية الواجب توفرها من أجل اكتساب صفة الموظف وهي كما يلي:

أ. أن يعين الشخص في وظيفة دائمة : يجب أن يكون تعيين الشخص متميزا بصفة الدوام ، غير منظور له بشكل مؤقت أو مدة معينة أو معلقا على شرط و أن تكون الوظيفة التي أسندت إليه دائمة و لازمة لخدمة مرفق عام و عليه لا يعتبر موظفين عموميين الأشخاص الذين يستدعون للمشاركة في القيام بأعمال مؤقتة أو بصفة عارضة بطبيعتها كما هو الحال في العقود المبرمة مع بعض الأساتذة للتدريس بصفة مؤقتة كمشاركين أو بالساعات لتغطية النقص في بعض الكليات ، أو الذين يتم تعيينهم للقيام بعملية الإحصاء أو المهام المتعلقة بالانتخابات، وكذا المأجورون و المتطوعون في بعض المناسبات الضارة و السارة كالفيضانات أو ملتقيات أو حدوث نكبات.

<sup>1</sup>. هتاف جمعة أبو راشد ، مرجع سبق ذكره ،ص 69.

<sup>2</sup>. باسم بشناق ، مرجع سبق ذكره ،ص 15.

<sup>3</sup>. المادة 04 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 ، الجريدة الرسمية رقم 46 ، 15/06/2006 ، ص 4 .

ب. أن يصدر قرار التعيين في الوظيفة من السلطة المختصة قانونا : يجب أن يكون الشخص معيننا تعيينا سليما من جميع العيوب و في مقدمتها صدوره من الجهة المختصة قانونا ، حيث إذا شاب قرار تعيين الشخص في الوظيفة أحد أسباب البطلان مثل صدوره عن جهة إدارية غير مختصة فإن هذا لا يعد موظفا .

ت. أن يرسم الشخص في إحدى رتب السلم الوظيفي.

ث. أن يكون الشخص معيننا في مرفق إداري عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : تشريع المسار المهني للموظف الجزائري:

يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى<sup>2</sup> ، حيث جاء في المادة 6 مكرر من المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 ابريل 1995 ما يلي : '... يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تقوم بإعداد مخططا لتسيير الموارد البشرية وفقا للمناصب المالية المتوفرة على ضوء الأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها في الإدارات و المؤسسات العمومية...'.<sup>3</sup>

أولا. التوظيف : "هو مجموعة من الأنشطة المتسلسلة و المترابطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة و المعلن عنها و اختيار انسبها ليتم قبولها و تعيينها في المنصب الشاغر"<sup>3</sup>، إذ نصت دساتير العالم على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية بالنسبة لجميع المواطنين و الجزائر على غرار الدول نص دستورها لسنة 1996 على هذا المبدأ ، حيث جاء في المادة 51 منه : "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير التي يحددها القانون" ، وهذا يعني أن كل المواطنين سواسية في الالتحاق بالوظيفة العمومية دون أي تمييز بسبب المولد ، أو العرق أو الجنس ، أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر ، سواء شخصي أو اجتماعي.

<sup>1</sup> . عبدلي سهام : ملخص قانون الوظيفة العامة، السنة الثالثة قسم قانون عام ، كلية الحقوق جامعة منتوري، قسنطينة ، 2014-2015 ص 04-02.

<sup>2</sup> المادة 111 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جوان ، 2006 ص 11.

<sup>3</sup> . ، تيشات سلوى ، مرجع سبق ذكره ص 14.

ونظرا لأهمية هذا المبدأ الدستوري ، تم التأكيد عليه في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 من خلال المادة

74 التي جاء فيها " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"<sup>1</sup>.

وحتى يتم التوظيف أو الالتحاق بالوظائف العامة هناك مجموعة من الشروط التي قد تكون عامة موضوعية يجب توفرها

في المترشح لشغل هذه الوظائف أو خاصة ( شكلية ) تكون كأساليب متاحة أمام الإدارة أو المؤسسة العمومية لاختيار

الموظفين اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

أ. الشروط العامة الواجب توفرها في المترشح : هذه الشروط التي تضمنها النظام المغلق هي على العموم متشابهة بين معظم

الدول المطبقة لهذا النظام ، حيث حددت المادة 75 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم 03/06 هذه الشروط و

التي تعتبر قيودا على الإدارة التي لا يمكنها توظيف شخص لا تتوفر فيه و نوردتها في ما يلي :

**1. أن يكون جزائري الجنسية :** مراعاة لمبدأ السيادة الوطنية ورغبة من الدولة في حماية أمنها و ضمان ولاء موظفيها لذلك

يجب على المترشح لتولي الوظائف العامة أن يحمل الجنسية الجزائرية ، و هذا بسبب مايلي<sup>2</sup> :

- من واجبات الموظف التمتع بالولاء للدولة التي يعمل في خدمتها ، حيث من الطبيعي أن الموظف عندما يكون مواطن يشعر

بهذا الواجب أكثر من غيره نحو وطنه.

- تتطلب الوظائف بصورة عامة ، ولا سيما الوظائف ذات الطابع الأمني ، العسكري ، أو الجمركي أو الدبلوماسي ، ضرورة

عدم الإفصاح بالمعلومات الرسمية التي يطلع عليها الموظف أثناء مدة خدمته و بعد انتهائها و أن توظيف المواطنين يضمن

المحافظة على أسرار الدولة.

-تتطلب الوظائف العامة معرفة تامة للبيئة التي تعمل فيها ، حيث الموظف -المواطن باعتباره ابن بيئته يستطيع تأدية هذه

الوظائف بشكل لا يستطيع الموظف الغير مواطن القيام بها على الوجه المطلوب.

- إن حصر تولي الوظائف العامة بالمواطنين دون سواهم يفسح لهم المجال ليجدوا عملا يساعدهم على كسب معيشتهم و تلبية

حاجاتهم ، كما ينمي لديهم شعور الانتماء للوطن و الولاء للدولة.

<sup>1</sup> ، رشيد حباني ، مرجع سبق ذكره ص 40.

<sup>2</sup> . طارق المجذوب ، "الإدارة العامة ، العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري" ، منشورات الحلبي ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2005، ص 288.

كما أن شرط الجنسية لا يفرض فقط على المترشح للدخول للوظيفة العمومية ، بل يجب أن تستمر مع الموظف مادام يشغل الوظيفة ، و متى فقدتها يفقد الحق في الاستمرار في ممارسة وظيفته، و الجنسية الجزائرية قد تكون أصلية أو مكتسبة ، ففي حالة اكتساب الجنسية الجزائرية من طرف شخص أجنبي فإنه لا يحق له أن يكون موظفا عموميا إلا بعد مضي سنتين على اكتساب الجنسية يثبت خلالها المتجنس ولاءه للجنسية الجديدة حتى يمكن تعيينه في الوظائف العامة ، وفي بعض الوظائف العامة تكون مدة إثبات الولاء للجنسية الجزائرية أكثر من سنتين<sup>1</sup> .

## 2. التمتع بالحقوق المدنية: أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ، يفقد الشخص تمتعه بالحقوق المدنية بعد متابعة جزائية في بعض

الجرائم ، التي تنتهي بصدور حكم قضائي نهائي يقضي بعقوبة تكميلية تجرده من الحقوق المدنية طبقاً للمادة 9 من قانون العقوبات ، كما أضاف المرسوم 59/85 إلى فكرة التمتع بالحقوق المدنية فكرة حسن السيرة و الخلق حيث اشترط هذا القانون في المترشح للوظيفة العمومية أن يكون متمتعاً بجميع حقوقه المدنية و حسن السمعة و محمود السيرة ، و لم يحدد ضوابط حسن السيرة و السلوك تاركاً ذلك للاجتهاد الفقه . الذي يرى بأن سيرة المرء هي ما عُرف به أو عُرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة تتناقلها الألسن و تقر في الأذهان على أنها صحيحة حتى و إن كان لا يمكن ردها إلى أصل ثابت معلوم . لذلك فإنه لا يشترط لسوء سيرة المرء أن يكون قد وجه إليه اتهام مشين أو صدرت ضده أحكام ماسة بحقوقه المدنية و إنما يكفي أن تشوب سمعته شوائب ترددها الألسن، و المشرع الجزائري لم يشر في الأمر 03/06 إلى مسألة حسن السيرة و الخلق بل اكتفى بالنص على تمتع المترشح بالحقوق المدنية<sup>2</sup> .

## 3. أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها: لم يشترط القانون أن تتضمن

عريضة السوابق القضائية حكم في جنابة أو جنحة حتى يمنعه من الالتحاق بالوظيفة العمومية ، إنما ترك المجال واسعاً عندما استعمل مصطلح ملاحظات بمعنى حتى المخالفات التي قد تتعارض مع الوظيفة المراد الالتحاق بها<sup>3</sup> .

## 4. أن يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية : هذا الشرط حكر على الرجال دون النساء اللواتي يعتبرن معفيات من

الخدمة المدنية ، حيث كان قبل صدور الأمر 03/06 يشترط أن يكون المترشح لشغل وظيفة عمومية إما معفى منها ، وإما أدى واجب الخدمة الوطنية ، ولكن بعد الشكاوي الكثيرة التي تقدم بها الشباب الذين تلقوا صعوبات في التوظيف و في

<sup>1</sup> المادة 25 من الأمر 133/66 ، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966 ص 549.

<sup>2</sup> عبدلي سهام ، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> عبدلي سهام ، نفس المرجع ، نفس الصفحة.

استخراج بعض الوثائق الإدارية المطلوبة للالتحاق بأي عمل بسبب وضعيتهم اتجاه الخدمة الوطنية ، حيث اصدر رئيس الحكومة تعليمة جاء فيها : "إلغاء شرط إثبات الوفاء بواجب الخدمة الوطنية قصد تسهيل التحاق هؤلاء الشباب بعمل معين ، وحصولهم على الوثائق الإدارية التي قد يحتاجونها غير أنه يجب على كل طالب لعمل أو لوثيقة إدارية من الشباب البالغين سن 20 فأكثر ، أن يثبت وضعيته إزاء الخدمة الوطنية بموجب شهادة تستظهر تحديد : "إن كان مستفيدا من التأجيل أو مؤجل التجنيد أو مستثنيا أو معفى " و في حالة استدعاء لأداء واجب الخدمة الوطنية يوضع الموظفون بقوة القانون في حالة تسمى 'وضعية الخدمة الوطنية'<sup>1</sup>.

### 5. أن تتوافر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد شغلها :

**- اللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة :** أداء الواجبات الوظيفية يتطلب مستوى من الصحة العامة إذ اشترطت المادة 31 من المرسوم 59/85<sup>2</sup> ثبوت اللياقة الصحية للمرشح ، كما أكدت على ذلك المادة 38 من نفس المرسوم و التي جاء فيها : "شهادة طبية تثبت بأن المعني غير مصاب بأية علة تتنافى و ممارسة الوظيفة" ، فالأهلية البدنية و الذهنية التي يجب أن تتوفر في المرشح يقصد بها تمتع المرشح باللياقة الصحية التي تؤهله للقيام بأعباء الوظيفة ، و هي تختلف من وظيفة إلى أخرى فمن لا يكون لائقا صحيا لوظيفة قد يكون لائقا لأخرى حسب طبيعة الوظيفة و ظروفها و يسمح القانون عند الاقتضاء للإدارة بتنظيم فحص طبي للتوظيف لبعض أسلاك الموظفين للتأكد من كفاءة المرشح بدنيا و ذهنيا وفقا للمادة 76 من قانون أساسي للوظيفة العمومية، وهذا لا يعني استبعاد فئة المعاقين من شغل الوظائف العامة ، و إنما هو شرط عام مقيد بنصوص خاصة تلزم المؤسسات و الإدارات العمومية بتخصيص نسبة مئوية من المناصب لهذه الفئة<sup>3</sup>.

**- السن :** نصت المادة 31 من المرسوم 59/85 على أنه لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية إذا لم يتوفر فيه شرط السن اللازم لممارسة الوظيفة ، وقد حدد المشرع الجزائري الحد الأدنى للسن القانونية للعمل في المادة 44 من القانون الأساسي الخاص للمؤسسة المستخدمة و لا يمكن في أي حال أن يقل عن 16 سنة ، كما نصت المادة 15 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل "على انه لا يمكن في حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في

<sup>1</sup> بوعكاز يسرى ، "تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف بالجزائر" ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 1، فرع الاعواط، 2016، ص 50.

<sup>2</sup> .المرسوم 59/85 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، المؤرخ في 23 مارس 1985 ، الجريدة الرسمية، العدد 13 ، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1984 .

<sup>3</sup> .عبدلي سهام ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 ،

حالات التي تدخل في إطار عقود التمهين ، التي تعد وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما ،وقد نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الدستور من الأمر 03/06 على الحد الأدنى للسن القانونية و المقدرة ب18 سنة كاملة ، وهدف المشرع من وراء تحديد حد أدنى للتوظيف في الوظيفة العمومية إلى حماية القصر من الاستغلال و ضمان حقهم في التمدرس حتى سن 18 ، وكذلك تحقيق حد أدنى من الإدراك و النضج العقلي اللازم لتحمل أعباء العمل الوظيفي ، و من اجل توفر القدرة على تحمل المسؤولية و الجدية الكافية لتفهم الواجبات الوظيفية من قبل شاغلي الوظيفة<sup>1</sup> .

**- إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلبه المناصب الشاغرة :** ويقصد به إثبات المترشح للمستوى التأهيلي الذي يشترطه المنصب و يختلف مستوى المؤهل باختلاف مستوى المنصب المراد شغله ،حيث جاء في المادة 31 من المرسوم 59/85 فقد نصت على : "لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفر فيه ما يأتي : "...أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب عمل ...." ،أما الأمر 03/06 فقد ورد هذا الشرط في المادة 75 : "أن تتوفر فيه ..شروط.. وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها " ،يجب على المترشح للوظيفة العمومية أن يثبت حيازته على المؤهل العلمي المطلوب للالتحاق بها " و المتمثل في الشهادات ،الإجازات أو التكوين المتخصص ، و الغاية من اشتراط هذا الشرط هو التحقق من أن المترشح سيقوم بالمهام المسندة إليه على أحسن وجه<sup>2</sup> .

**ب. الشروط الخاصة (شكلية أو أساليب الالتحاق بالوظائف العامة):** يتم الالتحاق بالوظائف العامة أو التوظيف وفقا لنظام المسابقات وهو أكثر الطرق شيوعا في شغل الوظائف العمومية ، و من أفضلها خاصة إذا تم الالتزام بالدقة و الشفافية في القيام بهذه المسابقات الذي يؤدي إلى تحقيق مبدأ الجدارة و المساواة بين المواطنين ، كما سيضمن تزويد الإدارة العمومية بأفضل الموظفين و أكفئهم ، وقد كان أول استخدام لنظام المسابقات في مجال الوظيفة العمومية في الإمبراطورية الصينية التي كانت تقوم بإجراء مسابقات عامة تشتمل مجموعة من الامتحانات الكتابية ، و العملية و الشفوية ، والتي تهدف للكشف عن أفضل المترشحين ، كما أخذت الولايات المتحدة الأمريكية بهذا النظام بعد إقرار البرلمان لمشروع القانون الذي تقدم به أحد الأعضاء يدعى بندلتون (Pendleton) أو قانون تنظيم وتحسين الخدمة المدنية للولايات المتحدة الأمريكية ،وقد أصدر الرئيس

<sup>1</sup> بوعكاز يسرى ، مرجع سبق ذكره ،ص 51 .

<sup>2</sup> . بوعكاز يسرى ، نفس المرجع ،ص 52 .

الأمريكي آرثر عام 1883 هذا القانون الذي كان من أهم نصوصه أن يتم التعيين في الوظائف العمومية على أساس إمتحان المسابقة الذي يعقد لمن تتوافر فيه شروط شغل الوظائف العمومية<sup>1</sup>.

أما أوروبا الغربية فان الامتحان ظهر أول مرة في بروسيا في ظل حكم (Frederic II) في القرن الثامن عشر بعد سقوط الإقطاعية

و الحكم الملكي المطلق<sup>2</sup> ، و انتشر هذا النظام في مختلف دول العالم ، و من بينها الجزائر التي أخذت بنظام المسابقات منذ صدور أول قانون أساسي عام ينظم الوظيفة العمومية الأمر 133/66 حيث نصت المادة 26 منه على : "يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين التاليتين أو بهما معا :

1. مسابقات عن طريق الاختبارات .

2 . مسابقات عن طريق الشهادات .

ويقوم نظام المسابقة على اختيار الموظفين من بين المترشحين الراغبين في تولي إحدى الوظائف العمومية الشاغرة و المعلن عنها بعد إجراء الامتحان الذي تقوم به هيئة إدارية متخصصة أو الجهة التي لها صلاحية التعيين فيها ، ويتم التفاضل بين المتسابقين على أساس نتيجة الامتحان التي تثبت صلاحية الفائز لتحمل واجبات الوظيفة العمومية المراد شغلها ، ويكون الاختيار وفقا للترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لإجراء المسابقة ، وقبل التطرق لأنواع المسابقات سنقوم بالتعرف على مراحل تنظيم هذه المسابقات.<sup>3</sup>

أ. مراحل تنظيم مسابقات التوظيف في النظام الجزائري: تتمثل في مجموعة الإجراءات القانونية التي يتم إتباعها

قبل ، أثناء ، وبعد إجراء مسابقات التوظيف ، هذه الإجراءات لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تساهم في ضمان نجاعة العملية في ظل التنظيم المعمول به ونوردها في ما يلي :

- **الإجراءات المسبقة :** على الإدارة التي لها صلاحية التعيين ممثلة في المكلف بتسيير الموارد البشرية ، عندما تريد تجسيد عملية توظيف أن تقوم ببعض الإجراءات المسبقة و تتأكد من وجودها وهي :

<sup>1</sup> . بو عكاز يسرى ، نفس المرجع ، ص 59.

<sup>2</sup> . هاشمي خرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

<sup>3</sup> بو عكاز يسرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

أ. **مخطط تسيير الموارد البشرية**: هو عبارة عن 13 جدولاً وضعته الإدارة المركزية للوظيفة العمومية. يمكن من خلالها التحكم في كل عمليات التسيير وتسهيل مهمة المتابعة و الرقابة الذاتية للسلطة التي لها صلاحية التعيين و التسيير ، كما تسمح لمصالح الوظيفة العمومية القيام بالرقابة اللاحقة ، وهذه الجداول بدورها تنقسم إلى ثلاثة أجزاء :

**الجزء الأول**: يتعلق هذا الجزء بتعداد المستخدمين في المؤسسة أو الإدارة العمومية و كذلك الإطار القانوني للتسيير يحتوي على الجداول من الجدول رقم 01 إلى الجدول رقم 03.

**الجزء الثاني**: يعتبر لب المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية يشتمل على الجداول من الجدول 04 إلى الجدول رقم 07

**الجزء الثالث**: يشمل الجداول من الجدول رقم 08 إلى الجدول رقم 13 يخص الرقابة اللاحقة و تقييم درجة انجاز المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية من قبل مصالح الوظيفة العمومية، الهدف من إعدادها هو ضبط العمليات التي يجب على المسير القيام بها خلال السنة المالية ، لاسيما ما تعلق منها بالتوظيف ، الترقية ، التكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات ، وضعية الإحالة على التقاعد<sup>1</sup>.

بعد إعداد المخطط يتم إرفاقه بمدونة المناصب المالية جدول ب **Etat B** و هذه تعتبر وثيقة تتسلمها المؤسسة من الوزارة الوصية و تعتبر كإشعار بعدد المناصب الممنوحة لها ، والقائمة العددية للمستخدمين موقوفة بتاريخ 12/31/السنة المالية التي تسبق الحالية مؤشر عليها من قبل مصالح المراقبة المالية كإثبات للمناصب الموجودة و المشغولة فعلا عند نهاية السنة المالية السابقة للسنة الجديدة و يتم إرساله لمصالح الوظيفة العمومية في الولاية التي تنتمي إليها المؤسسة من أجل المصادقة عليه.

**ب. تسجيل العملية في مخطط تسيير الموارد البشرية**: يستلزم تسجيل العملية وجود منصب أو مناصب شاغرة في الخانة الخاصة بنمط التوظيف المقصود في الجدول رقم 04 السالف الذكر.

**ج. وجود فترة زمنية كافية**: المدة القانونية لإعلان النتائج النهائية محددة بتاريخ 30 نوفمبر من السنة المعينة كآخر اجل ، و بالتالي يجب مراعاة تاريخ افتتاح المسابقة من أجل احترام المراحل الزمنية للمسابقة المحددة قانونا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ميزان التاج ،"الرضا الوظيفي و أبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ،قياس و تقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي و مستشفى الأم و الطفل بتلمسان"،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص تسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،السنة الجامعية ، 2014 ، ص 13 .

<sup>2</sup>. نيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ،ص 75.

د. القرار الوزاري المشترك الذي يضبط الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الشهادة ، الامتحانات ، و الاختبارات المهنية: يحدد محتوى هذا القرار بدقة ، الرتب و الأسلاك المعنية بالمسابقة و أنماط التوظيف المخصص لها و المواد و معامل الاختبار الشفهي للنجاح.

هـ. القرار الوزاري المشترك الذي يضبط قائمة المنظمات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية : حسب الرتب و الاختصاص بالنسبة لكل قطاع حيث لا يمكن لأي منظمة تكوينية أن تقوم بتنظيم مسابقة ما لم يدرجها هذا القرار .

و. القرار الوزاري المشترك المتضمن ببرامج المسابقات و الاختبارات المهنية للالتحاق بالرتب الخاصة بكل إدارة عمومية أو قطاع عمومي معين : ويهدف هذا القرار إلى ضبط البرامج المتخصصة لكل مادة و لكل رتبة من أجل تمكين المترشحين من المراجعة قبل إجراء الاختبارات الكتابية و الشفوية.

### - شروط قبول المسابقة<sup>1</sup> :

أ. قرار أو مقرر المتضمن فتح المسابقة : بعد توفر الشروط المسبقة يتوجب على السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين الرغبة في إجراء عملية التوظيف أن تبادر بأخذ قرار أو مقرر فتح مسابقة التوظيف .

ب. تبليغ القرار أو المقرر لمصالح الوظيفة العمومية : يجب على المسير تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بقرار أو مقرر فتح المسابقة في أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع عليه ، و أي تأخير في التبليغ سيجعل الإجراءات اللاحقة التي ستتخذ في هذا المجال غير ملزمة على مصالح الوظيفة العمومية ، مما يؤدي إلى عدم قبول هذه المسابقة ورفضها بسبب عدم احترام الإجراءات القانونية .

ج. احترام المواد المخصصة للمسابقة و معاملاتها : يجب على المنظمة المخول لها إجراء المسابقة احترام المواد التي يتم الامتحان فيها الخاصة بكل رتبة المحددة قانونا و معامل هذه المواد و الزمن المحدد لإجراء الاختبارات ، مع احترام برنامج المسابقة .

د. احترام الفترة الزمنية : تختلف المدة الزمنية المحددة قانونا لتنظيم المسابقات ، فقد حددت الفترة بالنسبة للتوظيف حسب المسابقة على أساس الشهادات و على أساس الفحوص المهنية بثلاثة (03) أشهر ابتداء من تاريخ الإعلان عنها ، بينما المسابقة على أساس الاختبارات لم يتم تقييدها بفترة زمنية و يشترط أن يكون الاختبار الشفهي بعد خمسة عشر يوما من إجراء

<sup>1</sup> تيشات سلوى ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الاختبارات الكتابية على الأقل وأن لا يتجاوز شهرين على الأكثر، كما أن الإعلان عن الناجحين يكون قبل 30 نوفمبر من السنة المالية المعنية .

و. اجتماع اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية : لا تعتمد النتائج المعلنة من قبل اللجنة في ظل غياب أحد أعضائها

المحددين قانونا، كما يجب أن يكون اجتماعها خلال المدة المحددة قانونا، وأن يكون المحضر المعد من طرف هذه اللجنة

و المتعلق بالتحقق من كافة الإجراءات المتبعة خلال المسابقة منذ بدايتها حتى نهايتها ممضيا من طرف جميع أعضائها.

ن. دفتر الشروط : بالرغم من تحديد المنظمات المخولة لتنظيم المسابقات بموجب قرار وزاري مشترك، إلا انه لا يمكن لها

تنظيم هذه المسابقات لفائدة المؤسسات و الإدارات العمومية إلا بعد توقيع دفتر الشروط مع مصالح الوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

ب. أنواع المسابقات : نص المشرع الجزائري في كل من الأمر 133/66 و المرسوم 59/85 و كذا الأمر 03/06 على

أن التوظيف و الالتحاق بالوظيفة العمومية يكون عن طريق أسلوب المسابقات وهي كما يلي :

- المسابقة على أساس الاختبارات : يعد هذا الأسلوب أفضل الطرق لشغل الوظيفة العمومية حيث يفتح مجال الترشح لكل

من تتوفر فيهم شروط الوظيفة المراد الالتحاق بها لدخول هذا الاختبار، ليتم تعيين الناجح في الاختبار في الرتبة، لذلك فهو

يحقق مبدأ تكافؤ الفرص و المساواة بين الأشخاص و يؤدي إلى وصول منهم أهل لتولي الوظيفة .

- المسابقة على أساس الشهادات : بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين وهذا الأسلوب يعتمد على الاختبارات الشفهية و يكون

فيه للمؤهل و الشهادة التي حصل عليها المترشح دورا في التعيين يعتمد هذا الأسلوب من التوظيف على معايير لانتقاء

المترشحين المحددة في المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 وهي كما يلي :

- ملائمة شعبة إختصاص تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المراد شغلها.

- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة .

- الأعمال و الدراسات المنجزة عند الاقتضاء.

- الخبرة المهنية.

- نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص 93 .

- **التوظيف المباشر** : يكون فيه التوظيف مباشرة دون إجراء مسابقة ، حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع ، نصت عليه المادة من 34 من المرسوم 59/85 و المادة 80 من الأمر رقم 03/06 في بندها الرابع حيث جاء فيها : " .. التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعو تكويننا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الأساسية الخاصة لدى مؤسسات التكوين المؤهلة " ، في هذه الطريقة تقوم الدولة بإنشاء كليات أو معاهد متخصصة و مراكز للتعليم المهني و الأكاديمي لإعداد الأشخاص الراغبين في تولي وظائف عامة معينة مثل المدرسة العليا للأساتذة و المدرسة الوطنية للإدارة و التكوين الشبه الطبي.<sup>2</sup>

**ثانيا. التعيين** : هو عملية قانونية تأتي بعد اختيار الشخص الذي استوفى شروط التوظيف و نجاحه في مسابقة التوظيف التي استنفذت جميع الطرق القانونية و التنظيمية في مجال انتقاء المترشحين لوظيفة عمومية و التحاقهم بمنصب عملهم في الوقت و المكان المحدد لهم ، و بمجرد تنصيب المترشح الناجح في منصبه وفقا لمخض التنصيب ، تليها عملية التعيين التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين ) لدى الهيئة التي لها صلاحية التعيين بتقديم مشروع مقرر التعيين الذي يجب أن يستوفي في شكله بيانات تتعلق بالشخص و المصلحة التي عين فيها و الوظيفة التي سيتم شغلها مع تحديد الرتبة مرفق بالملف الإداري للشخص و مقرر يتضمن إعلان النتائج النهائية إلى مصالح المراقبة المالية قصد التأشير عليه و الغاية منها التأكد من وجود منصب مالي شاغر ، يتم هذا في كل الإدارات إلا انه في البلديات يستلزم تأشير مصالح الوظيفة العمومية ، بعد ذلك تقوم السلطة المخولة بالتعيين على إمضاء مشروع القرار الذي يصبح ساري المفعول ابتداءا من تاريخ توقيعه إذ يتم تعيينه بصفة متربص غير أنه التوظيف في الوظائف العليا لا يخضع لقواعد التوظيف لأنه يرتكز على الولاء السياسي و الكفاءة من أمثلتها :  
منصب الكاتب العام للحكومة ، الكاتب العام للوزارة .<sup>3</sup>

**1. التربص** : الأصل أن يعين الموظف كقاعدة عامة عند التحاقه بالمنصب لأول مرة بصفته متربص ، حيث نصت المادة 83 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 على " يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية، بصفة

<sup>1</sup> . المنشور رقم 7 ، يتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العامة ، المؤرخ في 28 أبريل 2011.

<sup>2</sup> تيشات سلوى ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

<sup>3</sup> . عبدلي سهام ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

متربص" <sup>1</sup> كما نصت المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 322/17 المحدد للأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية " يعين بصفة متربص كل عون وظف في رتبة من رتب الوظيفة العمومية طبقا للتنظيم المعمول به " <sup>2</sup> ويلزم بهذه الصفة قبل ترسيمه، بمتابعة تربص اختباري بنجاح مدته سنة وهي فترة مرتبطة بمدى أداء الموظف للمهام المنوطة به و المهارات التي يظهرها في منصب عمله أثناء مدة التربص كون هذه الأخيرة تعطي المسؤول السلمي نظرة عن قرب للقدرات والمهارات التي يبدونها في تأدية مهامه ، كما يمكن أن يتخلل فترة التربص تكوينيا تحضيريا لشغل الوظيفة بالنسبة لبعض الأسلاك ، شريطة أن تنص قوانينها الأساسية الخاصة على إلزامية هذا التكوين التحضيري ، ومدته و مؤسسة التكوين المكلفة به ، وتنتهي مدة التربص بالحالات التالية:

- ترسيم المتربص في رتبته من طرف السلطة السلمية المؤهلة التي تقترح ترسيمه بعد تسجيله في قائمة التأهيل التي تقدم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تتولى تسيير المسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية ، و تعتبر هذه الفترة فترة خدمة فعلية تحسب في الأقدمية في الرتبة و الدرجات و التقاعد و يخضع قرار التثبيت للتأشيرة من قبل المراقبة المالية.
  - إخضاع المتربص لفترة تربص ثانية الذي ترى السلطة السلمية المؤهلة بأنه يستحق فرصة ثانية أخيرة لنفس المدة.
  - إنهاء فترة التربص بتسريح المتربص الذي كانت فترة تجربته غير مجدية، دون إشعار مسبق أو تعويض .
- للمتربص نفس حقوق الموظف و يخضع لنفس الواجبات ، غير أنه لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع و يستطيع الانتخاب في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و لا يمكنه الترشح لعضوية هذه اللجنة <sup>3</sup>.

**2. الترسيم:** هو إجراء يتم من خلاله تثبيت المتربص الذي انتهت فترة تجربته بنجاح ، و نصت كل التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية على أن اكتساب صفة الموظف و الدخول في علاقة أساسية مع الإدارة ، لا يتم إلا بعد صدور قرار الترسيم .

يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة عبر تسجيله في قائمة التأهيل التي تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء\* ، ويتم الترسيم بعد الموافقة حسب الحالة ، بقرار أو مقرر تتخذه السلطة التي لها صلاحية التعيين و يتم التأشيرة عليه من قبل الرقابة القانونية، وقد أدرج القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 ، إجراء الترسيم المباشر

<sup>1</sup> المادة 83 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 2006/06/16 ، ص 09.

<sup>2</sup> المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 322/17 الجريدة الرسمية رقم 66 الصادرة بتاريخ 2017/11/12 ، ص 12.

<sup>3</sup> رشيد حباتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

للموظفين المنتميين لبعض الرتب التي تتطلب مؤهلات عالية أي إعفائهم من فترة التربص حسب المادة 83 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

يوجد الموظف في علاقة تنظيمية لائحية يحكمها قانون الوظيفة العمومية باعتباره فرع من فروع القانون الإداري و تخضع منازعاته لاحتصاص القضاء الإداري، حيث جاء في نص المادة 7 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية تنظيمية" وهذا يعني أن الموظف يخضع للحقوق و الواجبات المستمدة مباشرة من النصوص القانونية و اللوائح المنظمة للوظيفة، و أن قرار تعيينه لا ينشئ له مركزا خاصا ذاتيا لان هذا المركز موجود قبل صدور قرار التعيين

و يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة و حسن سير المرافق العامة حيث يترتب على ذلك :

- يبدأ الوضع القانوني للموظف بمجرد صدور قرار التعيين بدون إبداء رضاه من عدمه.
- يجوز تغيير الوضع القانوني للموظف في أي وقت، و يخضع للقوانين و اللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه دون وجود الحق المكتسب أو بتطبيق القانون السابق الذي عين في ظله.
- لا يجوز الاتفاق بين الإدارة و الموظف على مخالفة النصوص القانونية و التنظيمية المنظمة للوظيفة العامة، لان الموظف يستمد حقوقه و واجباته منها مباشرة و ليس من الاتفاق مع الإدارة<sup>2</sup>.

يستوجب على الإدارة تكوين ملف إداري للموظف يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات و المؤهلات و الحالة

المدنية

و الوضعية الإدارية و كذلك الوثائق المتضمنة العقوبات التأديبية، مع ضرورة تسجيلها، و تصنيفها و ترقيمها باستمرار و تلتزم الإدارة بحفظ هذا الملف بسرية حيث يستعمل في تسيير الحياة المهنية للموظف فقط<sup>3</sup>.

ثالثا. **الوضعية القانونية الأساسية للموظف** : يقصد بها الحالات أو الوضعية التي يتواجد فيها الموظف خلال حياته المهنية

منذ بداية الخدمة حتى نهايتها، و هي 05 وضعية وردت في المادة 127 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية :

<sup>1</sup>. رشيد حباتي، نفس المرجع، ص 58.

<sup>2</sup> عبدلي سهام، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup> المادة 93 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006.

1. **القيام بالخدمة:** هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المرتبطة بالوظيفة التي عين فيها، كما أن هناك حالات أخرى يكون فيها الموظف في هذه الوضعية، كما جاء في نص المادة 129 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الموجود في عطلة سنوية، عطلة مرضية أو حادث مهني و الموظفة الموجودة في عطلة أمومة، المستفيد من رخصة غياب، الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط، الذي أستدعي في إطار الاحتياط، الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى<sup>1</sup>.

2. **الإنعقاد:** هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلوكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته من هذا السلوك من حقوقه في الأقدمية، و في الترقية في الدرجات و في التقاعد في الإدارة التي ينتمي إليها، و يوجد نوعان من الانتداب الأول بقوة القانون لتمكين الموظف من ممارسة وظيفة عضو بالحكومة، عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية، ووظيفة عليا للدولة أو منصب عالي في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها، عهدة نقابية دائمة وفق التشريع المعمول به، متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية (تكون الدولة عضوا فيها كمنظمة الأمم المتحدة.... الخ)، متابعة تكوين أو دراسات في حالة ما إذا تم تعيين الموظف لذلك من الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، ويمكن أن يلغى الانتداب من قبل السلطة أو السلطات المؤهلة و يكون لفترة تساوي المدة لشغل الوظيفة التي أنتدب من أجلها<sup>2</sup>.

أما الثاني فهو بطلب من الموظف وذلك من أجل ممارسة نشاطات في مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى أو في رتبة غير رتبته الأصلية، أو وظائف تآطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأس مالها أو جزءا منه، مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية (طبقا للمعاهدات أو الاتفاقيات بين الطرفين أو المتعدد الأطراف التي تبرمها الجزائر مع دولة أو دول أخرى)، يكرس بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها 06 أشهر على مدة قصوى قدرها 05 سنوات، يعاد إدماج الموظف في سلوكه الأصلي بعد انقضاء مدة الانتداب بقوة القانون حتى ولو كان زائدا عن العدد<sup>3</sup>.

1. المادة 129 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006، ص 12.

2. المادة 134 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006، ص 13.

3. المادة 135 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006، ص 13.

\*تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم و البحث و الدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل (مادة 8 من قانون أساسي للوظيفة العمومية).

**3. خارج الإطار :** وهي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه ، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب في إطار وظيفة لا تسري عليها أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، و يفقد الموظف في هذه الوضعية حقه في المرتب و الترقية في الدرجات

و التقاعد في سلكه الأصلي ، ويصبح خاضعا لأحكام القانون الأساسي التي تسري على الوظيفة التي يشغلها ، ويستفيد من هذه الوضعية إلا الموظفين الذين ينتمون للفوج\*<sup>1</sup> ، لا تتجاوز مدة 05 سنوات لا يستفيد الموظف في هذه الحالة من الترقية في الدرجات ، ويتقاضى راتبه من الإدارة أو الهيئة التي وضع لديها و يعاد إدماجه في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد<sup>1</sup>.

**4. الإحالة على الاستيداع:** تتمثل هذه الحالة في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، حيث يتوقف راتب الموظف و حقوقه في الأقدمية و في الترقية في الدرجات و في التقاعد ، مع احتفاظه بحقوقه التي اكتسبها في رتبته الأصلية قبل إحالته على الاستيداع و تكون إما بقوة القانون في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير ، أو للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن 05 سنوات، أو للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطرت إلى تغيير مكان إقامته بحكم مهنته ، لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي لمدة دنيا قدرها ستة أشهر قابلة للتجديد في حدود 05 سنوات خلال حياته المهنية ، 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 الإحالة على الاستيداع بقوة القانون تكون مدة الإحالة على الاستيداع لمدة مهمة الزوج<sup>2</sup>.

و إما بطلب من الموظف لأغراض شخصية بعد الخدمة الفعلية لمدة ستة أشهر قابلة للتجديد في حدود سنتين خلال حياته المهنية ، من أجل القيام بدراسات أو إنجاز أعمال بحث ، يوقف راتب الموظف و حقوقه في الأقدمية في الدرجات و في التقاعد مع احتفاظه بحقوقه التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند إحالته على الاستيداع ، و يمنع على الموظف في كلتا الحالتين ممارسة

<sup>1</sup> . هاشمي خرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

<sup>2</sup> المادة 146 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ، ص 14.

نشاط مريح ، كما يسمح للإدارة بإجراء تحقيق من أجل التأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف ، وبعاد إدماجه في رتبته الأصلية بعد نفاذ مدة الإحالة على الاستيداع ولو كان زائدا على العدد<sup>1</sup>

**5. وضعية الخدمة الوطنية :** هي الحالة التي يوضع فيها الموظف المستدعى لأداء الخدمة الوطنية في وضعية "الخدمة الوطنية" ، لا يستفيد الموظف في هذه الحالة من أي راتب من الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة و لكن يحتفظ بحقوقه في الترقية في الدرجات و التقاعد لأنه في وضعية خدمة فعلية في هذه الفترة.<sup>2</sup>

**رابعا.حركات نقل الموظف :** ورد في المادة 156 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية " يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود و ظرفي. و تتم في حدود ضرورات المصلحة" ، فحركات النقل ذات الطابع العام التي تمس بعض الأسلاك التي تتطلب طبيعة نشاطها تغيير أماكن العمل باستمرار يجب ان تحدد مدة هذه الحركات و شروطها في القوانين الأساسية الخاصة بها ، حتى تتم بطريقة منسجمة و وفقا لضرورة المصلحة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار رغبات و الوضعية العائلية للموظفين المعنيين بهذه العملية و يجب أن يتم إعداد جدول خاص بهذه الحركات و يعرض على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لإبداء الرأي فيه، كما نصت المادة 158 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على "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 " ، كما يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة.<sup>3</sup>

#### خامسا.التكوين و التقييم و الترقية :

**أ.التكوين :** يعرف التكوين على أنه تلقين الأفراد مهارات فنية بهدف إكسابهم معارف جديدة و تنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء و وظائفهم على نحو أكثر فعالية<sup>4</sup> ، وفي هذا الصدد فرض المشرع بمقتضى أحكام المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على الإدارة تنظيم و بصفة دائمة ، دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف و تكييفها

<sup>1</sup> المواد 150،149،148،152،151 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ، ص 14.

<sup>2</sup> المادة 154 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ، ص 14 .

<sup>3</sup> المواد 157،156،158 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ، ص 14.

<sup>4</sup> .رشيد حبانى ،. مرجع سبق ذكره، ص 58.

وفق متطلبات الوظيفة خلال المسار المهني للموظفين المنتمين لمختلف الأسلاك و الرتب ، وذلك من أجل ضمان تحسين تأهيلهم و ترفيتهم المهنية و تحضيرهم لأداء مهامهم الجديدة ، حيث هذا يعد كذلك حق من حقوق الموظف الأساسية الذي نصت عليه المادة 38 من نفس القانون حيث جاء فيها " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية "1، وقد أكدت النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم على ضرورة تطفل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية التكفل بمصاريف دورة تكوين أو تحسين مستوى أو تجديد معلومات الموظفين ، حيث للتكوين عدة أوجه<sup>2</sup>:

- **التكوين المتخصص** : عادة ما يكون متوسط أو طويل المدى ، يتم خلاله إعداد المرشحين لشغل منصب عمومي لأول مرة ، أو الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا ، أو للتحضير للمسابقات أو الامتحانات المهنية .
  - **تحسين المستوى** : هدفه تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميقها و ضبطها .
  - **تجديد المعلومات** : يهدف هذا النوع إلى تمكين الموظف من التكيف مع منصب أو وظيفة جديدة ، بسبب تطور الوسائل و التقنيات ، وإما بسبب التغيرات التي تطرأ في تنظيم المصلحة و عملها ومهامها .
- و يتم تجديد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفاءات تنظيمه و كل ما يتعلق به عن طريق التنظيم<sup>3</sup> ، كما يمكن أن تشترط بعض القوانين الأساسية الخاصة في بعض الأسلاك التابعة لها ضرورة إجراء تكوين بعد إنقضاء فترة التبرص كشرط أساسي قبل عملية الترسيم .

**ب . التقييم** : تسعى الإدارة من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي للحصول على بيانات تساعد على تحليل و فهم كفاءات أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المسندة إليهم ، و من أجل إعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء و ذلك من أجل العمل على تنميته و تطويره ، حيث جاء في المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية " يخضع كل موظف ، أثناء مساره المهني ، إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة " ، حيث يتم تقييم الموظف وفقاً لمعايير عامة تتمثل في مدى احترامه للواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة ، مدى كفاءته المهنية و فعاليته و مردوديته

<sup>1</sup> .رشيد حباتي ، نفس المرجع ، ص 59 .

<sup>2</sup> .أنظر المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية رقم 16 ، المؤرخة في 06 مارس 1996 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 /01/2004 ، ج ر رقم 06 ، الصادرة في 2004/01/25 .

<sup>3</sup> . المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ص 10 .

في كيفية أداء الخدمة ، وكذلك إمكانية اللجوء إلى معايير أخرى نظرا لخصوصية بعض الأسلاك تحددها القوانين الأساسية الخاصة .

يتم التقييم عن طريق استمارة تتضمن تنقيط وملاحظات التي تعتبر عنصرا هاما في ملف الموظف حيث يشترط القانون حفظها في ملفه ، مع إلزامية تبليغها إليه حتى يتمكن من ممارسة حقه في التظلم عن النقطة المنوحة له إلى اللجنة المتساوية الأعضاء التي لها صلاحية اقتراح مراجعة التقييم.<sup>1</sup>

**ت. الترقية :** أعطى المشرع الجزائري أهمية بالغة لموضوع الترقية و ذلك من أجل تشجيع الموظفين على بذل الجهد و رفع

مستوى أدائهم و هذا عبر مختلف القوانين التي نظمت الوظيفة العمومية ، إذ تم تعريف الترقية في المرسوم 59/85 في المادة 54

:" تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك

"، كما عرفتها المادة 106 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة

أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب وتائر و كفاءات تحدد عن طريق التنظيم "، أما المادة 107 منه فقد عرفتها "تتمثل

الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في

السلك الأعلى مباشرة "، نستنتج من هذه التعاريف أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية فرق بين الترقية في الرتب و الترقية

في الدرجات .

-أنواع الترقية : توجد عدة أنواع من الترقية نذكرها في ما يلي :

**الترقية في الدرجات L'avancement:** هو انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة ، وذلك بعد

توفر شرط الأقدمية المطلوبة خلال السنة المعنية ، وذلك تبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين ، ويرفق الترقية في الدرجة

الزيادة في أجر الموظف دون تغيير في الوظيفة ، تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي :المدة الدنيا ،المدة المتوسطة ،و المدة

القصوى و بحسب المرسوم الرئاسي 304/07 المتضمن الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين فقد تم اعتماد 12 درجة خلال

المسار المهني للموظف و تكون حسب النسب التالية 4،4،2، ضمن 10 موظفين أي 4 في المدة الدنيا ،4 في المدة المتوسطة ،2،

في المدة القصوى هذا إن لم تنص القوانين الخاصة على نسب أخرى<sup>2</sup> وهي كما يلي :

<sup>1</sup> .المواد من 97 إلى 103 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ص 10.

<sup>2</sup> .قميحة رابح ،بوسعيد باديس ،"إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات و العراقيل القانونية "، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات،جامعة الجزائر II ، المجلد 5،العدد 1 ،الجزائر ،2016، ص 11.

جدول رقم 01-01: وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و ستة أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتضمن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية،

العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص 12

يستفيد الموظفون الذين يمارسون عملهم في بعض مناطق الجنوب من إمتياز في الأقدمية **Bonification de sud** وهذا تطبيقا للمرسوم التنفيذي المتضمن شهرين بالنسبة للمنطقة الأولى (الأغواط) ، ثلاثة أشهر بالنسبة للمنطقة الثانية (بشار)، أربعة أشهر بالنسبة للمنطقة الرابعة (أدرار، تمنراست، إليزي، تندوف) ، حيث يتم احتسابها بعد إتمام ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية إذ يتم تحرير مقرر الاستفادة من امتياز منحة الجنوب بتسعة أشهر عن المدة الفعلية و بعد ذلك يتم تحرير مقرر عن كل سنة خدمة فعلية، و يتم احتساب هذه الزيادة في الأقدمية عند احتساب الترقية في الدرجة<sup>1</sup> .

الترقية في الرتبة : هي الانتقال العمودي للموظف و ارتقائه في السلك الذي ينتمي إليه من الرتبة أدنى إلى رتبة الأعلى مباشرة و يتم ذلك حسب جملة من الأنماط المحددة بموجب القوانين الأساسية التي تنظم الحياة المهنية للموظف العام و هي 3 :

- الترقية على أساس الشهادة **Avancement sur titre**: خصصها المشرع من أجل بعض الرتب من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة، وذلك من أجل تثمين الشهادات التي تحصل عليها الموظفين، ويشترط الحصول على الشهادة بعد التوظيف وليس قبله.

- الترقية على أساس الامتحان المهني **Examen professionnel** هي أحسن الأنماط التي تأخذ معيار الأقدمية و الكفاءة معا، حيث يشترط للمشاركة في الامتحان المهني حوزة الموظف المترشح على أقدمية 05 سنوات في رتبته الأصلية في تاريخ إجراء الإمتحان<sup>2</sup> .

- الترقية على أساس الاختيار **Promotion au choix**: يأخذ بمعيار الأقدمية في أساسه ويشترط التسجيل في قائمة التأهيل أو في جدول الترقية، مع أن تكون الأقدمية 10 سنوات على الأقل في رتبته الأصلية و يتم وضع المترشحين

<sup>1</sup>. تيشات سلوى ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>. قميحة رايح ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

المستوفون لشرط الأقدمية في جدول، و يتم الفصل بينهم بحسب عدد المناصب المتوفرة للترقية و بحسب معايير معينة حيث تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بدراسة ملفات المترشحين.<sup>1</sup>

### سادسا. حالات انتهاء المسار المهني للموظف

توجد حالتين قد ينتج عنها انتهاء المسار المهني إما الخروج من الوظيفة أو حالة إنهاء الخدمة، فالأولى تكون بصفة طبيعية عندما يبلغ الموظف السن القانونية للتقاعد فهنا يكون خروج من الخدمة، أما الثانية فهي تكون كإنهاء مسبق للخدمة عبر فقدان صفة الموظف، أثناء حياته المهنية بسبب الحوادث الخاصة بالموظف أو بسبب خارج عن إرادته بسبب الإجراءات التعسفية المؤدية إلى إبعاد الموظف عن وظيفته التي تظل قابلة للإلغاء لعدم الشرعية و بالتالي يجب على الإدارة تسوية وضعية المعني بإعادة إدماجه ، حيث ذكرت المادة 216 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية هذه الحالات<sup>2</sup> :

- حالة الخروج من الخدمة بسبب التقاعد : تكون هذه الحالة بصفة طبيعية عند بلوغ الموظف سن التقاعد المحدد قانونا 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء و مدة التأمين المحددة قانونا ، وهو يعتبر نهاية المدة القانونية للحياة العملية ، و يكون الخروج بصفة آلية و نهائية الذي قد يخضع لبعض الشروط الاستثنائية التي تنص عليها بعض القوانين الخاصة، كما يعتبر حق حصول الموظف على معاش التقاعد من إحدى الضمانات الأساسية التي يعترف بها القانون .

- حالة الإنهاء المسبق للخدمة : تكون هذه الحالة نتيجة لعدة أسباب نذكرها في ما يلي<sup>3</sup> :

أ. زوال شروط التوظيف : - فقدان الجنسية الجزائرية بالنسبة للذين لديهم جنسية أصلية ، فهي ضرورية لاستمرار اكتساب صفة الموظف متى فقدتها يفقد الحق في الحفاظ على وظيفته يكون هذا الفقدان بسبب اكتساب جنسية أخرى و حصل على مرسوم يأذن له في التخلي عن الجنسية الجزائرية أو إعلان الشخص عن تنازله أو التخلي عن الجنسية ، أو المرأة الجزائرية التي تتزوج من أجنبي و تحصل على الجنسية ، كما هو الحال بالنسبة للذين لهم جنسية مكتسبة فيتم تجريدهم من الجنسية الجزائرية بسبب صدور أحكام ضدهم بسبب جنح أو جنابات تضر بالمصالح الجزائرية .

<sup>1</sup>. قميحة رايح ، نفس المرجع ،ص 13.

<sup>2</sup>. سعيد مقدم ، مرجع سبق ذكره،ص331.

<sup>3</sup>. عبدلي سهام ، مرجع سبق ذكره ،ص 27.

-فقدان الحقوق المدنية : في حالة فقدان الحقوق المدنية للموظف ينتج عنه مباشرة عزله من جميع الوظائف العمومية ،أي حرمان المحكوم عليه أثناء تنفيذ العقوبة عليه من مباشرة حقوقه المدنية ،حيث نصت المادة 9 مكرر 1 من قانون العقوبات على أن الإقصاء من جميع الوظائف و المناصب العمومية التي لها علاقة بالجريمة ،يعد من بين الحقوق الوطنية و المدنية و العائلية التي تحرم ممارستها على المحكوم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين ،حيث يوضع الموظف في وضع يستحيل معه ممارسة مهامه مما يؤدي إلى إنهاء علاقته الوظيفية .

ب.الاستقالة المقبولة بصفة قانونية : هي الانقطاع عن الوظيفة بمبادرة خطية من الموظف يعبر فيها عن رغبته في ترك الخدمة<sup>1</sup> ،أي يمكن للموظف إنهاء علاقته بالإدارة عن طريق تقديم الاستقالة ،التي تعتبر حقاً معترف به للموظف ،وهي مرتبطة باحترام عدد من الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية من بينها أن تكون بطلب كتابي من الموظف يرسل إلى السلطة المخولة لها صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري،و عليه مواصلة أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى غاية صدور قرار القبول أو الرفض في أجل أقصاه شهرين ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، كما يمكن للإدارة تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين ابتداء من انقضاء الأجل الأول و ذلك للضرورة القصوى للمصلحة ،وبعده تصحح الاستقالة فعلية بعد انقضاء هذا الأجل<sup>2</sup> .

ج.العزل : هو إجراء تتخذه السلطة التي لها صلاحية التعيين على الموظف الذي يغيب دون مرر مقبول ،لمدة 15 يوماً متتالية على الأقل ،أو بسبب الإهمال للمنصب ،بعد الاعذار<sup>3</sup> .

ح.التسريح : هو عقوبة تأديبية من الدرجة الرابعة تتخذه السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مرر ضد الموظفين الذين ارتكبوا أخطاء مهنية مصنفة في ذات الدرجة ،و ذلك أخذ الرأي الملزم من المجلس التأديبي ،كما يمكن أن يكون التسريح للمتربص الذي لم تكن فترة تربصه مجددة<sup>4</sup> .

د.الوفاة : هي من الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل .

<sup>1</sup> جوزف بادروس،"القاموس الموسوعي الإداري عربي-عربي"، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 39 .

<sup>2</sup> رشيد حبان ، مرجع سبق ذكره، ص 78 .

<sup>3</sup> المادة 184 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 ،ص 17 .

<sup>4</sup> رشيد حبان ، نفس المرجع ، ص 79 .

**خاتمة :**

يعتبر المسار المهني ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و الفرد على حد سواء ، حيث كل منهما يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة ، و المؤسسات العمومية مثلها مثل المؤسسات الأخرى تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، فهي كذلك تحاول إيجاد التوافق بين أهدافها و أهداف الموظفين من خلال تطبيق اللوائح و القوانين التنظيمية التي تحكم العلاقة بينهما ضمن نظام الوظيفة العمومية المتبع .

حيث تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية حول المسار المهني ، إذ قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول الذي قسمناه بدوره إلى مطلبين ، أدرجنا في المطلب الأول مختلف التعاريف الخاصة بالمسار المهني و أهميته لكل من الفرد و المنظمة على حد سواء ، وأهدافه بالنسبة للفرد و كذلك المؤسسة ، و في المطلب الثاني تعرفنا على مختلف مراحل و أهم المعوقات التي تقف أمام الفرد .

أما المبحث الثاني أدرجنا فيه المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية و قسمناه إلى ثلاثة مطالب ، المطلب الأول عرفنا من خلاله الوظيفة العمومية و تعرفنا على أنظمتها النظام المفتوح و النظام المغلق ، و خصائص كل نظام و كذا مزاياه و عيوبه

أما المطلب الثاني تطرقنا إلى مفهوم الموظف و الشروط الواجب توفرها في العون من أجل اكتساب صفة الموظف ، و المطلب الثالث تعرضنا لتشريع المسار المهني للموظف الجزائري من شروط العامة و الخاصة التي يجب توفرها في المترشح حتى يتمكن من الالتحاق بالوظيفة و مختلف محاور المسار المهني التي تبدأ بالتعيين كمتربص لمدة سنة قابلة للتجديد ، ثم الترسيم و الوضعية القانونية التي تربطه بالإدارة التي تقوم على أساس لوائح و تشريعات و يليه مختلف الحالات التي يمكن أن يكون فيها الموظف القيام بالخدمة، الإنتداب ، الاستيداع ، خارج الإطار ، الخدمة الوطنية ، و كذلك حركات نقله التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية للموظف ، و كذلك تعرفنا على التكوين و أنواعه المدرج في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التقييم و كذا الترقية و أنواعها و مختلف و تائها و في الأخير تعرفنا على الحالات التي يتم انتهاء المسار المهني للموظف من خلالها كفقْدان لشروط التوظيف أو الحالات التي يكون انتهاء علاقة العمل من طرف الموظف مثل الاستقالة أو بلوغ سن التقاعد كما يمكن أن يكون من طرف المؤسسة من عزل أو تسريح أو خارج عن إرادتهما كالوفاة . و من أجل استكمال الجانب النظري للموضوع ، سنتطرق في الفصل الثاني إلى أهم الدراسات التي تناولت المسار المهني .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

تمهيد :

سوف نتناول في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة الوطنية منها و العربية التي تناولت المسار المهني على سبيل المثال لا الحصر ، حيث قمنا بترتيبها زمنيا من الدراسات الحديثة إلى الدراسات القديمة و قسمناها إلى ثلاثة مباحث و جاءت كالتالي:

المبحث الأول: أطروحات الدكتوراه .

المبحث الثاني: رسائل الماجستير .

المبحث الثالث :أوراق بحثية و مقالات.

**المبحث الأول :أطروحات الدكتوراه:**

1. دراسة فائزة بوراس 2015 ، " إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات " ،دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات داخل مجمع صيدال.

**1.1 إشكالية الدراسة :** تعمل المؤسسة على ترشيد مواردها البشرية لوضع آليات أو سياسات للحفاظ على الكفاءات الموجودة داخلها و إضفاء الفعالية عليها ، ومن بين هذه السياسات استخدام الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي و ذلك بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول المباشر على المورد البشري ، حيث كانت الإشكالية كالتالي : ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال؟.

**2.1 فرضيات الدراسة :** اعتمدت الباحثة لمعالجة التساؤلات المطروحة على الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى 5 %

**3.1 منهج البحث :** من أجل الإجابة على الأسئلة التي طرحت استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي الذي انطلق من الجزء للحكم على الكل.

## 4.1 نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى النتائج التالية

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات و هو مؤشر إيجابي للدراسة حيث يتم استخدامه كأساس في تحديد نوعية الكفاءات الواجب استقطابها و تعيينها، بحيث تكون هذه الخطط واضحة و أن يتم مشاركة الإطارات في إعدادها، و العمل على توجيه الجهود لبناء خطط مستقبلية للموارد البشرية.
3. وجود جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية ساهمت في عملية الإعداد الجيد للملئ الشواغر الوظيفية بتوفير احتياجات الجمع من الكفاءات في الوقت المناسب.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار و التعيين و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، حيث أثبتت الدراسة نقص توظيف كفاءات جديدة بالجمع إلى درجة يمكن القول أنها منعدمة و ذلك راجع إلى توفير مختلف الكفاءات الضرورية لأداء المهام .
5. كما أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، حيث رغم الأثر الكبير لعملية التدريب على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات و ذلك من خلال النظر بمقترحات الكفاءات حول احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهاراتهم و معارفهم ، إلا أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة إلى أن هناك نقص في البرامج التدريبية
6. أظهرت وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، بحيث تتم عملية التقييم بناء على أسس و معايير معتمدة على الكفاءة .
7. يعتمد الجمع على الترقية للحصول على الكفاءات من داخل الجمع لشغل المناصب الشاغرة.
8. تتم الترقية في الجمع على أساس الاقدمية.
9. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، حيث تبين أن عملية تحفيز الموارد البشرية ذات اثر فاعل على مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
10. الأجر المقدمة للكفاءات بالجمع لا تتناسب مع حجم المهام الموكلة لهم.
11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

12. اهتمام الكفاءات بمساراتهم الوظيفية ورغبتهم في التقدم ، خاصة و انه تصاحبه مزايا مادية و معنوية

2. دراسة أمير محمد علي المؤمن 2015 ، " اثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء دراسة حالة جامعة دنقلا" ،

دكتوراه ، جامعة دنقلا كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،السودان.

هدف الدراسة هو دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين و ذلك بالتطبيق على جامعة دنقلا .

1.2 إشكالية الدراسة: ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين في جامعة دنقلا؟.

2.2 منهج البحث :استعمل الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي و استعمال الاستبيان و المقابلة.

3.2 نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة النقل، الترقية و كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود وصف و هيكل وظيفي و كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط تخطيط المسار الوظيفي بتخطيط التعاقد الإداري و كفاءة أداء العاملين بجامعة

دنقلا.

3 .دراسة معاذ نجيب غريب 2014 ، "إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي" ، دراسة مقارنة، دكتوراه في

إدارة الأعمال، جامعة دمشق ،سوريا.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب و الترقية و التدوير الوظيفي

و الحوافز و بين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام و الخاص ، وكذلك التعرف على

الفروق في استجابات الباحثين حسب المتغيرات الديموغرافية.

1.3 إشكالية الدراسة: هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

1. هل هناك معرفة و تطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟.

2. وهل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟.

3. وما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية، من ترقية ونقل و تدريب وغيرها؟.

4. وهل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية؟.

### 2.3 فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة وضع الباحث الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.

2. لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها الأربعة (الترقية الوظيفية و التدوير الوظيفي و التدريب و الحوافز) على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

3. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام و الخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية .

3.3 منهج البحث: استعمل الباحث أسلوب الوصفي التحليلي و مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي مثل اختبار ألفا كرونباخ و التوزيعات التكرارية و النسب المئوية .

### 4.3 نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة في كل من (التدريب، الترقية، و التدوير الوظيفي و الحوافز) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، ولهذه المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي .

2. وبينت وجود فرق جوهري في عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي بسبب متغيرات الجنس و الدورات التدريبية و المؤهل العلمي و القطاع و المسمى الوظيفي، و لم تظهر فروق جوهرية في الإجابات حول الولاء التنظيمي بسبب الخبرة.

3. توصل الباحث إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام و الخاص فيما يتعلق بأثر (التدريب، الترقية، و التدوير الوظيفي و الحوافز) على الولاء التنظيمي، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام و الخاص، واثرت المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

4. دراسة فوزية بنت علي خضر الغامدي 2013 "تصور مستقبلي لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي"، دكتوراه، جامعة ام القرى السعودية.

**1.4 إشكالية الدراسة:** تمحورت مشكلة الدراسة حول ما التصور المستقبلي لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودي ؟.

**2.4 منهج البحث:** استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي المختلط لاعتباره المنهج المناسب لدراساتها و استخدمت كذلك الاستبيان و استمارة مقابلة.

### 3.4 نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. درجة تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى و جامعة الملك عبد العزيز كنموذج لمؤسسات التعليم العالي السعودي كانت متوسطة.
2. درجة إدارة و تنمية المسار الوظيفي في الجامعتين محل الدراسة متوسطة.
3. درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعتين متوسطة.
4. وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين تخطيط المسار الوظيفي و إدارة و تنمية المسار الوظيفي من جهة و تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.
5. وجود تأثير كبير لإسهام تخطيط المسار الوظيفي و إدارة و تنمية المسار الوظيفي في درجات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودي .

### المبحث الثاني : رسائل الماجستير :

1. دراسة حصة بنت سفر بن صالح الجعيد 2014 ، "مدى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات العامة ،دراسة تطبيقية :إدارة التربية و التعليم بمنطقة تبوك" ،مذكرة ماجستير ،جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية.

1.1 إشكالية الدراسة :سعت الباحثة إلى دراسة واقع ممارسة تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات العامة بمنطقة تبوك .

2.1 منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وقامت بتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية التي وجدتها مناسبة .

### 3.1 نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

يوجد لدى إدارة التربية و التعليم بمنطقة تبوك وعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي بمستوى متوسط، لكن لا تتوفر الإمكانيات اللازمة لدعم تطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي ، تحديد أهم المعوقات لتخطيط المسار الوظيفي بسبب حجب المعلومات عن الموظفين في الإدارات التعليمية وعدم إتاحتها إلا لمستويات إدارية معينة و كذلك بسبب قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء الموظفين و ضعف التوافق بين التخصص و الوظيفة.

## 2. دراسة محمد ناصر سعيد الشهراني 2013، " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي

بشركة سابك"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين من خلال منح العاملين حرية اختيار المسار الوظيفي الذي يلي رغباتهم و يشبع احتياجاتهم سواء بسرعة تولى منصب أعلى أو الحصول على حوافز مادية و معنوية أكثر حيث يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تحديد الاتجاهات المستقبلية للموظف ، بمعنى منحه القدرة على اختيار مستقبله الوظيفي و المهني .

### 1.2 إشكالية الدراسة : تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

ما دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك؟.

### 2.2 منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان من اجل جمع البيانات.

### 3.2 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

#### 1. الإجراءات التي تعبر عن تخطيط المسار الوظيفي في شركة سابك من وجهة نظر العاملين في الأمن الصناعي بها درجة مرتفعة

هي:

- تدريب العاملين على إتقان القيام بمهام و أعباء وظائفهم ، وإلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته و ميوله و اهتماماتهم وإعلام العاملين بفرص الترقى المتاحة أمامهم.

-الإجراءات التي تعبر عن تبني شركة سابك تخطيط المسار الوظيفي بها درجة مرتفعة هي :

- منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز مهام العمل.

- تدريب العاملين على تحمل مشاق العمل بصدر رحب.

- تنفيذ خطط مقابلة الأمن الصناعي من القوى العاملة مستقبلاً.

2. إيجابيات تخطيط المسار الوظيفي التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين بدرجة مرتفعة هي :

- زيادة قدرة العاملين على التكيف مع التطور التقني في مجال الأمن والسلامة.

- إلحاق العاملين بوظائف تناسب مؤهلاتهم و ميولهم و اهتماماتهم .

- إكساب العاملين مهارات تتفق مع طبيعة عملهم.

3. سلبيات تخطيط المسار الوظيفي التي تساهم في انخفاض مستوى أداء العاملين بدرجة مرتفعة هي :

- الجمود الوظيفي للعاملين في ضوء التقيد بالأوامر و التعليمات.

- خضوع تقييم الأداء للعلاقة مع الرؤساء و المشرفين.

- تحميل العاملين مسؤولية أي خطأ في السلامة الوقائية.

4. المعوقات التي تحول دون تخطيط المسار الوظيفي اللازم لتحسين الأداء:

- جمود تصميم الوظائف في الأمن الصناعي و صعوبة إجراء عمليات الدمج أو الفصل في ضوء مهام العمل الحالية.

- قلة فرص الترقي المتاحة.

- قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الأمن الصناعي.

- لدى مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو ور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين مهما اختلفت أعمارهم.

3. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل ، 2011، "تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن

الوظيفي من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية و التعليم " ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،

السعودية.

### 1.3 إشكالية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

ما انعكاسات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ؟.

1.3 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع

البيانات.

### 2.3 نتائج الدراسة : بعد عملية جمع وتحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. مساهمات وزارة التربية و التعليم في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة:
  - تدريب العاملين بالوزارة على إتقان القيام بمهامهم و إتقان الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا.
  - إثراء معلومات العاملين و تنمية مهاراتهم.
2. ميول العاملين نحو تحقيق الأمن الوظيفي عن طريق البحث عن فرص عمل أفضل خارج قطاع الوزارة و الطمأنينة على مصدر دخل ثابت.
3. المتطلبات المهمة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية هي :
  - تأسيس نظام إتصال متطور يربط قطاعات وزارة التربية المختلفة .
  - زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.
  - تطوير سياسات إدارة شؤون الموظفين في مجالات النقل ، و الترقية ، و التحفيز، التدريب.
4. المعوقات الأساسية لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي تتمثل في :
  - قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف.
  - قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات الأداء مع عدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقية داخل المسارات الوظيفية.

### 4. دراسة منير زكريا أحمد عدوان 2011 " سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف

العاملة في قطاع غزة" ، ماجستير ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف .

#### 1.4 إشكالية الدراسة :

ما واقع سياسات الاختيار و التعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة و أثره على المسار الوظيفي؟.

#### 2.4 فرضيات الدراسة : و تمت صياغة الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة و بين المسار الوظيفي للموظف ؟.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة و بين المسار الوظيفي للموظف .

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي للموظف .

4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي للموظف .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي تنسب إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 3.4 منهج البحث :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة ، كما استخدم الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة و استخدم برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

### 4.4 نتائج الدراسة : بعد جمع البيانات و تحليلها و مناقشتها توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. عملية التخطيط للقوى العاملة ( تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة ) تعتبر محققة بصورة جيدة نوعا ما و تحتاج إلى تحسين .

2. وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي .

3. إن القائمين على عملية الاختيار و التعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.

4. وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

5. دراسة بوزورين فيروز 2010 ، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة

ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف "ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

### 1.5 إشكالية الدراسة: تمثلت الإشكالية في السؤال التالي :

ما دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟.

### 2.5 فرضية الدراسة : اشتملت الدراسة على الفرضية التالية :

الفرضية: إدارة الحياة الوظيفية كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**3.5 منهج البحث :** استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و دراسة الحالة داخل شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف.

#### 4.5 نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

1. البرامج التدريبية تؤثر على تحفيز العاملين من الجنسين و بمختلف أعمارهم.
2. الترقية و النقل الوظيفي يؤثران في تحفيز العاملين.
3. هناك توافق و انسجام بين مؤهلات العاملين و متطلبات مناصب عملهم.
4. كل العاملين و في مختلف الوظائف يقومون بالتخطيط لمسارهم الوظيفي .
6. دراسة خوندة همام 2010، "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي دراسة مقارنة للمصارف العامة و الخاصة في سوريا"، ماجستير جامعة دمشق، سوريا.

#### 1.6 إشكالية الدراسة: تمثلت في التساؤلات التالية:

1. ما هي مهارات الذكاء العاطفي المتوفرة لدى الأفراد في المصارف محل الدراسة؟.
2. هل يمكن تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى الأفراد العاملين من خلال دورات تدريبية في المصارف محل الدراسة؟.
3. ما هو أثر تنمية الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة؟.
4. هل تختلف المصارف العامة عن الخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي و أثرها على تطوير المسار الوظيفي؟.

#### 2.6 فرضيات الدراسة :

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي و تطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة

و الخاصة .

**الفرضية الثانية :** لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف و تطوير المسار الوظيفي.

**الفرضية الثالثة :** لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة و الخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

### 3.6 منهج البحث : استخدم الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات.

**4.6 نتائج الدراسة :** توصلت إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر و تنمية مهارات الذكاء العاطفي و تطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة و الخاصة ، ووجود اختلافات جوهرية بين المصارف العامة و الخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي.

7. دراسة قشي الهام 2009 ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية " ، ماجستير ، علم نفس تخصص العمل و التنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر.

**1.7 إشكالية الدراسة :** تمحورت مشكلة البحث أساسا في عدم قدرة الإطارات العاملة بأقسام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية مما يشكل لأفرادها عائقا في التطور الوظيفي مستقبلا .

### 2.7 فرضيات الدراسة: قسمت الباحثة الفرضيات إلى فرضيتين عامتين و كانت كالتالي :

**الفرضية العامة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية و المتمثلة في : فرص التقدم الوظيفي، وضوح مفهوم المسار الوظيفي ، حرية اختيار الوظيفة ، الخبرة ، التأهيل العلمي ، العلاقات الشخصية، الدوافع الشخصية و المادية والاجتماعية، الكفاءة ، تطوير الذات ، و الإبداع و التحديد و بين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

**الفرضية العامة الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية المتمثلة في: توفر الجو التنظيمي المناسب ، الأنظمة و اللوائح و القوانين ، ووجود الوصف الوظيفي الجيد ، و البرامج التدريبية ، و تقييم الأداء، التطوير و التدريب و التأهيل المهني ، وتوفير المناخ الملائم لأمان الوظيفي و تطبيق أسس الجدارة ، و الحوافز المادية و المعنوية ، الأقدمية و التدريب العلمي و بين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

**3.7 منهج البحث :** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على التساؤلات لاعتباره الأنسب لهذه الدراسة ،

و استخدمت الاستبيان من اجل جمع البيانات و اعتمدت على مقياس ليكرت المتدرج.

**4.7 نتائج الدراسة :** توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية المتمثلة في : فرص التقدم الوظيفي، ووضوح مفهوم المسار الوظيفي ، الخبرة ، و التأهيل العلمي، الدوافع الشخصية و المادية و الاجتماعية و التدريب العملي ، الكفاءة و تطوير الذات ، الإبداع و التجديد و بين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

- كما تحققت الفرضية الثانية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية :

توفر الجو التنظيمي المناسب ، الأنظمة و اللوائح و القوانين ، وجود الوصف الوظيفي الجيد ، و البرامج التدريبية ، و تقييم الأداء، التطوير و التدريب و التأهيل المهني ، وتوفير المناخ الملائم لأمان الوظيفي و تطبيق أسس الجدارة ، و الحوافز المادية و المعنوية ، و بين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

**8.** دراسة فائزة بوراس 2008 ، " **تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة**"، ماجستير إدارة الموارد

البشرية ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر .

**1.8 إشكالية الدراسة :** تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت بعين توتة باتنة و التي هدفت الباحثة إلى دراسة تطبيق

تخطيط المسار الوظيفي كأسلوب تسيير حديث داخل المؤسسة .

**2.8 فرضيات الدراسة :** وضعت الباحثة الفرضيات التالية :

**1.** التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها .

**2.** تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة و أسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة و غالبا يكون نتيجة لنقص الخبرة و الكفاءة الضرورية.

**3.8 منهج البحث :** اتبعت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة الحالة .

**4.8 نتائج الدراسة :** توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1. صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال.
2. نقص الترقيات في الوحدة و تثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طول الحياة الوظيفية فيها.
3. عدم القيام بعمليات التقييم بسبب كثرة الأعمال في الثلاثي الأخير .
4. تستخدم نتائج التقييم، التكوين و التطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي.
5. نقص التعيينات الجديدة في الوحدة بسبب عدم وجود مناصب شاغرة و عدم استغلال المناصب المحررة من طرف التقاعد و ذلك بسبب تقليص المناصب و تحضي المؤسسة للخصوصية.
6. لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب للمئى الوظائف.

### المبحث الثالث: أوراق بحثية و مقالات

1. بحث سهام بلقرومي، 2018، "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، العدد العاشر، جامعة الجلفة، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التدريب و تنمية المسار الوظيفي للعاملين ببعض المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة .

- 1.1 إشكالية البحث : دور التدريب في تنمية المسارات الوظيفية للعاملين على مستوى المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة ؟ .

### 2.1 فرضيات البحث:

1. يمكن أن يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي.
  2. للتدريب تأثير ايجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة .
  3. يمكن أن يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية المسار الوظيفي.
- 3.1 منهج البحث : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، من خلال تناول الدراسة كما هي في الواقع باستخدام التعبير الكيفي الذي يصف الظاهرة و خصائصها، والتعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، و استخدمت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات و تحليلها كفيها للوصول إلى نتائج .

## 4.1 نتائج البحث :

من أهم نتائج البحث وجود مستوى مقبول من التدريب يتوافق و احتياجات العاملين في المؤسسات الصحية ،مما يؤثر معنويا في تنمية المسار الوظيفي حيث كانت العلاقة بين التدريب و تنمية المسار الوظيفي موجبة من خلال مؤشرات مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارههم الوظيفي ، تحسين الأداء الصحي ، و تنمية مهارات العاملين لمواكبة التغييرات الحاصلة في المجال الصحي.

2. بحث زبار نانو 2017، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر .

## 1.2 إشكالية البحث : ما هي العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي؟.

2.2 منهج البحث : للإجابة على التساؤل قام الباحث بدراسة نظرية للموضوع ،معتمدا على المنهج الوصفي ،باستعمال مجموعة من المراجع و المقالات و المواقع الالكترونية التي تناولت الموضوع.

## 3.2 نتائج البحث: توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1.المسار الوظيفي للمورد البشري ليس ثابتا و يمر بسلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية ، وهذا التغير تتواكب معه احتياجات تدريبية جديدة تظهر بفعل عوامل بيئية و تنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي.

2.إن التوافق بين الفرد و الوظيفة الحالية أو الوظائف التي يتدرج عليها مستقبلا من خلال تدريبه و تأهيله و تنمية حيرته في العمل ،تجعل المورد البشري أكثر كفاءة في ممارسة أعباء و مهام الوظيفة التي سوف يشغلها.

3.يؤثر المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي ،أي يجب تخطيط المسارات التدريبية بما يتوافق و المسارات الوظيفية و ذلك بتحديد نوع التدريب الذي يتناسب مع كل مرحلة من مراحل الحياة الوظيفية.

4.ضرورة وجود فهم واضح عن المسار الوظيفي أي ضرورة إطلاع الموارد البشرية على متطلبات الوظائف التي يشغلونها .

5.هناك علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي و التدريبي ،بحيث لا يمكن الفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح و مخطط يؤهله لذلك ،كما لا يمكن النظر للمسار الوظيفي للمورد البشري دون تخطيط مساره التدريبي .

6.المسار التدريبي هو التدريب من منظور تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و الذي يهدف إلى زيادة مهارات المورد البشري و معارفه لكي يصبح مناسب للوظيفة التي يشغلها أو التي سيشغلها.

7. المسار التدريبي للمورد البشري يلعب دورا أساسيا في الحياة الوظيفية ابتداء من دخول المورد البشري للعمل إلى غاية سن الإحالة على التقاعد، وعليه يجب على إدارة كل منظمة الاستثمار في التدريب بكافة أنواعه و أساليبه لإكساب الموارد البشرية لديها معارف ومهارات جديدة تتوافق مع تقدمهم الوظيفي .

8. إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تساهم في تحقيق تنمية الموارد البشرية و زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة.

3. بحث قميحة رابع، بوسعيد باديس 2016، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقيل القانونية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر II ، المجلد 5، العدد 1 ، الجزائر .

### 1.3 إشكالية البحث :

ما هو واقع الترقية في المسارات المهنية لموظفي الأسلاك المشتركة؟ و إلى أي مدى يمكن الحديث عن إصلاح نظم الترقية في الهيئات العمومية؟

2.3 منهج البحث : المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزا دراستهما على واقع الترقية في قانون الأسلاك المشتركة من خلال التركيز على شعبتين على سبيل المثال، شعبة الإدارة العامة و شعبة الإعلام الآلي.

### 3.3 نتائج البحث:

1. إصلاح نظام الوظيفة العامة كإطار لتسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية و لا يكون هذا الإصلاح إلا بإعادة الاعتبار لنظم الترقية في المسارات الوظيفية وذلك بتحديث القوانين الأساسية وجعلها تتماشى و طموحات الموظف

2. يجب إشراك جميع الفاعلين من موظفين ، نقابات ، الإدارة العليا ، صناع السياسات العامة في عملية إعادة النظر في نظم الترقية من أجل وضع بناء متين يرتقي من خلاله الموظف خلال مساره المهني.

3. إن نظم الإصلاح هي أسلوب لتحفيز الموظف على العمل لكون مساره المهني أصبح أكثر وضوحا و أكثر تشجيعا لبذل أكبر جهد و التفاني في خدمة الإدارة التي ينتمي إليها. بما يعود بالنفع على المصلحة العامة للمجتمع ككل.

4. بحث رتيمي الفضيل ، بجاوي رايح 2016 : "تخطيط المسار الوظيفي : بين الفرد و المنظمة"، بحث ، مجلة التنمية و

الموارد البشرية ، محبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة البلدة 2 لونييسي علي ، الجزائر

### 1.4 إشكالية البحث :

تمحورت إشكالية البحث في الأسئلة التالية :

1. ما هي مداخل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة ؟ .

2. ما هو دور كل من الفرد و المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي ؟.

3. كيف يمكن تحقيق التوافق بينهما؟.

**2.4 منهج البحث :** استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**3.4 نتائج البحث :** توصل الباحث إلى :

1. توجد شراكة حقيقية بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها في تخطيط مساره الوظيفي ،لأن مستقبل كل طرف متعلق بالطرف الآخر.

2. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى إلى استقطاب اكبر عدد ممكن من الأفراد لشغل الوظائف بعد اختيار أفضلهم ،فهي مطالبة أيضا بالتأكد من تطابق متطلبات كل وظيفة بمؤهلات و إمكانيات شاغليها .

3. توجد فروقات فردية كبيرة تتعلق بالطموحات الشخصية للأفراد و تطلعاتهم المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي و من واجب المنظمة الانتباه لهذه الفروقات و الاستماع لهؤلاء و مساعدتهم على تخطيط مسارهم الوظيفي و تبصيرهم بإمكانات ذلك حسب الوضعية المهنية لكل واحد منهم و هو السبيل الوحيد الذي يضمن حقوق كل طرف و يحقق أهداف المنظمة و يضمن

ولاء الأفراد

و رضاهم.

5. بحث بعداش مسيكة ،مروان عبد الرزاق 2015 ، " واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية"

،مقال بمجلة علم الاقتصاد و التسيير و التجارة ،كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، الجزائر .

**1.5 إشكالية البحث :** تحديد و تشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية .

**2.5 أهداف البحث :** تحديد و تشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ، من خلال دورة حياة المسار المهني

و تخطيطه ،كما تعرض الباحث إلى معوقات و مقومات نجاح التكوين في المؤسسة الجزائرية .

**3.5 منهج البحث :** استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري قام الباحثان بدراسة استقصائية على ثمانية

مؤسسات عمومية و خاصة بالعاصمة الجزائرية و ضواحيها، و قاما باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

**4.5 نتائج البحث :** توصلا الباحثان لمجموعة من النتائج :

1. البرامج التكوينية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة.

2. إن المؤسسات الحديثة مسئولة عن رفع مستوى موظفيها مهنيا ومن ثم تطوير مساهمهم المهني ، لان مراكز التعليم من جامعات

و مراكز التكوين لا تستطيع أن تخرج الموظفين القادرين على العمل الفوري في المجالات الاقتصادية المختلفة ، ذلك أن بعض المهارات غير قابلة للتعلم إلا من خلال التدريب داخل المؤسسة.

3. إن نشاط التكوين يهدف إلى تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة فهو موجود لضمان مصالحها.

4. برامج التكوين التي تقام داخل المؤسسة التي تلبى الحاجيات الفعلية للمؤسسة و تقابل ما يحتاجه العمال نتيجة نقص المعارف و المهارات.

5. برامج التكوين تختلف داخل المستوى التنظيمي الواحد و بالتالي فهي تختلف على طول المسار المهني.

6. التكوين يتم من خلال التعلم ، و التعلم عملية تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الموظف ، والموظف الذي يتغير سلوكه يكون قادرا على إحداث تغيير في مساره المهني.

6. بحث حامدي نور الدين 2014 ، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، بحث ، مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، العدد الخامس ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المحاور الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1.6 إشكالية البحث: ما هي أهم محاور تسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر في ظل أحكام الأمر 03/06

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؟.

2.6 منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

3.6 نتائج البحث :

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. لا يقتصر تسيير المسار المهني للموظفين في الإدارة العمومية على فكرة الترقية فقط ، وإنما يشمل كل النشاطات الأخرى التي لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.

2. تعتبر الوضعيات القانونية المختلفة للموظف وسيلة فعالة لتكثيف احتياجات كل من الإدارة و الموظف و آلية لتحقيق التوازن في الثنائية (حياة مهنية /حياة شخصية أو عائلية).

3. تعتبر أحكام الأمر 03/06 محاولة جيدة لوضع قواعد تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية في الجزائر، لكن تبقى الممارسة العملية و التطبيق الصحيح لهذه الأحكام هي المحدد الأساسي لنجاح أي مبادرة في هذا المجال.

6. بحث أيمن حسن ديوب 2013، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد -29- العدد الثاني، سوريا.

تناول الباحث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة و الخاصة.

**1.6 إشكالية البحث :** تمحورت إشكالية البحث حول تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف العامة و الخاصة.

**2.6 فرضيات البحث :** قسم الباحث البحث إلى 03 فروض :

**الفرضية الأولى :** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي المتبع و تطوير المسار الوظيفي للمصارف محل الدراسة .

**الفرضية الثانية :** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طرائق التعلم التي يتبعها المصرف و تطوير المسار الوظيفي .

**الفرضية الثالثة :** لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي .

**3.6 منهج البحث:** اعتمد الباحث من أجل إثبات صحة الفرضيات على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث استخدم المنهج الوصفي المتضمن الكتب ،الدوريات ، وكذلك الدراسات السابقة من أجل تكوين الجانب النظري للبحث ، كما اعتمد

في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة بواسطة قائمة الاستقصاء ، من أجل إتمام البحث.

**4.6 نتائج البحث :** توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد و الإدارة العليا ،و المدير (الرئيس المباشر).
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة ، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة ، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي ( التجارب و القياس المرجعي ) و تطوير المسار الوظيفي .
4. لا توجد علاقة بين طريقة التعلم التنظيمي ( الأسلوب العلمي ) و تطوير المسار الوظيفي .
5. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي

8. بحث رشدي عبد اللطيف وادي و كامل ماضي 2007، "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية غزة (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، فلسطين .

تضمنت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

**1.8 إشكالية البحث:** عدم قدرة المدير في الجامعة الإسلامية من التعرف على فرص التطور الوظيفي له في المستقبل، حيث تقف هذه المشكلة عائقاً في تطوير المدير لنفسه و الارتقاء بها، مما أوجد نمطاً من المدراء غير قادرين على التطوير سواء في إطار العمل أو على المستوى الشخصي، كما تقف هذه المشكلة عائقاً في طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و التي تعتبر أساساً سليماً لإدارة الموارد البشرية . كل هذا ينعكس سلباً على أداء المؤسسة ، و يقلل من إنتاجية المدير فيها.

**2.8 فرضيات البحث :** وضع الباحثان ستة (06) فرضيات كانت كما يلي :

- الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي ، وحرية اختيار الوظيفة ، و الخبرة ، و التأهيل العلمي ، و التدريب العملي ، و الكفاءة ، و بين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية
- الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب ، و الأنظمة و اللوائح و القوانين ، و وجود الوصف الوظيفي ، و البرامج التدريبية ، و تقييم الأداء من جهة ، و توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي من جهة أخرى .
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية و المادية و الاجتماعية ، و اختيار المدير للوظائف التي يشغلها .

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و المعنوية ،وفرص التقدم الوظيفي ،وتطوير الذات ، والإبداع و التجديد ،واختيار المدير للموقع الذي يشغله .

**الفرضية الخامسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الشخصية و الثقافية و الاجتماعية و المادية ،و التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

**الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوعية الاجتماعية و التطوير والتدريب و التأهيل المهني ،و توفير المناخ الملائم للأمان الوظيفي ، و تطبيق أسس الجدارة من جهة ،و التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية من جهة أخرى.

**3.8 منهج البحث :** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تتم عملية وصف و تقييم مسألة تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية ، وذلك من اجل التعرف على العوائق وتقديم النصح لهم من أجل التخلص من هذه العوائق، استعمل الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات و أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات.

**4.8 نتائج البحث :** توصل الباحثان لمجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي :

1. يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.
2. ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة للوظائف المتاحة.
3. لا تساعد الأنظمة و اللوائح و القوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.
4. توجد صلة بين الخبرة و تلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.
5. توجد صلة بين التأهيل العلمي و بين وظيفة المدير الحالية.
6. يتم اختيار المدير على أساس الكفاءة و ليس على بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية.

**9. بحث صلاح الدين الهبتي 2004:** "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 20 ، العدد الثاني ، سوريا .

أجريت هذه الدراسة على عدد من الجامعات الأردنية ،وهدفت إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين بهذه الجامعات .

**1.9 إشكالية البحث:** تمحورت الإشكالية في الأسئلة التالية :

1. ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث عن تخطيط المسار الوظيفي؟.

2. ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث عن إدارة المسار الوظيفي؟.

3. ما مستوى رضا أفراد عينة البحث عن المسار الوظيفي؟.

4. هل هناك علاقة ارتباطيه بين تطور المسار الوظيفي و رضا العاملين عن المسار؟.

**2.9 فرضيات البحث :** وضع الباحث ثلاث فرضيات التي كانت كالتالي :

1. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار و إدارة المسار ، وبين رضا العاملين عن الوظيفة.

2. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار و إدارة المسار ، وبين رضا العاملين عن المنظمة.

3. ليست هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول الرضا عن المسار الوظيفي تنسب

للمتغيرات الشخصية ( النوع ،العمر، المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي ،الخبرة العملية).

**3.9 منهج البحث :** استعمل الباحث الاستبيان من اجل جمع المعلومات ، واستخدم الأساليب الإحصائية التالية من أجل

التحليل :الوسط الحسابي ،الارتباط البسيط ،الانحدار ،التباين الثنائي.

**4.9 نتائج البحث :** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

1. وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار و إدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن

الوظيفة و الرضا عن المنظمة).

2. هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها.

3. ضعف في درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي ،وأن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة

واضحة بتطوير المسار الوظيفي ، ولكن هناك ضعفا في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

10. بحث حلمي حسين الحكيم 2003: "التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية"، المؤتمر العربي الثاني

الاستشارات و التدريب ،الشارقة - الإمارات العربية المتحدة ، 21-23 أبريل.

**1.10 إشكالية البحث :**

توجد متغيرات عالمية وإقليمية لها أثرها على حاضر و مستقبل المؤسسات العربية و هي تعتبر مؤشرات على أن هذه المؤسسات ستواجه صعوبات مرئية و هي ظاهرة في المسارات الوظيفية تنعكس على كفاية الأداء في المؤسسات العربية ، هذا يتطلب منها الكثير من التخطيط و التأهيل و إعداد الكوادر القومية حاضرا و مستقبلا .

**2.10 منهج البحث :** استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي .

**3.10 نتائج البحث :** توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. توجد علاقة تربط بين المسار التدريبي و المسار الوظيفي من أجل تزويد الموظفين العاملين في المؤسسات و الوزارات و الهيئات بالمهارات و القدرات و المعارف خلال التدرج الوظيفي .
2. صعوبة وضع نموذج موحد ينطبق على كل المؤسسات العربية ، لان لكل مؤسسة طبيعة عمل خاصة و لها بيئتها و ثقافتها ، مع وجود خطط تنمية اقتصادية و اجتماعية و سياسية و ثقافية خاصة بكل قطر .
3. يمكن أن يكون النموذج كمرشد لتصميم و تنظيم برامج التدريب .
4. لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج النموذج الأمثل على المستوى القطري و القومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته مع ضرورة إجراء بعض التعديلات على حسب طبيعة و حجم نشاط المؤسسة و دراسة هذه التجارب و التطبيقات للوصول إلى نتائج أفضل .



	<p>و تخطيط المسار الوظيفي للكفاء ت مجمع للكفاء ت صيدال؟</p>	<p>المسار الوظيفي للكفاء ت مجمع للكفاء ت صيدال؟</p>	
<p>1. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة في كل من (التدريب، الترقية، والتدوير الوظيفي و الحوافز) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وهذه المتغيرات أثر ايجابي على الولاء التنظيمي.</p>	<p>علاقة التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز ب الولاء التنظيمي ي</p>	<p>1. هل هناك معرفة و تطبيق لإدارة المسار ت الوظيفية للموارد البشرية ؟ 2. وهل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسار</p>	<p>إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. (معاذ نجيب غريب، 2014)</p>

		<p>ت الوظيفية للموارد البشرية ؟</p>	
--	--	---	--

<p>2. وبينت وجود فرق جوهري حول الولاء التنظيمي بسبب متغيرات الجنس و الدورات التدريبية و المؤهل العلمي و القطاع و المسمى الوظيفي.</p> <p>3. توصل الباحث إلى عدم وجود اختلافات جوهريّة بين القطاعين العام و الخاص فيما يتعلق بـ (التدريب، الترقية، و التدوير الوظيفي و الحوافز) على الولاء التنظيمي، و اثر المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من اثرها في القطاع الخاص</p>	<p>علاقة التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز ب الولاء التنظيمي.</p>	<p>3. و ما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية، من ترقية و نقل و تدريب و غيرها؟.</p> <p>4. وهل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية؟.</p>	<p>إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي.</p> <p>(معاذ نجيب غريب، 2014)</p>
<p>وجود مستوى مقبول من التدريب يتوافق و احتياجات العاملين في المؤسسات الصحية، مما يؤثر معنويًا في تنمية المسار الوظيفي حيث كانت العلاقة بين التدريب و تنمية المسار الوظيفي موجبة من خلال مؤشرات مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي، تحسين الأداء الصحي، و تنمية مهارات العاملين لمواكبة التغيرات الحاصلة في المجال الصحي</p>	<p>التدريب و المسار المهني</p>	<p>دور التدريب في تنمية المسارات الوظيفية للعاملين على مستوى المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة؟.</p>	<p>أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة و الطفولة الجزائرية.</p> <p>(سهام بلقربي، 2018)</p>
<p>1. إصلاح نظام الوظيفة العامة كإطار لتسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية و لا يكون هذا الإصلاح إلا بإعادة الاعتبار لنظم الترقية في المسارات الوظيفية وذلك بتحيين القوانين الأساسية و جعلها تتماشى و طموحات الموظف .</p> <p>2. يجب إشراك جميع الفاعلين من موظفين، نقابات، الإدارة العليا، صناع</p>	<p>الترقية في الأسلاك المشتركة</p>	<p>ما هو واقع الترقية في المسارات المهنية لموظفي الأسلاك المشتركة؟ و إلى أي مدى يمكن الحديث عن إصلاح نظم الترقية في الهيئات العمومية؟</p>	<p>إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقيل القانونية</p> <p>(قميحة راجح، بوسعيد باديس 2016)</p>

<p>السياسات العامة في عملية إعادة النظر في نظم الترقية من أجل وضع بناء متين يرتقي من خلاله الموظف خلال مساره المهني.</p> <p>3. إن نظم الإصلاح هي أسلوب لتحفيز الموظف على العمل لكون مساره المهني أصبح أكثر وضوحا وأكثر تشجيعا لبذل أكبر جهد و التفاني في خدمة الإدارة التي ينتمي إليها. بما يعود بالنفع على المصلحة العامة للمجتمع ككل.</p>			(
<p>البرامج التكوينية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة.</p> <p>2. إن المؤسسات الحديثة مسؤولة عن رفع مستوى موظفيها مهنيا ومن ثم تطوير مسارهم المهني ، لان مراكز التعليم من جامعات و مراكز التكوين لا تستطيع أن تخرج الموظفين القادرين على العمل الفوري في المجالات الاقتصادية المختلفة ، ذلك أن بعض المهارات غير قابلة للتعلم إلا من خلال التدريب داخل المؤسسة.</p> <p>3. إن نشاط التكوين يهدف إلى تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة فهو موجود لضمان مصالحها</p>	<p>واقع التكوين في المسار المهني</p>	<p>تحديد و تشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية</p>	<p>واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية. (بعداش مسيكة ، مروان عبد الرزاق 2015)</p>
<p>1. لا يقتصر تسيير المسار المهني للموظفين في الإدارة العمومية على فكرة الترقية فقط ، وإنما يشمل كل النشاطات الأخرى التي لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.</p>	<p>محاور المسار المهني من التعيين حتى انتهاء علاقة العمل.</p>	<p>ما هي أهم محاور تسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؟.</p>	<p>تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي</p>

<p>2. تعتبر الوضعيات القانونية المختلفة للموظف وسيلة فعالة لتكييف احتياجات كل من الإدارة و الموظف و آلية لتحقيق التوازن في الثنائية (حياة مهنية/حياة شخصية أو عائلية).</p> <p>تعتبر أحكام الأمر 03/06 محاولة جيدة لوضع قواعد تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية في الجزائر، لكن تبقى الممارسة العملية و التطبيق الصحيح لهذه الأحكام هي المحدد الأساسي لنجاح أي مبادرة في هذا المجال</p>			<p>العام للوظيفة العمومية. (حامدي نور الدين 2014)</p>
--	--	--	---

و في الفصل الثالث سنتناول الدراسة الميدانية للمسار المهني للموظف داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية ، وفي الفصل الثاني حاولنا جمع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المسار المهني و التي كانت على سبيل المثال لا الحصر ، سنحاول التعرف في هذا الفصل على المسار المهني للموظف الجزائري داخل الوظيفة العمومية و سيكون هذا بدراسة حالة موظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة بإعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ومن أجل الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

**المبحث الثاني:** طريقة البحث و أدوات الدراسة.

**المبحث الثالث :** النتائج و المناقشة.

المبحث الأول : تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة و ذلك من خلال مطلبين:

المطلب الأول : نشأة المكتبة و مهامها.

المطلب الثاني : تنظيم و تسيير المكتبة.

المطلب الأول : نشأة المكتبة و مهامها .

1. نشأة المكتبة و فروعها :

1.1 نشأة المكتبة :

أولت الدولة اهتماما كبيرا بترقية المطالعة العمومية و نشرها و ذلك من خلال توفير الكتاب و فضاءات للمطالعة العمومية جوارية للمواطن ، و هذا ما تسعى وزارة الثقافة الجزائرية لتجسيده على أرض الواقع من خلال إنشاء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية عبر التراب الوطني التي تم الترخيص بإنشائها عبر المرسوم التنفيذي رقم 234/12 المؤرخ في 24 ماي 2012 الذي يتضمن ، الإنشاء ، المقر ، والتنظيم و السير ، المهام المسندة للمكتبات الموضوعة تحت وصاية وزارة الثقافة<sup>1</sup> ، المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة ستكون محل دراستنا هذه.

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية

و الاستقلال المالي ، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 180/13 المؤرخ في 05 ماي 2013 ، وتم وضعها حيز الاستغلال من قبل والي ولاية النعامة بتاريخ 05 جويلية 2013 لتبدأ ممارسة نشاطاتها، تقع في الحي التطوري في الجهة الغربية من بلدية النعامة<sup>2</sup>.

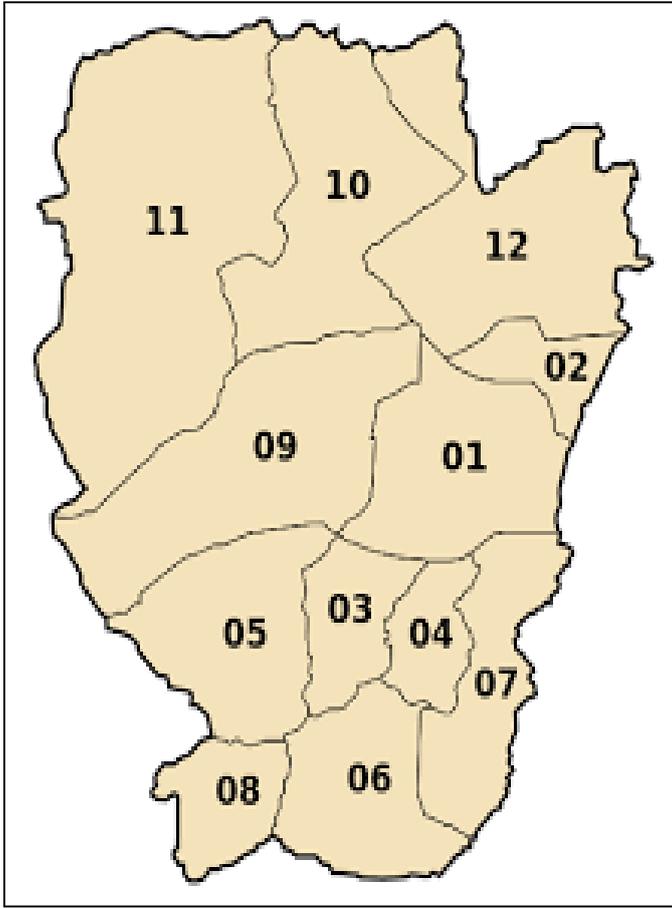
2.1 فروع المكتبة :

تضم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة 11 ملحقة موزعة عبر بلديات ولاية النعامة الإثنتي عشر (12) تم صدور قرار إنشائها سنة 2014 تابعة إداريا إلى المكتبة الرئيسية و الشكل رقم 03-01 يوضح توزيعها الجغرافي.

<sup>1</sup> المر سوسم التنفيذي رقم 234/12 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة بتاريخ 03 جوان 2012 ص 10.

<sup>2</sup> المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 180/13 المتضمن إنشاء مكتبات رئيسية للمطالعة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 25 ، الصادرة بتاريخ 12 ماي 2013 ، ص 23.

الشكل رقم 03-01: التوزيع الجغرافي للمحقات المكتبة الرئيسية



1 المكتبة الرئيسية العامة	7 المكتبة النصف حضرية عسلة
2 المكتبة الحضرية المشرية	8 المكتبة النصف حضرية جنين بورزق
3 المكتبة الحضرية العين الصفراء	9 المكتبة النصف حضرية عين بن خليل
4 المكتبة النصف حضرية توت	10 المكتبة النصف حضرية مكنن بن عمار
5 المكتبة النصف حضرية صفيصيفة	11 المكتبة النصف حضرية القصدير
6 المكتبة النصف حضرية مغرار	12 المكتبة النصف حضرية البيوض

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من وثائق المؤسسة

2. مهام المكتبة الرئيسية: تتولى المكتبة الرئيسية مهام توفير الكتاب على مختلف الدعائم لترقية المطالعة العمومية و تشجيعها

و تكلف بما يلي :

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية و الخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية و جميع الخدمات الملحقة الأخرى تحت تصرف المستعملين.

- تخصيص فضاء للمطالعة يتكيف مع احتياجات الطفل.

- توفير فضاء للدراسات و التحضير للامتحانات.

- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام و الإعلام الآلي.

- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين للوصول للمطالعة العمومية.

- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب <sup>1</sup>.

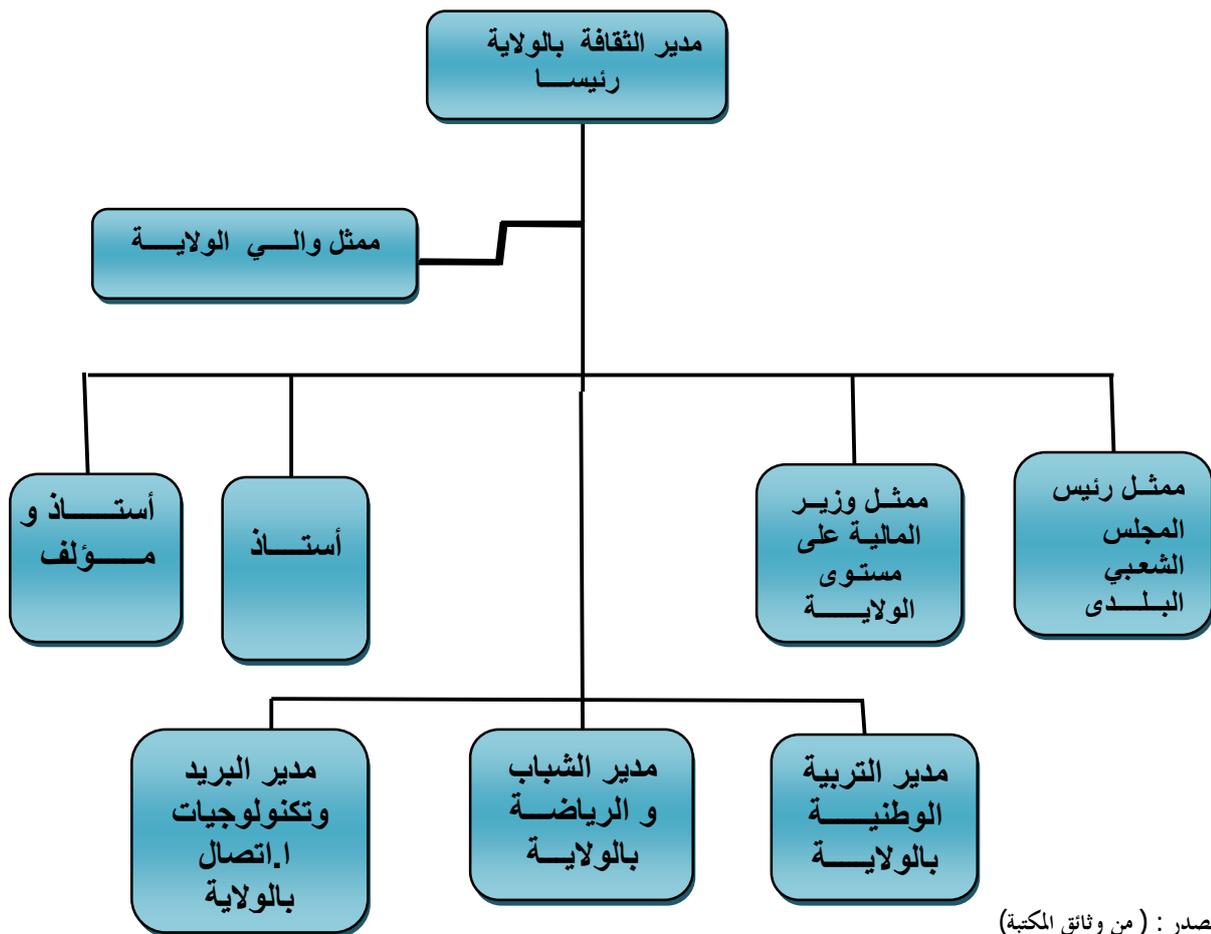
<sup>1</sup>.مرجع سبق ذكره ، المرسوم التنفيذي 180/13

المطلب الثاني : تنظيم و تسيير المكتبة :

يتم تنظيم و تسيير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة من قبل هيئتين هما المجلس التوجيهي و مصالح المكتبة على رأسها المدير .

1. المجلس التوجيهي : يدير المكتبة الرئيسية مجلس توجيهي حدد بقرار من وزير الثقافة رقم 671 و يتم تسييرها من قبل مدير تم تعيينه من قبل وزير الثقافة ، و يتضمن المجلس التوجيهي مجموعة من الأعضاء تحت رئاسة مدير الثقافة للولاية ، يعين الأعضاء لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد و إذا توقفت عضوية أحد الأعضاء يستخلف بعضو آخر حسب نفس الأشكال حتى انقضاء مدة العضوية ، و يحضر مدير المكتبة اجتماعات المجلس بصوت استشاري<sup>1</sup>، و الشكل التالي يوضح أعضاء المجلس التوجيهي للمكتبة الرئيسية لولاية النعامة.

الشكل رقم 03 - 02: أعضاء المجلس التوجيهي للمكتبة الرئيسية لولاية النعامة



المصدر : ( من وثائق المكتبة )

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 275/07 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007 ، يحدد القانون الأساسي لمكتبات المطالعة العمومية ، الجريدة الرسمية 58 المؤرخة في 19 سبتمبر 2007 ، ص 38.

**مهام المجلس التوجيهي :** يقوم المجلس بالتداول في :

- برامج الأنشطة السنوية و المتعددة السنوات و كذا حصائل أنشطة السنة المنصرمة.
- مشروع الميزانية.
- الكشوفات التقديرية للإيرادات و النفقات.
- الحسابات السنوية.
- التنظيم و النظام الداخليين للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.
- الشروط العامة لإبرام الاتفاقيات و الاتفاقات و العقود و الصفقات.
- قبول الهبات و الوصايا<sup>1</sup>.

**2. مهام مدير المكتبة:** يتولى المدير مهام تسيير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية في إطار احترام التشريع و التنظيم المعمول

بهما ، و من مهامه بما يلي<sup>2</sup> :

- يعد برامج الأنشطة و يعرضها على المجلس.
- يتصرف باسم المكتبة و يمثلها أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية .
- يمارس السلطة السلمية على كافة المستخدمين.
- يوظف المستخدمين الموضوعين تحت سلطته و يعينهم و ينهي مهامهم ، باستثناء المستخدمين الذين لهم طريقة أخرى في التعيين.

- يعد الكشوفات التقديرية للإيرادات و النفقات.

- يبرم جميع الاتفاقيات و الاتفاقات و العقود و الصفقات.

- يعد مشاريع التنظيم و النظام الداخليين.

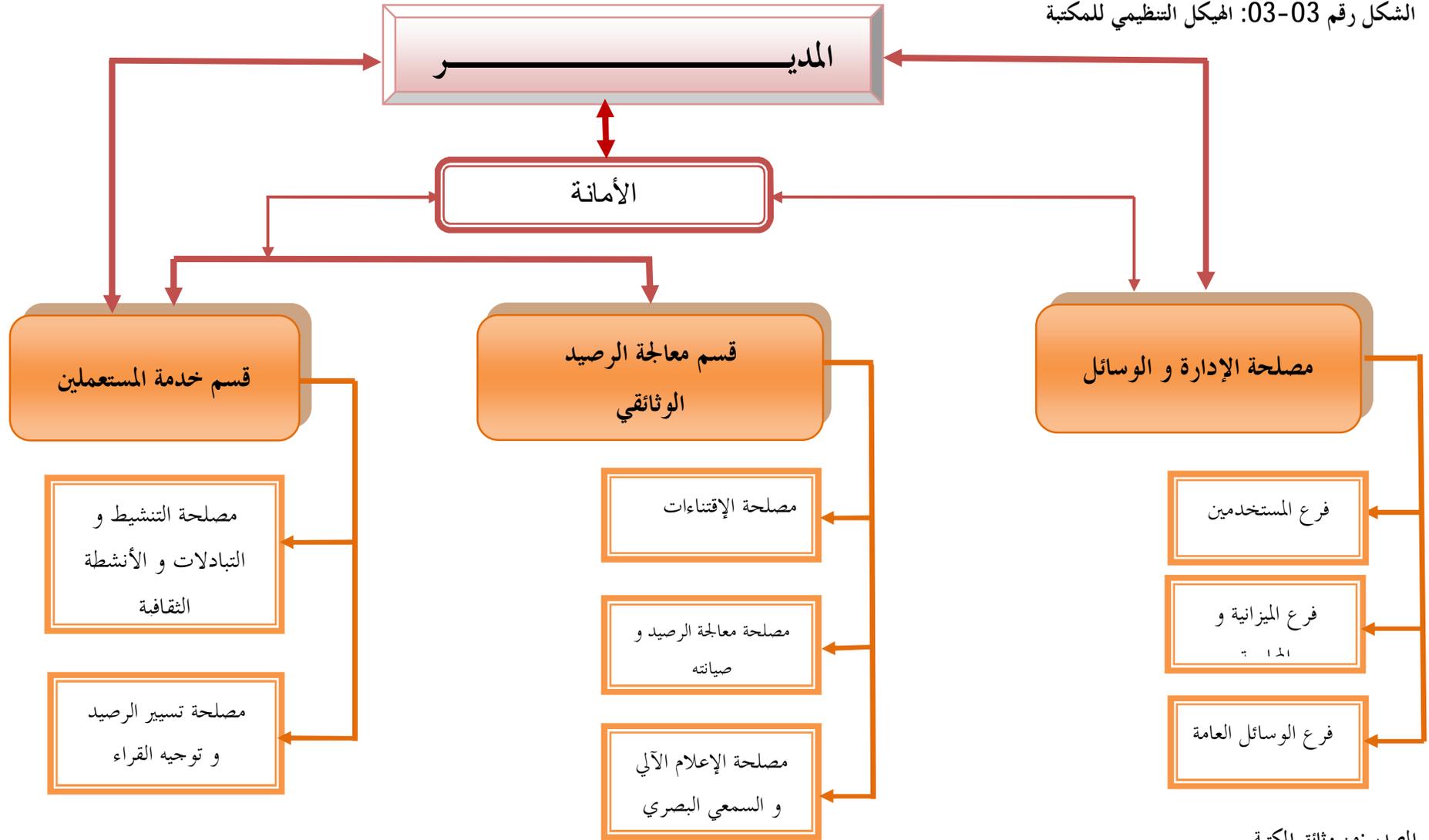
<sup>1</sup> المادة من 11 المرسوم التنفيذي رقم 234/12 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة بتاريخ 03 جوان 2012 ص 11.

<sup>2</sup> المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 234/12 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة بتاريخ 03 جوان 2012 ص 11.

- يحضر اجتماعات المجلس و يتولى تجسيد مداولاته.
- يعرض الشريات الموجهة لتشكيل و إثراء الأرصدة الوثائقية ،على وزارة الثقافة من أجل الموافقة.
- يقوم في نهاية كل سنة مالية بإعداد تقريراً سنوياً عن الأنشطة المرفقة بجداول حسابات النتائج يرسلها إلى الوزارة الوصية.
- يفوض الاعتمادات إلى مدير المكتبة بصفته أمراً بالصرف الثانوي .

3. الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة :

الشكل رقم 03-03: الهيكل التنظيمي للمكتبة



المصدر: من وثائق المكتبة

### المبحث الثاني: طريقة البحث و أدوات الدراسة

سنعرض في هذا المبحث طريقة البحث و أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسة ، حيث سيكون ذلك في مطلبين :

المطلب الأول : تقديم الطريقة و الأدوات .

المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول : تقديم الطريقة و الأدوات

#### 1.مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي و عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة حيث يتوزعون كما يلي :

#### الجدول رقم 03-01: توزيع مجتمع الدراسة

الطبيع				الفئات المهنية
القانونية				
العدد	متعاقد	غير مرسم	مرسم	
33	00	0	33	إطارات
21	00	09	12	التحكم
76	63	11	02	التنفيذ
130	63	20	47	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة انطلاقا من وثائق المكتبة

2.حجم العينة : لقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث ستكون الدراسة على الأعوان الذين تتوفر فيهم

شروط اكتساب صفة الموظف ( أنظر الصفحة 18-19 ) المكونين لهذه العينة حيث ستشمل 47 موظفا.

3.أدوات جمع البيانات :من أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتدنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و هي كالتالي :

أ.وثائق المكتبة : تم تزويدنا بمختلف وثائق المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة ،التي ساعدتنا في الحصول على

بعض البيانات المهمة حول المكتبة ،تنظيمها ،مهامها ،إضافة إلى بعض البيانات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين داخل

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة .

ب.المقابلة : هي من الوسائل الهامة التي تستعمل في جمع البيانات و المعلومات عن عينة الدراسة ،إذ هذه الطريقة تعتمد على

التفاعل اللفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي وجهها لوجه أو من خلال وسائل أخرى مثل الهاتف أو البريد

و غيرها من الوسائل<sup>1</sup>، وذلك من خلال مقابلة مدير المكتبة عن طريق مقابلة غير مبرمجة من أجل طلب الإذن ببدء الدراسة عن المكتبة الرئيسية و قدمنا إليه استمارة المقابلة (أنظر الملحق رقم 2، ص 99).

ج. الإستبيان : وسيلة لجمع المعلومات وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات مزودة بإجابات و يطلب من

المبحوثين الإجابة، ويتم توزيع الاستمارة عادة من خلال تسليمها باليد أو من خلال إرسالها عن طريق البريد أو الهاتف<sup>2</sup>، و قمنا بتقسيم الاستبانة المعدة لجمع البيانات الخاصة بالعينة إلى ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول:البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و تتكون من 4 فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة المهنية).

الجزء الثاني: تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات، و ينقسم إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الاضطلاع على القانون .

المحور الثاني: التعيين.

المحور الثالث: المنصب.

المحور الرابع: التربص .

المحور الخامس : التـرسـيم .

الجزء الثالث: فعالية التكوين على تأهيل الموظف يتكون من 12 عبارة .

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة:

1. مقياس التحليل:

استعملنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 03-02: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	سيء جدا	سيء	متوسط	جيد	جيد جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، و عيل ميلود، أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي-، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2014، ص 19 -<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/332> تاريخ التصفح 2018/05/01 على 14.00.

<sup>2</sup>،طويطي مصطفى، نفس المرجع، ص 28.

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم 03-03: الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	سيء جدا	من 1 إلى 1.79
2	سيء	من 1.80 إلى 2.59
3	متوسط	من 2.60 إلى 3.39
4	جيد	من 3.40 إلى 4.19
5	جيد جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الجامعي 2009 ، ص

26 [www.kutub.info/library.book/4390](http://www.kutub.info/library.book/4390)، أطلع عليه بتاريخ 2018/05/05 على الساعة 10 صباحا.

## 2. اختبار ثبات و صدق أداة الدراسة:

-ثبات أداة الدراسة: هو مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف و الشروط، حيث يعتبر ثبات

نتائج أداة الدراسة عند إعادة تطبيقها في نفس الشروط يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة<sup>1</sup> و من أجل اختبار هذا الثبات

نستخدم معامل ألفا كرونباخ ، والذي يأخذ قيما بين الصفر و الواحد (0-1) ، كلما ابتعد عن الصفر يكون هناك ثبات

و يكون مرتفعا إذا اقتربت قيمته من 1.

- صدق أداة الدراسة: إذا كانت تقيس ما صممت فعليا لقياسه<sup>2</sup> و يحسب عن طريق معامل صدق المحك الذي يساوي الجذر

التربيعي للمعامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.

- لقد تم اختبار الثبات من خلال حساب معامل الثبات الفاكرونباخ Alpha Cronbach باستعمال برنامج spss و تم

احتساب قيمة معامل صدق المحك حيث تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم 03-04 :

الجدول رقم 03-04 : نتائج

اختبار الفا كرونباخ و معامل

الصدق

الجزء	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ	معامل الصدق

<sup>1</sup> حمزة محمد دودين ، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، بدون بلد نشر ، 2014 ، ص

209

<sup>2</sup> محمد دودين ، نفس المرجع ، ص 227.

0.923	0.853	12	فعالية التكوين على تأهيل الموظف
-------	-------	----	---------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.853 ، ومعامل الصدق بلغ 0.923 هذا يدل على درجة ثبات جيدة و تحقق أغراض الدراسة .

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

قمنا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي في دراسة الجزئين الأول و الثاني باستخدام برنامج اكسال EXCEL ، و في الجزء الثالث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.22 من أجل تحليل البيانات. و استعملنا أساليب الإحصاء الوصفي التالية :

- الوسيط الحسابي : و هو أحد مقاييس التزعة المركزية استخدم بغرض الحصول على متوسط الإجابات المبحوثين .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.
- التكرارات ، النسب المئوية.
- الترتيب و اتجاه العينة .

### المبحث الثالث : النتائج و المناقشة

#### المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

قمنا بتحليل النتائج على مستوى الاستبيان أولا و المقابلة ثانيا.

أولا . نتائج الاستبيان : نحاول عرض و تحليل و تفسير فقرات الاستبيان حسب إجابات أفراد العينة .

الجزء الأول : بطاقة وصفية لأفراد العينة :

#### 1. الجنس :

الجدول رقم 03-05 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية Pourcentage %	التكرارات Fréquences	الجنس Genre
57.4%	27	ذكر

42.6%	20	أنثى
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03-05 أن عدد الرجال أكبر من عدد النساء في العينة و ذلك لطبيعة بعض التخصصات

التي تجتذب الرجال على النساء، و مع ذلك تبقى النسب متقاربة .

الشكل رقم 03-04: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من Excel

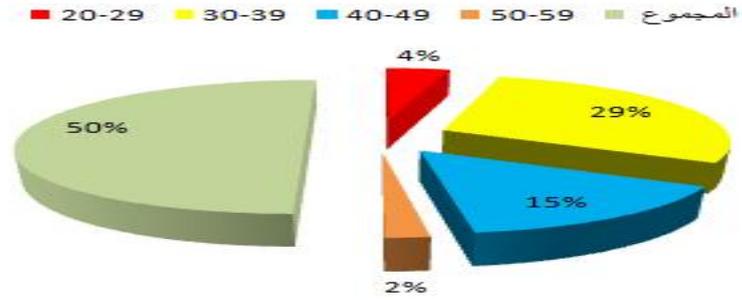
## 2. العمر:

الجدول رقم 03-06 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر Age	التكرارات Fréquences	النسبة المئوية Pourcentage %
29-20	4	8,5%
39-30	27	57,4%
49-40	14	29,8%
59-50	2	4,3%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 03-05: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة تأخذها الفئة التي بين 30-39 فئة الشباب يدل على وجود عناصر شابة داخل المكتبة و ملحقاتها مما يزيد من روح العمل و الحيوية .

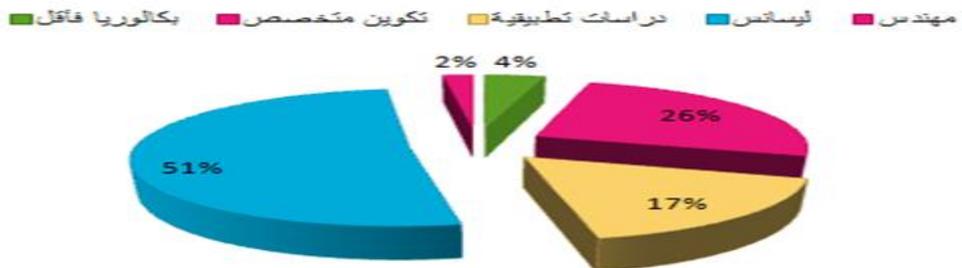
### 3. المستوى التعليمي :

الجدول رقم 03-07 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية Pourcentage %	التكرارات Fréquences	الحالة المهنية Niveau Scolaire
4,3 %	2	بكالوريا فأقل
25,5 %	12	تكوين متخصص
17 %	8	دراسات تطبيقية
51,1%	24	ليسانس
2,1%	1	مهندس
100%	47	المجموع

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم: 03-06 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة المبحوثين هي من حاملي شهادة ليسانس ، و في الدرجة الثانية نجد اصحاب التكوين المتخصص ، وبعدها الدراسات التطبيقية ، و تليها حاملي مستوى بكالوريا فأقل ، و أخيرا شهادة مهندس و يتضح

من خلال النتائج أن المكتبة سعت الى توظيف اطارات لديهم مؤهلات علمية عالية وهذا من أجل القيام بالمهام المنوطة بها و التي تفترض كذلك ضرورة توظيف اصحاب التكوين المتخصص في الوثائق و الارشيفيين من اجل السهر على انجاز الاعمال الموكلة اليهم.

#### 4.الحالة المهنية :

توجد نوعين من الاسلاك في المكتبة و هما :

**الاسلاك المشتركة:** هي الاسلاك التي توجد في جميع المؤسسات و الادارات العمومية و يخضع الموظفون المنتمين إليها إلى

القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية<sup>1</sup> و هي تضم المتصرفون ،ملحقوا الادارة....الخ.

**الاسلاك الخاصة** هي مجموعة من الموظفين يخضعون للقانون الاساسي الخاص بقطاع الثقافة و يتضمن مجموعة من الحقوق و الواجبات،و سير الحياة المهنية نظرا لطبيعة نشاطهما و وحساسيتها لظروف عملها<sup>2</sup> و هي تضم الشعب التالية :التراث الثقافي، المكتبات والوثائق و المحفوظات ،التنشيط الثقافي...الخ.

الجدول رقم 03-08 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المهنية

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 05/08 ، المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية ، المؤرخ في 19 يناير 2008 ،الجريدة الرسمية رقم 63 ، المؤرخة في 03 ديسمبر 2008.

<sup>2</sup>المرسوم التنفيذي رقم 383/08 ،المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة،المؤرخ في 26 نوفمبر 2008، الجريدة الرسمية رقم 63 ، المؤرخة في 03 ديسمبر 2008.

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن الحالة المهنية للمتصرف من الأسلاك المشتركة أخذت مناصفة هي و الحالة المهنية للمكتبي وثنائقي أمين محفوظات من فئة الأسلاك الخاصة أعلى نسبة ، و تلتها في المرتبة الثانية رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي ، ثم في المرتبة الثالثة حلت رتبة مساعد مهندس مستوى أول ، و رابعا تقاسمت رتبة ملحق إدارة رئيسي مع رتبة مساعد تقني في المكتبات و الوثائق و المحفوظات .

أسلاك خاصة			أسلاك مشتركة		
النسب Pourcentage e %	التكرار Fréquences	الحالة المهنية	النسب Pourcentage %	التكرار Fréquences	الحالة المهنية
7	3	مساعد تقني في المكتبات و الوثائق و المحفوظات	7	3	ملحق إدارة رئيسي
			2	1	محاسب رئيسي
2	1	مساعد مكتبي وثنائقي أمين محفوظات	13	6	تقني سامي في الإعلام الآلي
			11	5	مساعد مهندس مستوى أول
2	1	منشط ثقافي	21	10	متصرف
			4	2	متصرف محلل
2	1	مساعد وثنائقي أمين محفوظات رئيسي	2	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
			2	1	متصرف رئيسي
21	10	مكتبي وثنائقي أمين محفوظات	2	1	متصرف مستشار
			2	1	كاتب مديرية
34	16	المجموع	66	31	المجموع

و حلت خامسا رتبة متصرف محلل ، و أخيرا حلت الرتب التالية متصرف مستشار ، متصرف رئيسي ، و مهندس دولة في

الإعلام الآلي ، كاتب مديرية و مساعد مكتبي وثنائقي أمين محفوظات و منشط ثقافي و مساعد وثنائقي أمين محفوظات رئيسي ما يعادل منصب واحد لكل رتبة.

الجزء الثاني : تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات

المحور الأول : الاضطلاع على القانون :

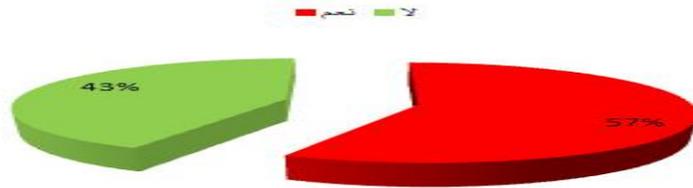
## 1. هل أنت مضطلع على قانون الوظيفة العمومية؟

الجدول رقم 03-09 توزيع أفراد العينة حسب إضطلاعهم على قانون الوظيفة العمومية

النسبة المئوية Pourcentage %	التكرار Fréquences	الإجابة
57%	27	نعم
43%	20	لا
100%	47	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة انطلاقا من برنامج EXCEL

الشكل رقم 03-07 التمثيل الدائري للاضطلاع على القانون الأساسي للوظيفة العمومية



المصدر من إعداد الطلبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول رقم 03-09 يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة مضطلعين على القانون الأساسي للوظيفة العمومية غير أن نسبة الغير مضطلعين على القانون تبقى معتبرة.

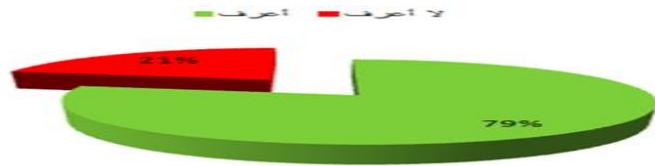
## 2. هل تعرف ماهي حقوقك وواجباتك المهنية ؟

الجدول رقم 03-10: توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لحقوقهم وواجباتهم المهنية

النسبة المئوية Pourcentage %	التكرار Fréquences	الإجابة
79%	37	أعرف
21%	10	لا أعرف
100%	47	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات EXCEL

الشكل رقم 03-08 : التمثيل الدائري لمعرفة الحقوق و الواجبات



المصدر من إعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول تبين ان أغلبية الموظفين يعرفون حقوقهم وواجباتهم المهنية، غير أنه تبقى فئة معتبرة من الباحثين لا تعرف حقوقها وواجباتها.

المحور الثاني التعيين :

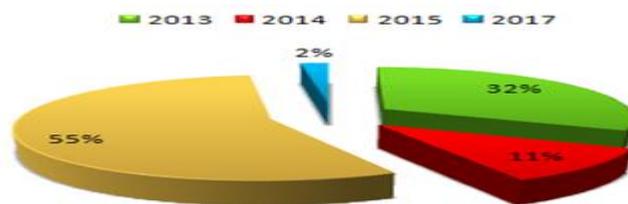
1. سنة التعيين:

الجدول رقم 03-11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنة التعيين

سنة التعيين	التكرارات Fréquences	النسب Pourcentage %
سنة 2013	15	32%
سنة 2014	5	11%
سنة 2015	26	55%
سنة 2016	0	0%
سنة 2017	1	2%
المجموع	47	100%

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 03-09 : توزيع افراد العينة حسب متغير سنة التعيين



المصدر من إعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال النتائج يتبين لنا أنه :

سنة 2013 كانت النسبة 32 % حيث هي السنة التي تم وضع المكتبة حيز الخدمة باشرت المكتبة الرئيسية عملية التوظيف التي واجهتها في البداية عدة مشاكل في ذلك لكونها مؤسسة جديدة و ليس بها عدد كافي من الموظفين يسمح لها بتشكيل اللجنة المتساوية الأعضاء التي تتكفل بعملية توزيع المناصب و عملية التوظيف ،وحدت نفسها أمام وضع لا تستطيع البدء في ممارسة نشاطاتها لتوفر المناصب و لا يمكن استغلالها ، فقام مديرها المعين الوحيد في هذه المرحلة بمراسلة المديرية العامة من أجل الترخيص لها بانضمام المكتبة إلى اللجنة المتساوية الاعضاء\* الخاصة بمديرية الثقافة بالولاية بالرغم من وجود منشور يسمح بذلك من أجل تيسير عمل المؤسسات الجديدة<sup>1</sup>، و تلقت الرد من مصالح المديرية العامة بترخيص بانضمامها للجنة المذكورة سابقا لمدة سنة هذا ما سمح بشغل منصب متصرف عن طريق النقل من أجل القيام بعمليات التوظيف الأخرى في نفس السنة 2013 وواصلت المكتبة عمليات التوظيف و هي تعاني نفس المشكل الخاص بعدم توفر شروط تشكيل اللجنة المتساوية الأعضاء و قامت المكتبة بطلب تمديد الفترة مرتين لكون الأعوان لديها لم يكتسبوا صفة الموظف و شرط الترسيم لان المتربص ليس له الحق في الترشح لعضوية اللجنة.

سنة 2014: بلغت النسبة 11 % باستغلال منصبين عن طريق مسابقة على أساس الشهادة و 03 مناصب عن طريق النقل  
سنة 2015 :

أكبر نسبة من التوظيف شهدتها سنة 2015 بنسبة 55 % حيث خلال هذه السنة تم توظيف موظفي الملحقات بعد ما كان قد صدر قرارا انشاؤها خلال سنة 2014 و بعد استكمال مختلف الاجراءات الخاصة بالتوظيف تم تعيينهم داخل المناصب الشاغرة المتوفرة على مستوى الملحقات.

سنة 2016 : لم تشهد المكتبة أي عمليات للتوظيف بسبب صدور قرار تجميد الوظائف بالرغم من توفر عدة مناصب شاغرة

سنة 2017 كانت النسبة 2% و كانت نتيجة لاستغلال منصب عن طريق النقل باحدى ملحقات المكتبة الرئيسية .  
2. طريقة التعيين :

الجدول رقم 03-12 : طريقة التعيين لأفراد العينة

\* هي لجنة استشارية تدرس مختلف العمليات المتعلقة بملف و تسيير الحياة المهنية للموظف ، وهي تتكون مناصفة من أعضاء ممثلين للإدارة و ممثلين للموظفين .

<sup>1</sup> راجع المنشور رقم 06 ، المتعلق بكيفية الدراسة و المصادقة على مخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية ، المؤرخ في 05 ماي 2010 المديرية العامة للتوظيف العمومية ، الامانة العامة للحكومة ، الجزائر.

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	طريقة التعيين
87%	41	مسابقة على أساس الشهادة
11%	5	النقل
2%	1	التوظيف المباشر
100%	47	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات SPSS

الشكل رقم 10-03 : توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعيين



المصدر من إعداد الطلبة انطلاقا من Excel

من خلال النتائج يتضح لنا أن المكتبة الرئيسية اعتمدت عدة طرق للتعين حيث طريقة المسابقة على أساس الشهادة اخذت أكبر نسبة ، و بعدها على أساس النقل ، وفي الأخير عن طريق التوظيف المباشر ، حيث تعتبر طريقة المسابقة على أساس الشهادة من الطرق أقل تكلفة من المسابقة على أساس الاختبار إذ لجأت المكتبة لهذه الطريقة لكونها مناسبة و تتوافق مع امكانياتها المالية .

المحور الثالث المنصب:

1. ديمومة المنصب

الجدول رقم 13-03 : توزيع أفراد العينة حسب ديمومة مناصبهم

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	نوع المنصب
100%	47	دائم
00%	00	غير دائم

المجموع	47	100%
---------	----	------

المصدر من اعداد الطالبة انطلاقا من SPSS

الشكل رقم 03-11 : توزيع افراد العينة حسب ديمومة مناصبهم



المصدر من اعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال النتائج اتضح لنا أن كل افراد العينة معينين ضمن مناصب دائمة بنسبة 100%.

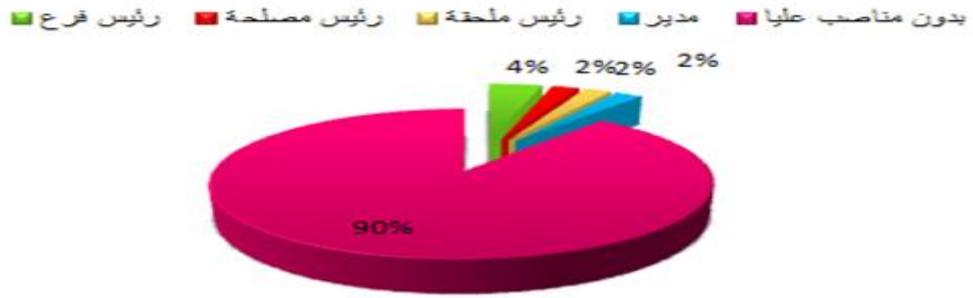
2. المناصب العليا:

الجدول رقم 03-14 : توزيع أفراد العينة حسب المناصب العليا التي يشغلونها

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	المناصب العليا
2%	01	مدير
2%	01	رئيس مصلحة
2%	01	رئيس ملحقة
4%	02	رئيس فرع
90%	42	بدون مناصب عليا
100%	47	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة انطلاقا من برنامج SPSS

الشكل رقم 03-12 : توزيع افراد العينة حسب المناصب العليا التي يشغلونها



المصدر من اعداد الطلبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول رقم 14-03 يتبين لنا أن نسبة 10% من أفراد العينة فقط لديهم مناصب عليا و ذلك بسبب توفر مجموعة من الشروط المطلوبة للحصول على مناصب عليا.

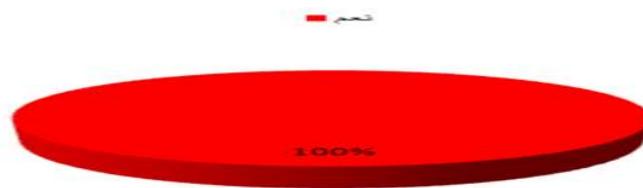
3. شروط العامة للمترشح : يتم التعرف على توفرها من خلال الاجابة على السؤال هل طلب منك جلب ملف ؟

الجدول رقم 15-03: توفر الشروط العامة للمترشح

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	توفر الشروط
100%	47	نعم طلب مني ملف
100%	47	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 13-03:توفر الشروط العامة في المترشح



المصدر من اعداد الطلبة انطلاقا من Excel

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 15-03 تبين أن كل أفراد العينة تتوفر فيهم الشروط العامة الواجب توفرها في المترشح حيث تحققت بنسبة 100%.

المحور الرابع: التبرص.

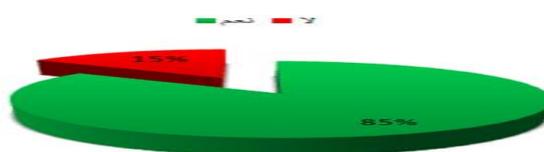
1. اجتياز فترة التبرص.

الجدول رقم 03-16: اجتياز فترة التربص.

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	الاجابة
87%	40	نعم
13%	7	لا
100%	47	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 03-14 : اجتياز فترة التربص



المصدر من اعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول رقم 03-16 يتضح أن أغلبية أفراد العينة اجتازوا فترة التربص، أما النسبة المتبقية لم يجتازوا فترة تربص و ذلك لان المعينين عن طريق النقل لا يخضعون لفترة تربص لان ملفاتهم تنقل من إدارتهم الأصلية إلى المكتبة، و كانوا قد خضعوا عند تعيينهم أول مرة في مناصبهم لفترة تربص، حيث يستمر مساهم المهني داخل وظائفهم الجديدة داخل المكتبة الرئيسية، هذا بالاضافة إلى منصب المدير لا يجتاز فترة تربص .

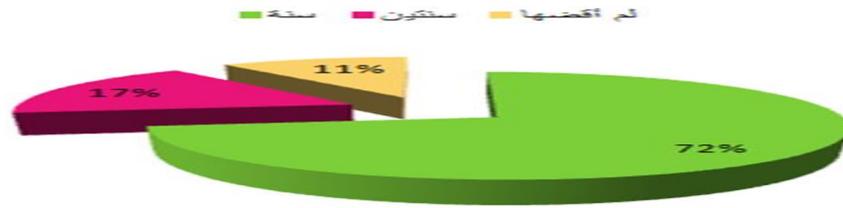
## 2. مدة التربص :

الجدول رقم 03-17 : مدة التربص

النسب Pourcentage %	التكرارات Fréquences	المدة
72%	34	سنة
17%	08	سنتين
11%	05	لم أقضها
100%	47	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 03-15 : مدة التربص



المصدر من اعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية موظفي المكتبة خضعوا لفترة سنة واحدة كمدة للتربص حيث مست كلا من الاسلاك المشتركة و الاسلاك التقنية لعدم صدور القوانين الاساسية الخاصة لقطاع الثقافة طبق عليهم القانون الاساسي العام للوظيفة العامة .

و تلتها نسبة 15% خضعت لفترة سنتين و ذلك بعد صدور القرار الذي يحدد تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للاسلاك التقنية الخاصة بقطاع الثقافة و مدته و محتواه<sup>1</sup>، حيث اصبح الزاميا على المكتبة الرئيسية قبل ترسيم المتربصين التابعين للأسلاك التقنية (مكتبيين ،مساعد مكتبي ، منشط ،مساعد تقني ) اخضاعهم لتكوين تحضيري حسب القرار المشار اليه أعلاه.

أما نسبة 11% لم يقضوا فترة التربص هذه النسبة خاصة بالموظفين الذين عينوا عن طريق النقل فهذه الفئة لا تخضع لفترة تربص.

#### المحور الخامس : الترسيم

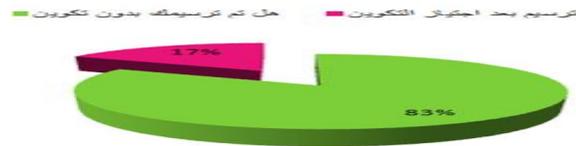
#### الجدول رقم 03-18 : الترسيم

الترسيم	التكرارات Fréquences	النسب Pourcentage %
الترسيم بدون تكوين	39	83%
الترسيم بعد تكوين	08	17%
المجموع	47	100%

المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

#### الشكل رقم 03-16 : التمثيل الدائري للترسيم

<sup>1</sup> القرار رقم 194 ، المتضمن كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة و مدته و محتوى برامجه، المؤرخ في 2016/03/21.



المصدر من إعداد الطالبة انطلاقا من Excel

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة رسموا بدون تكوين ، ونسبة معتبرة منهم رسموا بعد أن خضعوا لبرنامج التكوين التحضيري قبل الترسيم الذي نص عليه القانون الخاص باسلاك الثقافة و هذا من خلال تطبيق و امتثال المكتبة الرئيسية للقرار الذي نص على اجبارية اجتياز التكوين التحضيري قبل الترسيم.

### الجزء الثالث : فعالية التكوين على تأهيل الموظف

من أجل التعرف على فعالية التكوين على تأهيل الموظف داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محل الدراسة تم حساب

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، واتجاهات العينة و كذلك ترتيب استجابة الباحثين للفقرات 12 .

الجدول رقم 03-19: المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية لفعالية التكوين على تأهيل الموظف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
ما رأيك في أسلوب التكوين	3.84	0.562	5	جيد
كانت مدة التكوين كافية لتحسين مهاراتك لأداء عملك في أحسن حال	3.20	0.457	12	متوسط
يؤثر محتوى التكوين في تطوير مهاراتك	3.93	0.618	3	جيد
هل تتوافق مؤهلاتك مع عملك الحالي	3.73	0.654	7	جيد
لديك القدرة في السيطرة على مشاكل تأقلمك مع عملك الحالي	3.53	0.661	10	متوسط
هل كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة	3.91	0.596	4	جيد
ما رأيك في أسلوب المكون و منهجيته في إيصال المعلومات	3.67	0.640	8	جيد
برنامج التكوين الذي يعتمد على الجانب النظري	3.36	0.645	11	متوسط
برنامج التكوين الذي يعتمد على الجانب التطبيقي	3.98	0.452	2	جيد
الموضوعات محل التكوين	4.07	0.545	1	جيد
نوعية و محتويات المطبوعات التكوينية	3.78	0.517	6	جيد
ما هو تقييمك لأهداف التكوين المقدمة إليك	3.62	0.716	9	متوسط
فعالية التكوين على تأهيل الموظف	3.71	0.588	/	جيد

المصدر :من اعداد الطالبة انطلاقا من برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن فعالية التكوين على تأهيل الموظف حصل على متوسط حسابي عام قدر ب 3.71 و انحراف معياري 0.588 أي اتجاه أغلبية أفراد العينة إلى الخيار جيد حسب مقياس ليكارت و هذا يعني أنه توجد فعالية التكوين على تأهيل الموظف .

و نستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة عبرت عن رضاها عن موضوعات التكوين التي توفرها المكتبة و تفضل البرامج التي تعتمد على الجانب التطبيقي و تحاول المكتبة الرئيسية توفير برامج التكوين التي تسعى من خلالها تطوير مهارات الموظفين حيث تقوم بتوفير التكوين من أجل :

1. ترسيم موظفيها و هذا تطبيقاً للقرار الذي نص على اجبارية اجتياز التكوين التحضيري قبل الترسيم للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة .

2. تكوين من أجل تجديد المعلومات الذي تتطلبه الوسائل الحديثة التي تسعى المكتبة لتوفيرها من أجل تحديث خدماتها بما تتطلبه رغبات و احتياجات المنخرطين لديها .

3. تأهيل موظفيها من أجل الاستخدام الأمثل للبرامج التي يتطلبها قسم المكتبات و الأرشيف ، و كذلك الأنشطة و قسم السمعي البصري، حيث ساهمت في تكوين موظفيها من اجل حسن استعمال التجهيزات و البرمجيات ، حيث عبر الباحثون حول أسلوب التكوين بأنه جيد و ساهم في تطوير مهاراتهم ، و لكن كان لديهم تعقيب حول مدة التكوين التي كانت غير كافية و يجذبون لو أن يتم تمديد الفترة من أجل نتائج أحسن.

و يرجع سبب عدم القدرة في السيطرة على المشاكل الخاصة بالتأقلم مع عملهم ، إلى نقص التجربة من جهة و كذلك لكون بعض الموظفين ليس لهم مستوى تعليمي كافي لممارسة بعض الأنشطة ، و قصر مدة التكوين ساهم في عدم القدرة على التأقلم مع المشاكل.

أما فيما يخص تقييم أهداف التكوين لم تصل للمستوى المطلوب، يرجعه الباحثون إلى قصر مدة التكوين مع تفضيلهم للبرامج التكوينية التي تعتمد على الجانب التطبيقي أكثر من البرامج التي تعتمد على الجانب النظري.

رغم توفر بعض النقائص إلا أن الباحثين عبروا عن أن التكوين ساهم في رفع تأهيلهم بشكل جيد ، من اجل ممارسة مهامهم على أحسن وجه.

2 تحليل نتائج المقابلة : بعد تقديم استمارة المقابلة لمدير المكتبة من أجل التعرف على القانون المتبع من قبل المكتبة الرئيسية لتسيير المسار المهني لموظفيها ، صرح بأن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية كغيرها من الإدارات و المؤسسات العمومية يتم تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06<sup>1</sup> في تسيير المسار المهني و في إجابته على سؤال المتعلق بمدونة الوظائف صرح بأن المكتبة الرئيسية تتلقى كل سنة مدونة الوظائف Etat B<sup>2</sup> ، و أكد أن المكتبة تعد مخطط تسيير الموارد البشرية خاص بتسيير موظفيها و يتم تدوين مختلف عمليات السنة المالية لتسيير موظفي المكتبة داخل مخطط تسيير الموارد البشرية

و كذلك أجرينا مقابلة مع بعض موظفي مفتشية الوظيفة العمومية لولاية النعامة من أجل استفسارات عن بعض القوانين و التشريعات.

- <sup>1</sup>بادرت السلطات العمومية إلى إصدار الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في 2006/06/15 من أجل أن تساير الوظيفة العمومية التسيير الدولي للموارد البشرية وهو عبارة عن مجموعة من القواعد و الإجراءات تضمن :
1. تكييف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة .
  2. ضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية وهويته و انسجامه العام كتعبير عن الدولة المستخدمة .
  3. تحديث عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ووضع نظام للتكوين.
  4. ضمان المساواة بين جميع الموظفين في الحقوق و الواجبات و مساهم المهني ،مهما تكن الإدارة التي تنتمون إليها و مكان ممارسة مهامهم .
  5. تضيق مجال تطبيقه و إعادة الاعتبار للموظف العمومي
  6. مرونة القوانين الأساسية الخاصة
  7. إعادة تصنيف الموظفين إلى مجموعات على أساس معيار مستوى التأهيل ،قصد إعادة الاعتبار للتأهيل و الكفاءة و الاستحقاق الشخصي

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 03 ،نسخة من مدونة الوظائف للمكتبة الرئيسية.

## خاتمة :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية ، حيث تمت الدراسة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة المتواجدة في الحي التطوري في الجهة الغربية لبلدية النعامة ، إذ قمنا بتعريف المكتبة و درسنا البنية الداخلية للمكتبة حيث قدمنا تعريف المكتبة ، مجلسها التوجيهي و تعرفنا على مختلف مهامه و مهام مدير المكتبة ،

مهام المكتبة ، الهيكل التنظيمي للمكتبة ، التوزيع الجغرافي للمحققات ، كما تعرفنا على خصائص موظفيها ثم حددنا عينة الدراسة ، وعرضنا اسلوب الدراسة و قمنا بتحليل نتائج الاستبيان و المقابلة .

و في الاخير نستنتج ان أفراد العينة تنطبق عليهم شروط اكتساب صفة الموظف ، مع الشروط العامة و الخاصة للمترشح و ذلك من خلال تطبيق المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة في تسييرها للمسار المهني لموظفيها مجموعة القوانين و التشريعات التي تنظم تسيير الموظفين سواء اتعلق الامر بالقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية و مختلف اللوائح و التعديلات التي اجريت عليه أو القوانين الخاصة بقطاع الثقافة ، حيث قامت المكتبة الرئيسية بمايلي :

- تطبيق القوانين و التشريعات المختلفة التي يتضمنها تسيير المسار المهني للموظفين منذ بداية نشاطها سنة 2013 ، ابتداء بشروط الخاصة بالتكفل بالمناصب المالية المتوفرة داخل مدونة المناصب المالية **Etat B** ، و اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة ، و تدوين مختلف تدوين مختلف عمليات السنة المالية لتسيير موظفي المكتبة داخله .

- تطبيق القانون في ما يخص شروط فتح المسابقة و مدتها و الحرص على توفر الشروط اللازمة في المترشحين لشغل المناصب ، وصولا إلى إجراءات التعيين ، ثم اجتياز فترة التربص ، ثم الترسيم سواء العادي أو تطبيق القوانين المحينة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية و القوانين الخاصة بقطاع الثقافة ، حيث حرصت على تطبيق القرار المتضمن إجبارية اجتياز التكوين التحضري قبل الترسيم المتعلق بالأسلاك الخاصة لقطاع الثقافة التابعة لها .

في سنة 2017 تم تطبيق التعديلات الخاصة التالية:

-إعادة ترتيب بعض الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات التطبيقية في شعبة الاعلام الالي إلى الرتب الجديدة التي نص عليها تعديل القانون 03/06 في نوفمبر 2016 حيث كانت النسبة معتبرة و هذا يعد في اطار السهر على تنمية المسار المهني للموظف .

- إعادة إدماج بعض الموظفين الذين قاموا بتحسين مستواهم الدراسي ذاتيا ، بحصولهم على شهادات ماستر في تخصصات مختلفة في مناصب متصرف محلل المستحدثة و المضافة إلى سلك المتصرفين ، وهذا تطبيقا للمرسوم التنفيذي 280/16 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> التعليم رقم 01 ، التي تحدد كفايات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 280/16 ، المؤرخة في 05 يناير 2017.

## الختام العامة:

تمحورت دراستنا حول المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية، حيث تطرقنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية، إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسار المهني، أهميته بالنسبة لكل من الفرد و المنظمة مع التعرف على أهداف كل منهما، و تعرضنا لمراحل المسار المهني ، وكذلك معوقاته ، كما تعرفنا على مفهوم الوظيفة العمومية و الموظف ، و تطور القوانين و التشريعات المنظمة للمسار المهني داخل الوظيفة العمومية.

أما الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية فقد حاولنا جمع الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع البحث ، و من أجل الإجابة على الإشكالية المتمثلة في :

كيف يتم تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية ؟ ، و كذلك الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها ، و التحقق من صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى : إن تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات.

الفرضية الثانية : تتضمن قوانين الوظيفة العمومية مجموعة من الإجراءات تضمن تنمية و تطوير الموظف.

تم إجراء الجانب التطبيقي داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة ، كمؤسسة عمومية للتعرف على واقع المسار المهني للموظف ، اعتمدنا في جمع البيانات على عدة وسائل منها وثائق المؤسسة ، الاستبيان و المقابلة و قمنا بتحليل النتائج باستعمال المنهج الوصفي التحليلي و استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.22 و برنامج EXCEL وتوصلنا إلى :

## 1. التحقق من صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى التي تنص على : إن تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات.

قد تحققت فالمسار المهني للموظف داخل المكتبة الرئيسية كغيرها من المؤسسات العمومية خاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 و مختلف اللوائح و التشريعات المفسرة له ، كما أنها خاضعة للقوانين الأساسية الخاصة بقطاع الثقافة الذي تنتمي إليه.

الفرضية الثانية التي تنص على : تتضمن قوانين الوظيفة العمومية مجموعة من الإجراءات تضمن تنمية و تطوير الموظف تم التطرق إلى فعالية التكوين على تأهيل الموظف ، حيث تعمل المكتبة الرئيسية على تحسين تأهيل موظفيها من خلال تكوينهم بإتباع برامج التكوين التي تضمن لهم تحسين المستوى و تجديد المعلومات من أجل تنمية و تطوير مساهمهم الذي يتم بالاشتراك بين المكتبة و لجان الموظفين تحت الرقابة من الوظيفة العمومية.

## 2. نتائج الدراسة :

- تسهر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة على تطبيق مختلف التشريعات المتعلقة بتسيير المسار المهني لموظفيها ، سواء تعلق الامر بالقانون الاساسي للوظيفة العمومية 03/06 ، و كذلك مختلف اللوائح و القوانين التنظيمية التي جاءت تحدد كفاءات تطبيق مواد هذا القانون ، أو مختلف القوانين و التعليمات التي تتعلق بقطاع الثقافة الذي تنتمي إليه.
- تساهم التشريعات في تنمية و تطوير قدرات الموظفين هذا ما يؤدي إلى التسيير الفعال لمسارهم المهني.
- تشريعات و قوانين الوظيفة العمومية تساهم و تواكب التغيرات و التطورات الحاصلة في محيط العمل.

## 3. التوصيات :

- ضرورة تجميع مختلف المنشورات و التعليمات المفسرة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية في كتيبات أو مواقع الكترونية يكون من السهل الحصول عليها لضمان تطبيق القانون .
- ضرورة الاعتماد على برامج التكوين التي تعتمد على الجانب التطبيقي لفعاليتها في تأهيل الموظفين.
- تمديد فترات التكوين لمدة أطول من أجل الحصول على نتائج أكبر.
- ضرورة إدراج برامج تكوينية للموظفين مهما كان السلك الذي ينتمي إليه من أجل تحسين المستوى و التعرف على النقائص.
- ضرورة أخذ رأي الموظفين حول البرامج التكوينية بعين الاعتبار من أجل الحصول على نتائج أفضل.



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبلو  
بقر بلقاييد - تلمسان -

## استبانة بحث

تحية طيبة وبعد :

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية بين النظرية و التطبيق  
أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في الإستبانة بكل موضوعية للاستفادة من المعلومات و ذلك بوضع إشارة  
(X) في المربع المناسب لاجابتكم، علما أن كافة المعلومات و البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة  
لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة :

• علالي آمال

السنة الدراسية: 2017/2018

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

رجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس :	
<input type="checkbox"/>	من 30 - 39 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 - 29 سنة	2- العمر :	
<input type="checkbox"/>	من 50 - 59 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 - 49 سنة		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	60 سنة فأكثر		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		3- المستوى التعليمي الذي عينت به:	
<input type="checkbox"/>	دراسات تطبيقية	<input type="checkbox"/>	تكوين متخصص	<input type="checkbox"/>	بكالوريا فأقل
<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	ليسانس
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دراسات ما بعد التدرج

4- الحالة المهنية : الرجاء وضع علامة (X) عند الإجابة التي تتوافق مع رتبك

أسلاك خاصة		أسلاك مشتركة	
	مساعد تقني في المكتبات و الوثائق و المحفوظات		ملحق إدارة رئيسي
			محاسب رئيسي
	مساعد مكثي واثقي أمين محفوظات		تقني سامي في الإعلام الآلي
			مساعد مهندس مستوى أول
	منشط ثقافي		متصرف
			متصرف محلل
	مساعد واثقي أمين محفوظات رئيسي		مهندس دولة في الإعلام الآلي
			متصرف رئيسي
	مكثي واثقي و أمين محفوظات		متصرف مستشار
			كاتب مديرية

الجزء الثاني : تسيير المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية يتم وفقا لقوانين و تشريعات

ال محور الأول : الاضطلاع على القانون

- هل أنت مضطلع على القانون الأساسي للوظيفة العمومية ؟

لا  نعم   
لا أعرف  هل تعرف ماهي حقوقك وواجباتك المهنية ؟ أعرف

ال محور الثاني: التعيين

- سنة التعيين في المنصب   
مسابقة على أساس الشهادة  مسابقة على أساس الإختبار   
النقطة    
إمتحان مهني  التوظيف المباشر

طريقة التعيين

ال محور الثالث: المنصب

دائم  غير دائم   
رئيس فرع  رئيس مصلحة   
رئيس ملحقة  مدير

- مناصب عليا

-هل طلب منك جلب ملف ( شهادة الجنسية ،سوابق عدلية ،شهادة تثبت الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية ، شهادة تثبت اللياقة

البدنية ،مستوى دراسي ،شهادة التأهيل)؟ نعم  لا   
ال محور الرابع التربص :-هل عينت أول مرة كمتربص ؟ نعم  لا

- كم هي فترة التربص ؟ سنة  سنتين   
ال محور الخامس الترسيم : - هل تم ترسيمك بدون تكوين ؟  ترسيم بعد اجتياز التكوين

- لم أرسم



## الجزء الثالث: فعالية التكوين على تأهيل الموظف

رقم السؤال	السؤال	جيد	جيد	متوسط	سيئ	سيئ
ال	سؤال	يد	يد	سط	ي	ي
		ج	ج	ع	ع	د
		د	د	ج	ج	د
01	ما رأيك في أسلوب التكوين					
02	كانت مدة التكوين كافية لتحسين مهاراتك لأداء عملك على أحسن وجه					
03	يؤثر محتوى التكوين في تطوير مهاراتك					
04	هل تتوافق مؤهلاتك مع عملك الحالي					
05	لديك القدرة في السيطرة على مشاكل تأقلمك مع عملك الحالي					
06	هل كان المكون بمستوى البرامج التكوينية المقدمة					
07	ما رأيك في أسلوب المكون و منهجيته في إيصال المعلومات					
08	برامج التكوين التي تعتمد على الجانب النظري					
09	برامج التكوين التي تعتمد على الجانب التطبيقي					
10	الموضوعات محل التكوين					
11	نوعية و محتويات المطبوعات التكوينية					
12	ما هو تقييمك لأهداف التكوين المقدمة إليك					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02 : استمارة مقابلة

الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

## استمارة مقابلة

تحية طيبة وبعد :

يشرفني سيدي أن أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية بين**

**النظرية و التطبيق دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة.**

أرجو منكم التكرم ومنحنا القليل من وقتكم من أجل الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة من أجل الاستفادة من المعلومات و

ذلك بوضع إشارة ( X ) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة المعلومات و البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها

بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة :

• علاءي آمال

## السنة الدراسية: 2017/2018

يتم تسيير المسار المهني للموظف داخل مؤسستكم وفقاً ل:

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06  قانون 11/90

تتلقى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مدونة الوظائف Etat B

كل سنة؟ :  نعم  لا

تعد المكتبة مخطط تسيير الموارد البشرية خاص بتسيير موظفيها نعم  لا

إن كانت الإجابة بنعم .

هل يتم تدوين مختلف عمليات السنة المالية لتسيير موظفي المكتبة داخل مخطط تسيير الموارد البشرية؟

يتم التدوين  لا يتم التدوين

شكراً على وقتكم

الملحق رقم 03: مدونة المناصب المالية للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة ETAT B لسنة 2014

جدول ب  
المناصب المالية لسنة 2014 للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و المكتبات المطالعة العمومية

تعين المناصب						
المكتبة م ع					النعامة	المكتبة م ع
مشربية	مكن بن عمر	عين الصفراء	قصدير	مغرار		
الزيادة الاستدلالية الخاصة بالمنصب العليا						
					1	مدير
					2	رئيس قسم
					1	رئيس مصلحة (الادارة و الوسائل)
					5	رئيس مصلحة
					3	رئيس فرع
						رئيس ملحقة
1	1	1	1	1		رئيس مصلحة (ملحقة)
2	2	2	2	2		رئيس الورشة
					1	رئيس الحظيرة
					1	رئيس المخزن
					1	مسؤول مصلحة داخلية
3	3	3	3	3	16	المجموع
المناصب الخاصة بالاسلاك المشتركة						
					1	متصرف مستشار
					2	متصرف رئيسي
					2	متصرف
1	1	1	1	1		مترجم ترجمان
						وثائقي امين محفوظات رئيسي
					1	وثائقي امين محفوظات
					1	مساعد وثائقي امين محفوظات
					3	ملحق رئيسي للإدارة
					1	كاتبة مديرية رئيسية
						ملحق للإدارة
						عون إدارة رئيسي
					1	كاتبة مديرية
					1	محاسب إداري رئيسي
						محاسب إداري
						عون إدارة
					1	مهندس دولة في الإعلام الآلي
1	1	1	1	1	2	تقني سامي في الإعلام الآلي
						تقني في الإعلام الآلي
						عون تقني في الإعلام الآلي
2	2	2	2	2	16	المجموع "ب"
المناصب الخاصة بالقطاع						
					1	محافظ المكتبات و الوثائق والمحفوظات
						محافظ التراث الثقافي
						مستشار ثقافي
					2	المكتبي و الوثائقي و أمين محفوظات
1	1	1	1	1	3	مساعد مكتبي و وثائقي و أمين محفوظات
1	1	1	1	1		منشط ثقافي
					2	مساعد في التنشيط الثقافي و الفني
1	1	1	1	1	2	مساعد تقني في المكتبات و الوثائق والمحفوظات
						عون تقني في المكتبات و الوثائق والمحفوظات

جدول ب  
المناصب المالية لسنة 2014 للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و المكتبات المطالعة العمومية

تعيين المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و مكتبات المطالعة العمومية						تعيين المناصب
المكتبات					المكتبة ر م ع	
مشربية	مكتبة عين القراء	مكتبة عين القراء	قصدير	مغار	النعامة	
الموظفون المتعاقدون بالقانون بالمددة القانونية للعمل						
3	3	3	3	3	3	حارس
						عون الوقاية من المستوى الثاني
						عون الوقاية من المستوى الأول
					2	عامل مهني المستوى الأول
					2	سائق السيارة المستوى الأول
						سائق السيارة المستوى الثاني
3	3	3	3	3	7	المجموع
الموظفون المتعاقدون المؤجرون بالساعة						
						عامل مهني المستوى الأول
2	2	2	2	2	3	المجموع
2	2	2	2	2	3	مجموع المناصب الخاصة بالموظفين المتعاقدين
5	5	5	5	5	10	
المناصب المخصصة لمكتبات المطالعة العمومية (المتعاقدون)						
المناصب المخصصة لمكتبات المطالعة العمومية (المرسمون و المتعاقدون)						
11	11	11	11	11	36	المجموع العام للمناصب (المرسمين و المتعاقدين)

المناصب المخصصة للموظفين المتعاقدين





جدول ب  
المناصب المالية لسنة 2014 للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و المكتبات المطالعة العمومية

المجموع	تعيين المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و المكتبات المطالعة العمومية						تعيين المناصب
	المكتبة	عين بن خليل	تيوت	جنين بورزق	المجموع	المكتبة	
							الموظفون المتعاقدون بالقانونية للعمل
							حارس
36	3	3	3	3	3	3	عون الوقاية من المستوى الثاني
							عون الوقاية من المستوى الأول
							عامل مهني المستوى الأول
2							سائق السيارة المستوى الأول
2							سائق السيارة المستوى الثاني
40	3	3	3	3	3	3	المجموع
							الموظفون المتعاقدون المؤجرون بالساعة
25	2	2	2	2	2	2	عامل مهني المستوى الأول
25	2	2	2	2	2	2	المجموع
65	5	5	5	5	5	5	مجموع المناصب الخاصة بالموظفين المتعاقدين
55							المناصب المخصصة لمكتبات المطالعة العمومية (المتعاقدون)
121							المناصب المخصصة لمكتبات المطالعة العمومية (المرسمون و المتعاقدون)
157	11	11	11	11	11	11	المجموع العام للمناصب (المرسمين و المتعاقدين)



قائمة المراجع :

الكتب :

دودين حمزة محمد ، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، بدون بلد نشر ،2014،

رشيد حباني ، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03/06 ،دار النجاح للطبع و التوزيع ،2012.

سامي جمال الدين ،"أصول القانون الإداري تنظيم السلطة الإدارية و الإدارة المحلية ،التنظيم القانوني للوظيفة العامة نظرية العمل الإداري"، منشأة المعارف ،الإسكندرية ،مصر ، 2009 .

سعيد مقدم :'الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة' ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 09-2010.

طارق المنذوب ، "الإدارة العامة ، العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الإداري" ، منشورات الحلبي ،لبنان ، الطبعة الأولى ،2005.

عباس الحميري و أخرون ،"إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة" ، الياروزي ، للنشر و التوزيع 2015.

محمد أحمد عبد الإلاه محمد ،"الوظيفة العامة" ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،مصر ،الطبعة الأولى ،2015.

مصطفى محمود أبو بكر ،"الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ، بدون طبعة ،2008.

موسى اللوزي ،التنظيم الإداري ،الاساليب ،والاستشارات ،زمزم ناشرون و موزعون ،عمان ،الاردن ،2010.

هاشمي خرفي ،"الوظيفة العمومية على ضوء بعض التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية" ،دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2012.

هتاف جمعة صبحي ابو راشد،"مبدأ المساواة في تولي الوظيفة العامة بين النظرية و التطبيق ، دراسة مقارنة ،مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض 2014.

القواميس :

جوزف بادروس،"القاموس الموسوعي الإداري عربي-عربي" ،منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ،الطبعة الأولى ،2006.

أطروحات الدكتوراة:

أمير محمد علي المؤمن ، اثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء دراسة حالة جامعة دنقلا" ، رسالة دكتوراه ، جامعة دنقلا كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،السودان،2015.

فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ،دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراة ، جامعة الحاج لخضر باتنة،2015.

فوزية بنت علي خضر الغامدي ،تصور مستقبلي لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ، مذكرة دكتوراة ،جامعة أم القرى ،قسم الإدارة التربوية،و التخطيط ،2013  
[.libback.uqu.edu.sa/hipres/Indu/indu16973.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/Indu/indu16973.pdf)

مزيان التاج ،"الرضا الوظيفي و أبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ،قياس و تقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي و مستشفى الأم و الطفل بتلمسان"،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم تخصص تسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،السنة الجامعية 2014/2013.

معاذ نجيب غريب ،إدارة المسارات الوظيفية و أثرها الولاء التنظيمي ،دراسة دكتوراة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق ،سوريا ،2014.

رسائل الماجستير:

بوعكاز يسرى ،"تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف بالجزائر" ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه تخصص الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 1، فرع الاغواط،2016.

بوزورين فيروز ،"دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف" ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف،الجزائر،2010.

تيشات سلوى ،"أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ،دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس" ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ،2010

حصّة بنت سفر بن صالح الجمعيد، مدى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية: إدارة التربية و التعليم بمنطقة تبوك"، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2014.

خوندهة همام ، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي دراسة مقارنة للمصارف العامة و الخاصة في سوريا ، ماجستير جامعة دمشق 2010.

عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و إنعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، السعودية، 2011.

فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة ، مذكرة ماجستير ادارة الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر، 2008.

قشي الهام ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية " ، ماجستير ، علم نفس تخصص العمل و التنظيم جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.

محمد ناصر سعيد الشهراني، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك"، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا السعودية، 2013.

منير زكريا أحمد عدوان ، سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة" ، ماجستير ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2011.

الأبحاث و المقالات :

أيمن حسن ديوب ، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية - المجلد -29- العدد الثاني ، سوريا، 2013.

باسم بشناق ، "الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون و الممارسة" ، سلسلة تقارير قانونية 31، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن ، رام الله ، فلسطين ، 2002.

بعداش مسيكة ، مروان عبد الرزاق ، " واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية" ، مقال بمجلة علم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2015.

- حامدي نور الدين ،"تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "، بحث ،مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، العدد الخامس ،جامعة زيان عاشور الجلفة ،الجزائر ،2014،
- حلمي حسين الحكيم ،" التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية "،بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني للاستشارات و التدريب ،الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 21-23 أبريل 2003.
- رتيمي الفضيل ، يجاوي رابح : "تخطيط المسار الوظيفي : بين الفرد و المنظمة "،بحث ،مجلة التنمية و الموارد البشرية ،مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة 2 لونيبي علي ،الجزائر 2016.
- رشدي عبد اللطيف وادي ، كامل ماضي ،" تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة "، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر ،العدد الثاني ، فلسطين، 2007.
- رميني جمال ،"إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر :خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية -سياسية "،جامعة الجزائر 2، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 31/ديسمبر 2017.
- سهام بلقرومي ،" أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة و الطفولة الجزائرية "، مجلة أفاق للعلوم ، العدد العاشر ، جامعة الجلفة ، جانفي 2018.
- صلاح الدين الهني،"أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين ،دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية"، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 20 ، العدد الثاني ،2004.
- قميحة رابح ،بوسعيد باديس ،"إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات و العراقيل القانونية "، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات،جامعة الجزائر II ، المجلد 5،العدد 1 ،الجزائر ،2016.
- ياسين ربوح ،"نظام الوظيفة العمومية في الجزائر (التطور و الخصائص)،بحث ،مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، المجلد 4،العدد 6 ،جامعة زيان عاشور الجلفة ،الجزائر ،2015.
- المحاضرات :
- رقام ليندة ،"دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية "، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، فرحات عباس ،جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2015 .

عبدلي سهام ،ملخص قانون الوظيفة العامة، السنة الثالثة قسم قانون عام ، كلية الحقوق جامعة منتوري قسنطينة ،2014-2015.

محاضرات في الوظيفة العامة ،معهد العلوم الادارية و القانونية ،المركز الجامعي ،عباس لغرور حنشلة ،الجزائر،2004-2005  
economic.blocspot.com. 'DH8JA' D9 E( ' D9EHJ)-'D'3Efonction cours .pdf تاريخ  
التصفح 2018/01/21.

محمد الأحسن :'محاضرات القانون الأساسي للوظيفة العمومة ، السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية'، جامعة ابو بكر  
بلقايد تلمسان ، الجزائر،2017- 2018.  
القوانين و التشريعات:

القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 الجريدة الرسمية رقم 32.

الأمر 133/66 ، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 46  
الصادرة بتاريخ 16 جوان 2006 .

المرسوم 59/85 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ،المؤرخ في 23 مارس  
1985 ،الجريدة الرسمية،العدد 13 ، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1984 .

المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ،الجريدة  
الرسمية العدد رقم 16 ،المؤرخة في 06 مارس 1996.

المرسوم التنفيذي رقم 180/13 المتضمن إنشاء مكاتب رئيسية للمطالعة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 25 ، الصادرة  
بتاريخ 12 ماي 2013.

المرسوم التنفيذي رقم 293/95 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، الجريدة الرسمية رقم 57 الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر  
1995.

المرسوم التنفيذي رقم 234/12 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتضمن القانون الأساسي للمكاتب الرئيسية المطالعة  
العمومية ،الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة بتاريخ 03 جوان 2012 .

القرار رقم 194 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة و مدته و محتواه و برامجها، المؤرخ في 21 مارس 2016.

المنشور رقم 7 ، يتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العامة، المؤرخ في 28 أفريل 2011.

التعليمة رقم 01 ، التي تحدد كفاءات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 280/16 ، المؤرخة في 05 يناير 2017.

مواقع الانترنت :

1. <http://islammemo.cc/2010/01/24/939666.html>
2. [www.boosla.com](http://www.boosla.com)
1. [www.kutub.info/library.book/4390](http://www.kutub.info/library.book/4390)

الصفحة	فهرس المحتويات
ا	الإهداء
ب	التشكرات
ت	الملخص
ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
01	المقدمة العامة
05	الفصل الأول : الأدبيات النظرية حول مفهوم المسار المهني
05	تمهيد
06	المبحث الأول : ماهية المسار المهني و إدارته
06	المطلب الأول : مفهوم ، أهمية ، و أهداف المسار المهني
06	أولا . مفهوم المسار المهني
07	ثانيا . أهمية المسار المهني
08	ثالثا . أهداف المسار المهني
09	المطلب الثاني : مراحل المسار المهني و معوقاته
09	ا. مراحل المسار المهني
10	ب. معوقات المسار المهني
12	المبحث الثاني : المسار المهني للموظف داخل الوظيفة العمومية
12	المطلب الأول : مفهوم و أنظمة الوظيفة العمومية
12	أولا . مفهوم الوظيفة العمومية
13	ثانيا . أنظمة الوظيفة العمومية
17	المطلب الثاني : مفهوم الموظف و شروط اكتساب صفة الموظف
17	ا. مفهوم الموظف

18	ب. شروط اكتساب صفة الموظف
19	المطلب الثالث : تشريع المسار المهني للموظف الجزائري
19	أولا.التوظيف
28	ثانيا.التعيين
30	ثالثا.الوضعيات القانونية
32	رابعا.حركات نقل الموظف
33	خامسا.التكوين ،التقييم ، الترقية
36	سادسا.حالات انتهاء المسار المهني للموظف
39	خاتمة
40	<b>الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية</b>
40	تمهيد
40	المبحث الأول : أطروحات الدكتوراه
44	المبحث الثاني: رسائل الماجستير
52	المبحث الثالث: أوراق بحثية و مقالات
62	خاتمة
67	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>
67	تمهيد
67	المبحث الأول : تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية النعامة
67	المطلب الأول : نشأة المكتبة و مهامها
69	المطلب الثاني : تنظيم و تسيير المكتبة
73	المبحث الثاني : طريقة البحث و أدوات الدراسة
73	المطلب الأول : تقديم الطريقة و الأدوات
74	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة
76	المبحث الثالث : النتائج و المناقشة
76	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

91	خاتمة
93	الخاتمة العامة
97	الملاحق
105	قائمة المراجع
111	الفهرس