

هيكلية الوظيفة العامة في التشريع الوظيفي الجزائي " الهيكلية الداخلية نموذجا "
" The Structure of the Public Service in Algerian Functional Legislation "

"Interior Structure as a Model"

قوتال ياسين *

- جامعة عباس لغرور - خنشلة -

yacine881@yahoo.com

تاريخ القبول: 2022/10/10

تاريخ المراجعة: 2022/10/10

تاريخ الإيداع: 2022/05/13

ملخص:

تعد الهيكلية الوظيفية من أهم الوسائل القانونية التي تعمل على تنظيم المسار الوظيفي، وتقوم بعملية الارتقاء بالأداء الوظيفي للموظفين وزيادة المردودية الانتاجية للمرافق الادارية، على هذا الاساس نجد ان المشرع اهتم بالهيكلية الوظيفية خاصة الداخلية باعتبارها الاداة المثلى لتنظيم المسار الوظيفي للموظف، من خلال إدخال تصنيف داخلي يمنح جملة من الشروط المماثلة في ممارسة الوظيفة خاصة ما تعلق بالمنصب الوظيفي والوظيفة والسلك والرتبة، لذا تعد الهيكلية الداخلية وسيلة لتحديد المركز القانوني للموظف أثناء السير في الوظيفة في مختلف الوضعيات تجاه المنصب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الهيكل الوظيفي - المنصب الوظيفي - الرتبة الوظيفية - السلك الوظيفي.

Abstract:

The functional structure is one of the most important legal means that regulate the career path and performs the process of improving the job performance of employees and increasing the productivity of administrative facilities, on this basis, we find that the legislator has paid attention to the functional structure, especially the internal, as the best tool to organize the employee's career path, through the introduction of an internal classification through which a number of similar conditions are granted in the exercise of the job, especially with regard to the job position, the job, the service and rank.

Keywords : job structure - job position - job rank - job corps.

* المؤلف المراسل.



مقدمة :

تعمل المرافق العامة ذات الطابع الإداري على تنظيم تقديم خدماتها لجمهور المنتفعين من خلال ضبط كل القواعد القانونية التي تساعد على إيجاد خدمة عمومية ذات نوعية ، وهذا من خلال الاعتماد على مختلف الوسائل المناسبة لها ، والمنظمة في إطار القانون الإداري وخاصة في جانب الوسائل البشرية والمتمثلة في الموظف العام باعتباره الأداة والوسيلة المثلى لمساعدة الإدارة في تجسيد وتنفيذ سياساتها وبرامجها على أرض الواقع¹.

لذا فان الموظف العام يعد وسيلة بشرية مخصصة للمرافق العامة الإدارية ، وعنصر ضروريا لها لتسهيل الأعمال وممارسة اختصاصاتها وسلطاتها المحددة قانونيا ، ولهذا الأخير - الموظف العام - نظام قانوني ينظمه ويؤطره طيلة مساره المهني الوظيفي سواء كان ذلك قبل الدخول للوظيفة او أثناء السير في مساره الوظيفي وبعده ، وهو ما يعرف بالحياة الوظيفية او الوظيفة العامة ، والتي تعد الإطار العام الذي يضبط ويوفر للموظف البيئة المناسبة ، ويكرس مختلف التزامات حقوقه الوظيفية².

الى جانب ذلك فان الموظف العام يحتاج الى وسيلة ولغة ذات طابع قانوني مع المنتفعين بالمرفق العام من أجل تقديم هذه الخدمة ، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توفير الوسائل القانونية في صورة القرارات والعقود الإدارية³.

على اعتبار أن الإدارة الوظيفية و التي يصطلح عليها بالمنظمة تهدف الى تحقيق مختلف المبادئ الأساسية التي تقوم عليها ، وبالتالي تحقيق الغاية والهدف من وجودها وهو الاستثمار الأمثل في مختلف مواردها وخاصة البشرية ، والتي ستعكس إيجابا على جانب الاستغلال الأمثل في الطاقم البشري وتحقيق أهداف المسار الوظيفي ، والذي سيحقق ولاء للموظف وإنجازا لمختلف المشاريع الإدارية باعتبار العمل الوظيفي رسالة يكرس لها الموظف حياته الى غاية خروجه منها⁴. حياة الموظف الوظيفية تتميز بوجود مسار وظيفي محدد يحتوي على هيكليّة للوظيفة داخليا مرتبطة بعملية التسيير للمسار الوظيفي ، ومن هنا تظهر مدى أهمية موضوع الدراسة من خلال :

- الأهمية التي تمنح للجانب الهيكلي كأساس في تنظيم المنظمات الوظيفية وخاصة في جانبها البشري ، لذلك وجب إعطاء هذا الجانب الاهتمام اللازم من أجل التسيير مع مختلف التغيرات العالمية ، وبالتالي تحقيق مختلف الأهداف .
- كما تظهر أهمية الهيكليّة الوظيفية الداخلية باعتبارها الجانب المنظم للمنصب الوظيفي للموظف في مختلف المستويات الوظيفية ، ومن ثمة قدرة هذا الأخير على اداء التزاماته الوظيفية دون إشكالات عملية .
- التنظيم الهيكلي لعالم الوظيفة يعمل على تنظيم العمل الإداري من خلال تنظيم سير الموظفين وتقديم خدمات نوعية للمنتفعين .

وتظهر إشكالية البحث في ما يلي : " هل وفق المشرع الجزائري في تنظيم الهيكليّة الوظيفية للموظف العام بما يحقق النجاعة والفاعلية المطلوبة في زيادة المردود الوظيفي " .

إن الهدف من وراء هذه الدراسة يتمثل في :

- التعرف على المسار الوظيفي للموظف العام وهيكلته .
- التركيز على الجانب الهيكلي الداخلي للمسار المهني للموظف العام باعتباره العمود الفقري للمنصب الوظيفي .

¹ - ياسين قوتال ، الوجيز في الوظيفة العامة ، دار الهادي للعلوم ، 2019 ، الجزائر ، ص : 03

² - هني رشيدة ، موانع الترقية في الرتبة في الادارات العمومية الجزائرية ، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، ديسمبر 2019 ، ص : 145 .

³ - برهان رزيق ، القرار الإداري وتمييزه من قرار الادارة ، وزارة اعلام سوريا للطباعة ، ط01 ، سوريا ، 2016 ، ص ص : 05-07

⁴ - نواره حسين ، تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 38 ، العدد 01 ، مارس 2018 ، ص : 220

- التعرف على حجم التأثير لهذه الهيكلية الداخلية على المنصب الوظيفي والوظيفية مقارنة بالهيكلية الخارجية وتقديم اقتراحات في هذا المجال .

استخدمنا من خلال دراستنا منهجاً مركباً من المنهج الوصفي والتحليلي ، الجانب الوصفي تم استخدامه في مسألة وصف كل ما يتعلق بالمسار المهني والهيكلية الداخلية ، أما التحليلي من خلال استقراء مختلف النصوص القانونية المرتبطة بالهيكلية الداخلية للوظيفة العامة .

وعلى ضوء ذلك تم تقسيم موضوع دراستنا الى قسمين أساسيين هما :

المبحث الأول : المسار الوظيفي كألية للتنظيم الوظيفي للوظيفة .

المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي وأهميته .

المطلب الثاني : أنواع المسارات الوظيفية .

المطلب الثالث : مجال توظيف المسار الوظيفي .

المبحث الثاني : الهيكلية الوظيفية الداخلية كمحدد لتحقيق المسار المهني الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الهيكلية الداخلية للوظيفة .

المطلب الثاني : تقسيمات الهيكلية الوظيفية الداخلية .

المبحث الأول : المسار الوظيفي كألية للتنظيم الإداري للوظيفة العامة

يعتبر المسار الوظيفي وعملية تسييره من أهم المتطلبات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، فالدولة تعمل جاهدة من أجل الاهتمام بهذا الجانب وإدخال العديد من الإصلاحات التي تشمل هذا السياق على مستوى القطاع العام وهذا من أجل إيجاد منظومة قانونية متكاملة تنظم وتضبط هذا المسار ، لذلك يظهر مدى الاهتمام به على أساس انه الانعكاس الإيجابي على العمل الوظيفي في حد ذاته ، والاطار الأساس الذي يشتغل فيه الموظف ، ويعد المنطلق الحقيقي لبناء إدارة فعالة تقدم أفضل الخدمات للمنتفعين¹ .

المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي وأهميته

إن الوظيفة العامة هي المرتكز الأساس في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، ومن ثمة عدم وجود إدارة وظيفية للموارد البشرية يؤدي الى انعدام العمل الوظيفي وما يترتب عنه من اختلالات في التخطيط للمسار الوظيفي ، لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عند عملية انتقاء الكادر البشري اختيار الأنسب والاحسن للمنصب الوظيفي لتحقيق مختلف الأهداف المنظمة ، وبالتالي تحقيق التخطيط المناسب للمسار الوظيفي ، وسيتم تناول هذه الجزئية من خلال شقين هامين هما :

الفرع الأول : تعريف المسار الوظيفي

تعود كلمة **coreer** أو ما يصطلح عليه بالمهنة أو المسار إلى الأصل الفرنسي، وهي كلمة **carrier** وتعني حلبة السباق وترجع الجذور التاريخية الأولى لمنطلق فكرة المسار الوظيفي الى القرن 15 ، وإن كان الأصل في تكوين مختلف المكونات التي تدخل في إطار المسار الوظيفي خلال القرن 20 ، أي بعد الحرب العالمية الثانية ، وهذا سببه الرئيس هو رأس المال

¹ - رفاف عبد القادر و مزيان محمد ، جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05 ، العدد 03 ، ديسمبر ، 2019 ، ص: 459 .

البشري وخاصة اليد المؤهلة¹، الأمر الذي أدى الى تطوير والنهوض بمفهوم المسار الوظيفي بالموازاة مع تطور وظهور مفهوم العقد النفسي غير المكتوب، الذي يربط بين العامل والمنظمة أي الموظف والإدارة ويدعم الاستقرار الوظيفي على أن هناك مفهومين او تعريف للمسار الوظيفي الأول تقليدي والثاني حديث².

أولاً- التعريف التقليدي للمسار الوظيفي :

يعرف المسار الوظيفي من خلال هذا التوجه على أنه " الوظائف أو المواضع ذات الطابع الوظيفي، والتي يتميز بها الفرد الموظف خلال حياته المهنية وذلك ضمن منظمة واحدة، وغالبا ما كان يرتبط بالارتقاء أو الانتقال الأعلى للمسلم الوظيفي حسب نمط الإدارة السائدة آنذاك"، هذا التعريف تميز بأنه يركز على ضرورة الفصل بين التطور التشريعي وتطور المحتوى³.

كما قد عرف المسار الوظيفي بأنه " تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة " أو " هو مجموعة المراكز الوظيفية التي يندرج الفرد خلالها في حياته الوظيفية "⁴ أو " المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه فيها، ويتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الاعمال التطوعية والخاصة والعامة على حد سواء "⁵.

انطلاقاً من التعريفات السابقة نجد أن مختلف هذه المفاهيم تركز على ما يصطلح عليه بالمواقع الوظيفية وتسلسلها دون التركيز على خبرات التي يكتسبها الموظف، الى جانب التركيز على البدايات والنهايات في المسار الوظيفي في إطار الإدارة.

كما يمكن القول أن المسار التقليدي يستند الى عملية الحركة والانتقال التصاعدي للموظف من وظيفة إلى أخرى عن طريق ما يعرف بالترقية، شريطة توافر في الوظيفة الجديدة الاشتراك مع السابقة من حيث الطبيعة، أي وجود وحدوية في المسار والتخصص.

هذا التصور للمسار رغم سهولته، إلا أنه ضيق وغير مرن ولا يعط مجالاً واسعاً لفكرة الترقية الى غاية نهاية المسار والعلاقة الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم الاتمام والملل في العمل الوظيفي، مما يؤثر على طبيعة الخدمة المقدمة من طرف المرفق او المنظمة.

لذلك يمكن القول أن المسار الوظيفي هو عبارة عن " التعبير عن كل الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي يشغلها خلال مسيرة عمله، والاتجاهات والسلوك المرتبط بهذه المواقع "⁶.

¹ - معاذ نجيب غريب، رسالة دكتوراه " ادارة المسارات الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص: 19.

² - المرجع نفسه، ص: 19.

³ - بورقية قويدر وسماويل عيسى والعياداني الياس، ادارة المسار الوظيفي المنظمات واهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، سبتمبر 2020، ص: 16.

⁴ - مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط 2004، ص: 198.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد استراتيجي، دار وائل للنشر الاردن، ط 01، 2005، ص: 550.

⁶ - باسم غدير وهيثم عمران، دراسة العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015،

المجلد 37، العدد 04، ص: 537.

كما أنه " نموذج التوافق بين إمكانات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة ، من خلال مجموعة القدرات والإجراءات التنظيمية التي تهيمن وتفرض العمل المناسب والمفيد للفرد وللمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية"¹.

ثانيا - التعريف الحديث للمسار الوظيفي :

لقد سجل تعدد في تحديد تعريف للمسار الوظيفي من قبل الفقهاء ، منها ما ركز على الفرد الموظف واعتبر أن المسار الوظيفي وظيفة يمارس الموظف من خلالها حياته الوظيفية ، أي أن هذا التعريف يركز على الجانب الفردي وهناك اتجاه آخر يركز على المسار المتحرك أو التدرج في إطار المهنة أي المدخل الوظيفي ، وهناك من يعتبره خاصية ذات طابع هيكلي يقسم من خلالها تخصص الوظيفة أي المدخل الوظيفي .

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول ان هذا المفهوم الحديث يركز على جانب المعارف والمكسبات التي يكتسبها الموظف من خلال عملية الحركة في السلم الوظيفي دون التركيز على جانب الانتقال في المراكز الوظيفية ، كما نلاحظ ان هذا التوجه من التعريفات يركز على جانب شبكة العلاقات ذات الطابع الوظيفي التي تعد العامل الرئيس المكون للمسار الوظيفي ، لهذا يمكن القول أن هذا المفهوم يمتاز بنظرة قصيرة المدى وتغيرات غير هرمية وإدارة ذات طابع شخصي وارتباط بالقيم الوظيفية .

بالنتيجة وبالنظر الى تعدد المعايير المحددة لتعريف المسار الوظيفي فانه في المجمل يعرف على أنه " تسلسل وتتابع من الوظائف مجالات والتي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية"².

الفرع الثاني : خصائص المسار الوظيفي

انطلاقاً من المفهوم الحديث للمسار الوظيفي فإننا نجد أنه يمتاز بجملة من المميزات عن النظرة التقليدية من خلال :

أولاً- الاعتبار الزمني للمسار : يتميز المسار الوظيفي بقصر المدة في إطار الدورة الواحدة بحكم امتداده لعدة دورات هذه الأخيرة تمتاز بالقصر بحيث لا تتعدى السنتين أو الأربع سنوات . حيث نجد ان الموظف يسير خلال هذا المسار الوظيفي بعدة مراحل مختلفة تمتاز بالاكشاف والتجربة أو التأسيس ، خاصة بعد اكتسابه الخبرة والتمكن في هذا المجال ، ثم يتميز الموظف في عملية السير إما داخل أو خارج الإدارة الى غاية نهاية مساره الوظيفي³.

ثانيا- التطور في المستوى الوظيفي : الموظف خلال مساره الوظيفي المتحرك ، فان نجاحه لا يقاس بحكم الوضعيات و قيمة الأجر او مسالة تبيان المستوى، وإنما يرتكز على المستوى الوظيفي له المكون من خبرات ومهارات تسمح له آنذاك بالترقية الأفقية والعمودية خلال مسيرته المهنية⁴.

¹ - زيار نانو ، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، ديسمبر 2017 ، ص: 99 .

² - حماش علي ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمة ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، المجلد 02 ، العدد 08 ، السنة 2020 ، ص: 94 .

³ - محفوظ احمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، ط01 ، 2010 ، ص: 291 .

⁴ - محفوظ احمد جودة ، المرجع السابق ، ص: 292 .

ثالثاً- التسيير الإداري للمسار الوظيفي الشخصي : يكون الموظف في هذه الحالة هو المسؤول المباشر على استمرارية هذا المسار وبقائه متطوراً من خلال القدرة على القيام بعمليات الاستخدام، وحسن توظيف شبكات العلاقات الوظيفية، ومدى وعيه لحسن إدارته لهذا المسار من خلال تجنب السلبيات وتطوير الإيجابيات¹.

رابعاً- العامل الشخصي الذاتي للموظف العام : تعتبر العقبات الشخصية و الميولات المكتسبة من قبل الموظف دافعا قويا من أجل ضبط وتحديد طريقة المسار المهني ، من خلال اكتساب الموظف لعوامل تحقيق الذات والإنجاز والرضا، وهي غير مرتبطة بالجانب الوظيفي فقط وإنما بالجانب الشخصي والعائلي، وتظهر خاصة بالنسبة للموظف المتزوج والأعزب في مجال الترقية أو المسكن..... الخ².

و بالنظر للقيمة التي يتميز بها المسار الوظيفي ، فإن عمل الإدارة العمومية او الوظيفة يرتكز على الاهتمام أكثر بهذا الجانب من أجل تطوير العمل الوظيفي، وتخطيط المسار لما له من أثر إيجابي على الموظف والإدارة ونوعية الخدمات المقدمة للمنتفعين ، لذا نجد ان هذه الأهمية للمسار الوظيفي تعود للأسباب التالية المرتبطة بالموظف والإدارة المسيرة للمسار وهي³ :

- تدعيم الجانب المهاري للموظف وتطويره خلال الفترات الأخيرة ، خاصة أن الموظف الحالي أصبح يمتلك العديد من المهارات التي تؤهله لإدارة مساره الوظيفي وتدفع به الى زيادة في تطويره وتحقيق طموحاته الوظيفية .
- تطوير المسار الوظيفي من خلال توفر مختلف البرامج التي يقوم عليها هذا الأخير ، الأمر الذي يدفع الى ارتفاع معدلات ومستويات الإدارة من حيث الموارد البشرية خاصة المؤهلة والاحتفاظ بها .
- جانب التخطيط لمسار الموظف العام قوي جدا لجذب اليد المؤهلة من الموظفين عكس الإدارة الغير مهتمة بذلك.
- تطور مسار الموظف والاهتمام به يؤدي الى تكوين نخبة من الموظفين القادرين على تولي المناصب العليا أو الوظائف العليا .

المطلب الثاني : أنواع المسارات الوظيفية

حتى نضمن فاعلية لنظام المسار الوظيفي لابد من تعديل عنصر التخطيط، والذي يساعد الموظف على عنصر التنقل والتحرك خلال مساره، والتوظيف الجيد لقدراته ومؤهلاته وكفاءته فيه ، بما ينعكس إيجاباً على الإدارة وتقديم الخدمة ، لذلك نجد أن هناك عدة أنواع رئيسة للمسارات الوظيفية وهي :

الفرع الأول : المسار التقليدي

يرتبط هذا المسار من حيث المفهوم بالهيكلية الوظيفية ، حيث يعطي لجانب الانتقال في المسار الوظيفي العمودي او الافقي اعتبارا كبيرا ، خاصة إذا ارتبط بفكرة ترقية الجزء الرئيس للهيكلية، بحيث نجد أن الوظيفة الأساسية

¹ - حامي يوسف ، اعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي ، معهد الادارة العامة ، عمان الاردن ، سنة 1996 ، ص: 292

² - مقال بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي " ، نقابة المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في لبنان ، الموقع الالكتروني: <https://www.hrsleb.org> ، تاريخ النشر: 2016/04/11 ، تاريخ الاطلاع: 2022/02/11 ، الساعة 21.10 .

³ - حماش علي ، المرجع السابق ، ص: 100-101 .

للموظف ماهي إلا عبارة عن إعداد مسبق له و لوظائف أخرى ، حتى لا يكون حبيس المنصب الوظيفي والذي يدخله ضمن إطار الإعدام الوظيفي¹ .

الفرع الثاني : المسار الشبكي

بعد انحيازه للمسار السابق- المسار التقليدي- كمرحلة أولى ، فان الموظف يعمل في إطار الهيكل التنظيبي الداخلي للوظيفة العامة المنظمة للمنصب الوظيفي " الحركة والانتقال " ، من خلال الترقية الوظيفية في إطار عمله الوظيفي ومنصبه ، وهذا كدافع من أجل اكتساب مختلف المهارات وتحقيق الذاتية وطموحاته الوظيفية² .

الفرع الثالث : مسار الانجاز او الخبرة الوظيفية

هذا المسار متعلق بالمفهوم الجديد في تحديد مختلف المسارات الوظيفية ، والتي تركز على جانب الكفاءة والقدرة التي يمتاز بها الموظف أثناء قيامه بأعماله الوظيفية ، والتي تعد كميّار لتكريس فكرة الترقية الوظيفية خاصة العمومية ، حيث يعتمد على هذا الجانب في العديد من المناصب الوظيفية الخاصة³ .

المطلب الثالث : مجال توظيف المسار الوظيفي

يعتبر استخدام المسار الوظيفي من حيث التنظيم و التخطيط ذا أهمية بما كان في إطار حسن تسيير الوظيفة وهيكلتها سواء الخارجية أو الداخلية ، اذ يرتبط الأمر بجانب المنصب الوظيفي أو العمل او الترقية او السلك الوظيفي وهذا من خلال :

الفرع الاول : التكوين الوظيفي

يعرف بالتدريب الوظيفي ، وهو الجانب الذي يرتكز على الجهد المبذول من قبل الإدارة الوظيفية لتقديم مختلف المعارف، وتحسين وتطوير مستويات الموظفين ، وهذا ما يظهر جليا من خلال الاهتمام بالمنصب الوظيفية خاصة اذا ما وضعت الإدارة استراتيجية تشكل شراكة بين المسار الوظيفي والجانب التدريبي ، وبذلك يستطيع الموظف أن يصبح مؤهلا ويسير في مساره الوظيفي⁴ .

الفرع الثاني : الترقية الوظيفية

وهي القصد من وراء استخدام المسار الوظيفي في جانبه التخطيطي وتنظيم هيكلية الوظيفة ، حيث ينتقل الموظف إذا ما سجل تنظيما وتخطيطا جيدا للمسار الوظيفي من رتبة الى رتبة أو داخل الرتبة الوظيفية في حد ذاتها أي في الدرجات المكونة لها، والتي لها أثر إيجابي وظيفي واجتماعي على الموظف العام ، وأثر على إصدار قرارات الترقية بناء على

¹ - بورقبة قويدر واخرون ، المرجع السابق ، ص: 16 .

² - معاذ نجيب غريب ، المرجع السابق ، ص ص : 35-37 .

³ - بعداش مسيكة ومن معها ، واقع التكوين في المسار المدني للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية - ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 31 ، سنة 2015 ، ص: 60 .

⁴ - فضيلة بن طاهر ، التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني " مجلة Aleph. Langues, médias et sociétés ،

المجلد 08 ، العدد 03 ، سنة 2021 ، ص: 519-520 .

الاحتياجات، وليس على أساس الرغبات الشخصية، كما أن هذا الجانب يركز على عملية التدوير الوظيفي والمخطط بعملية نقل الموظف من رتبة إلى أخرى لمدة معينة¹.

الفرع الثالث: تقييم الاداء الوظيفي وتحفيزه

إن عملية التقييم في المجال الوظيفي كجزء من التخطيط للمسار الوظيفي تركز على جانب تحليل اداء الموظف في جانبه الوظيفي المادي او التنظيمي إيجاباً أو سلباً، وهذا لتحقيق أهداف المنظمة والذي له تأثير قوي جداً على مردودية الموظف العام، من خلال أنها تعد دافعا قويا لزيادة نشاطه، وتدعم مؤهلاته من أجل تحقيق هدف الترقية والتي تعتبر كدافع او تفسير له².

المبحث الثاني: الهيكلية الوظيفية الداخلية كمحدد لتحقيق المسار الوظيفي

حتى يكون هناك اداء وظيفي فاعل من قبل الموظف العام أثناء تأدية واجباته الوظيفية داخل الدارة الوظيفية وجب مراعاة جانب مهم جداً اهتم به التخطيط للمسار الوظيفي، وهو مسألة التنظيم الهيكلي للوظيفة العامة.

هذا المجال له أهمية كبرى حين يوظف ويستغل العنصر البشري في الوظيفة، الى جانب حسن استغلاله بما ينعكس إيجاباً على الوظيفة والإدارة، وهو المر الذي يجرنا الى الحديث عن الهيكلية الوظيفية وخاصة في شقها الداخلي.

المطلب الاول: مفهوم الهيكلية الوظيفية

من مستلزمات تحقيق المسار الوظيفي أن يكون هناك جانب من الهيكلية في تنظيم الوظيفة من خلال العمل على تنظيم مختلف العلاقات داخل المنظمة الإدارية ككل وتحديد مختلف المسؤوليات، كما أنه بحاجة الى ما يعرف بالهيكلية الوظيفية التي تعد جزءاً من التنظيم الهيكلي يتم من خلاله التجميع والتخصيص الوظيفي في الإدارة الواحدة، سيتم تناول هذه الجزئية من خلال:

الفرع الأول: تعريف الهيكلية الوظيفية

تعتبر الهيكلية الوظيفية الشق التنظيمي للعمل الإداري الوظيفي داخل الإدارة الوظيفية، وهو ما يسمح بالتعرف على مختلف الوحدات ذات الطابع التنظيمي التي تتمتع بها الإدارة سواء ما تعلق بشقها الخارجي أي البناء التنظيمي الهيكلي الخارجي للعمل الوظيفي أو الوظيفة، وهنا نقصد به الهيكلية الخارجية.

هذه الأخيرة وانطلاقاً من مختلف النصوص التشريعية الناظمة للوظيفة العامة فإن المشرع الوظيفي اهتم بهذا الجانب رغم تسجيل تباين خلال السنوات الماضية والنصوص التشريعية المتعاقبة من خلالها، والتي كان اخرها الأمر 03-06 والذي ركز في هذا الجانب على الإطار العام لهذه الهيكلية المكونة حسب المادة 55 منه من:

01- الهيكل المركزي الاداري المديرية العامة للوظيفة.

02- المجلس الاعلى الوظيفة.

03- هيئات المشاركة والاطعن في الوظيفة العامة.

¹ - هي رشيدة، المرجع السابق، ص: 145-146.

² - زبار نونو، المرجع السابق، ص: 108-109.

04- اللجنة التقنية .

أما الشق الثاني من الهيكلية فإنه يتجسد في إطار الهيكلية الداخلية والتي تعرف على أنها " إخضاع الوظيفة إلى عملية تصنيف ذات طابع داخلي حيث يتم منح مجموعة من الأعراف العموميين شروطاً متماثلة في مجال ممارسة وظيفتهم " ¹.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن اعتبار هذه الهيكلية عبارة عن العمود الفقري للوظيفة وللمنصب الوظيفي في حد ذاته ، هذه الهيكلية مرتبطة بالعديد من المفاهيم والمتمثلة في ما يلي :

01- المنصب الوظيفي والوظيفة العامة .

02- الرتبة الوظيفية .

03- السلك الوظيفي .

الفرع الثاني: خصائص الهيكلية الوظيفية للمسار الوظيفي

إن الطابع الهيكلي المشكل للوظيفة العامة يمتاز بالعديد من المميزات منها ² :

أولاً- الربط والتنسيق بين مختلف الأعمال الوظيفية للإدارة : تعمل الهيكلية في مستواها الخارجي والداخلي على أن تكون فكرة الإدارة " المنظمة " وأعمالها الوظيفية متكاملة ومنسجمة ، حيث ينصب من خلالها عنصراً التكرار والازدواجية .

ثانياً - ضمان عنصر الفعالية والنجاعة الوظيفية : يتضح ذلك من خلال قيام الإدارة عن طريق موظفيها بأعمال حيث يقوم كل موظف بعملة المنوط به، ويعمل من خلال سرعة الإنجاز والدقة في العمل والإتقان .

ثالثاً- تفعيل عنصر الرقابة الوظيفية : يعتبر هذا العنصر مهماً جداً في تنظيم العمل الوظيفي، وهو مرتبط أساساً بتكوين مختلف مبادئ الوظيفة خاصة مبدأ الجدارة ³ ، من خلال إيجاد أجهزة تسهر على إدارة وتنظيم الوظيفة والرقابة عليها، وتوزيع هذا العنصر الرقابي سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، أي رقابة من قبل أجهزة على مستوى المركز داخل الهيكلية الخارجية، وتوكل العملية للهيكل الإداري المركز، ومختلف أجهزة المشاركة والطقن واللجنة الإدارية متساوية الأعضاء واللجنة التقنية ، إلى جانب فسخ المجال للرقابة الإدارية الداخلية للإدارة على الموظف .

رابعاً- تحقق المرونة والوضوح في العمل الوظيفي : ضمان وجود هيكل تنظيمي للإدارة يجعل من الإدارة قادرة على التكيف مع مختلف التطورات التي يمكن أن تمس البيئة الوظيفية المرتبطة بالإدارة، وتجعل من مختلف التقسيمات الهيكلية المنظمة للهيكل التنظيمي تمتاز بالدقة والتحديد، بما يجعل العمل الوظيفي متناسباً مع البيئة الوظيفية للإدارة واحتياجاتها .

¹ - ياسين قوتال ، المرجع السابق ، ص : 37 .

² - محفوظ احمد جودة ، المرجع السابق ، ص : 291-292 .

لمزيد من التفصيل : انظر الى : ابتسام مهران ، خصائص الهيكلية التنظيمية وانواعها ، <https://www.almsal.com> ، تاريخ النشر : 2021/01/17 ، تاريخ الاطلاع : 2022/02/21 الساعة : 20:18 .

³ - يعرف مبدأ الجدارة على انه " المبدأ الذي يجعل من عملية اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على اساس الصلاحية والمقدرة وليس على اساس المحاباة والمحسوبية " انظر : عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ن دار الجسور للنشر والتوزيع ، ط01، 2015 الجزائر ، ص: 87-88 .

المطلب الثاني : التقسيمات الهيكلية الوظيفية الداخلية

يمكن تقسيم الهيكلية الداخلية في المجال الوظيفي إلى الأقسام التالية :

الفرع الأول : منصب الشغل الوظيفي والوظيفة

تم التعرض إلى مفهوم الوظيفة العامة عند الفقهاء فمفهم من عرفها على أنها " مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنظمة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمله الإداري مستهدفا الصالح العام ، من ثمة فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة ، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته " .

كذلك الوظيفة العامة هي عبارة عن " مركز قانوني يشغله الموظف ، وهي موجودة قبل ان تشغله ، وبالتالي فهي تستقل في وجودها وحقوقها وواجباتها عن من يشغلها ، اذ لا تنتهي إلا بوفاء او إقالة او استقالة من يشغلها " .

كما أنه بالرجوع الى نص القانون 78-12 القانون الأساس العام للعامل -الملغى- في الباب الثالث " مناصب العمل " درج تعريفاً لمنصب العمل في المادتين 99 الى غاية 123 منه ، حيث أكد في نص المادة 99 " أن منصب العمل مجموعة من مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في إعدادها" .

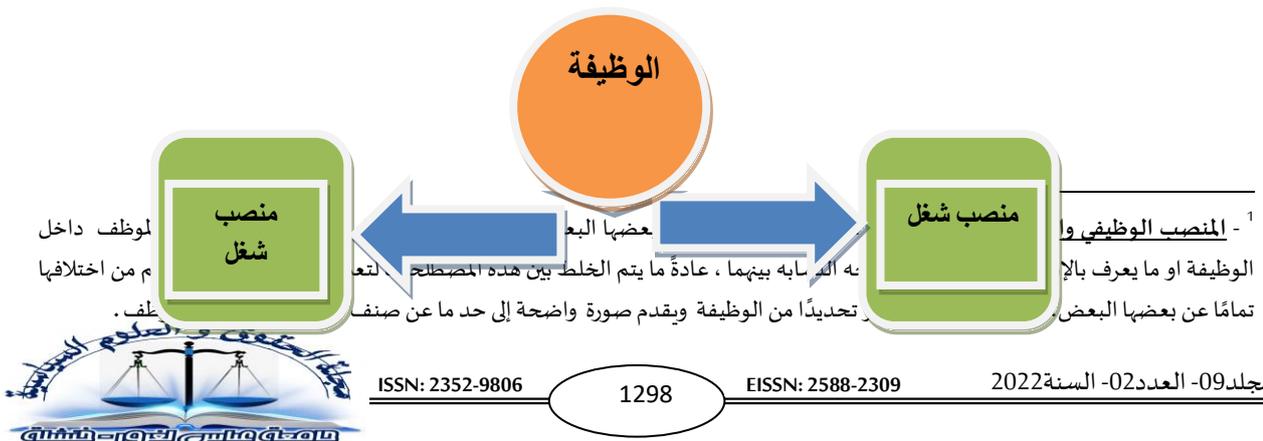
كما نصت المادة 116 من نفس القانون على أن منصب العمل لا يكتسب مباشرة الا بعد عملية التثبيت أو ترسيم صاحبها في رتبة ما في منصب عمله .

وبالرجوع الى النص التشريعي للوظيفة العامة الامر 06-03 نجد أن هذا الأخير لم يعط تعريفاً للمصطلحين ، وترك هذا المجال الى الفقه ، لكن بالرجوع الى نص المادة 05 من الامر 06-03 نجدها قد تضمنت ما يلي: " تختلف الرتبة عن منصب الشغل وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها " .

بتحليل واستنطاق المادة 05 نجد ان المشرع يفرق بين فكريتي منصب الشغل وفكرة الوظيفة أو الوظائف .

وإزاء هذا الفراغ في تحديد الاختلاف الموجود في المصطلحين من حيث المعنى الاصطلاحي وجب الرجوع الى المرسوم 85-59 القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية - الملغى- ، و بالرجوع الى نص المادة 07-02 منه نجد انه تتضمن : " يقصد بالوظائف في مفهوم هذا المرسوم جميع مناصب العمل التي تكون مهامها الرئيسية متماثلة " . وهنا نجد أن منصب العمل هو عبارة عن جملة من المهام الرئيسية المتماثلة .

بالمقارنة بين المادتين 06 من الامر 06-03 و 07 من المرسوم 85-59 - الملغى- فان الوظيفة أو ما يصطلح عليه بالوظائف هي عبارة عن " مجموعة من المناصب الشغل والتي تكون مهامها الرئيسية متماثلة " ¹ .





** رسم توضيحي لمفهوم الوظيفة ومنصب الشغل **

وانطلاقاً مما سبق يمكن الاستنتاج ان منصب الشغل هو¹:

- 01- كل شاغل لمنصب الشغل، وبطريقة قانونية يكلف في إطار تأدية المهام المنوطة بمنصب عمله ، والتي تدخل ضمن الإطار العام للوظيفة العامة .
- 02- مناصب الشغل تقابلها مجموعة من المهام الوظيفية المتمثلة والمحددة سلفاً بموجب نصوص تنظيمية ، وتختلف من حيث المهام المسندة لرتب الموظفين .
- 03- منصب الشغل قد يشغله موظف أو عون من الأعوان العموميين .

الفرع الثاني : الرتبة الوظيفية

تم التعرض إلى مفهوم الرتبة من الناحية الفقهية حيث عرفت على أنها مرتبطة بالسلك الوظيفي على أساس أنه الجهة المخصصة لاستقبال العديد من المناصب الوظيفية المتماثلة أو النظيرة ، لذلك لا يمكن الفصل بينهما كون الرتبة لا تكتسب مباشرة إثر توظيف صاحبها في منصب العمل إلا بعد تثبيته، كما أنها مرتبطة أساساً بالتنظيم الوظيفي .

أما على صعيد التشريع فقد تناول في الأمر 66-133 - الملغى- مسألة الرتبة وتحديداً في نص المادة 07 منه بقوله " يشكل الموظفون الخاضعون لقانون أساس خاص واحد هيئة تشمل على درجة واحدة ، إن الدرجة هي العنوان الذي يخول للموظف حق ممارسة المهام التي احتفظ له بها ، وتحدد انتماء المستفيد للسلك المطابق " .

وبالتالي نجد أن المشرع أكد على أن الرتبة مصطلح مرتبط بالدرجة باعتبارها الأداة القانونية التي تعطي للموظف حق ممارسة مهامه المحددة ، أما القانون الأساس 78-12 - الملغى- في مادته 116 فحدد مفهوم الرتبة على أنها مرتبطة بوجود العامل في منصب عمله بقوله " رتبة العامل تتحدد فقط على أساس منصب العمل الذي يشغله فعلاً " .

1 - الوصف الوظيفي مهم للمنصب وللتنظيم المسار وهو عبارة عن وصف مكتوب يحدد معالم الوظيفة بشكل يمكن استخدامه في جميع المجالات المختلفة بالموارد البشرية ، وبعد اتمام عملية التحليل الوظيفي يتم تنظيم المخرجات من هاهو العملية وتنظيمها ووضعها في نماذج ينتهي ببطاقة الوصف الوظيفي وهي عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة له وكذلك لمن يرفع تقاريره لمزيد من التفصيل انظر الى " امين باسم ، الوصف الوظيفي وكتابة محتوى بطاقة الوصف الوظيفي خطوة بخطوة . نقلاً عن موقع الالكتروني : <https://www.hrinsider.info> تاريخ نشر المقال : 01- يوليو- 2020 ن تاريخ الاطلاع : 2022/02/23 على الساعة : 20.12 .

وبالمقارنة بالتنظيم الهيكلي الداخلي للوظيفة في ما يتعلق بالوظيفة ومنصب الشغل ، فإن المشرع قام بعملية تعريف الرتبة الوظيفية في نص المادة 05 من الامر 06-03 على النحو التالي " تختلف الرتبة عن منصب الشغل وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها " .

انطلاقا من التعريف الوارد في نص المادة 05 ، يمكن أن نلاحظ أن المشرع الوظيفي أكد على ملاحظات فيما يتعلق بالرتبة الوظيفية وهي عبارة عن شروط لها ، وهي على النحو التالي :

01- اختلاف الرتبة الوظيفية عن مسألة منصب العمل ، وهذا الأمر يدل على أن مفهوم الرتبة مستقل عن مفهوم منصب الشغل .

02- المفهوم الاصطلاحي للرتبة مرتبط بشد الارتباط بمفهوم الوظيفية .

03- كما نسجل توجه المشرع إلى إحداث استقلالية في الرتبة عن منصب الشغل ، وهذا الأمر يرجع الى كون الرتبة الوظيفية من الحقوق الأصلية للموظف المكتسبة ، أما منصب الشغل فإنه يرجع الى حق الإدارة وهي تتصرف فيه بحسب القواعد القانونية التي تحكم سير المرافق العامة بما في ذلك الإلغاء او التعديل او التغيير ، في المقابل لا يمكن الحديث عن المساس بالرتبة الوظيفية لموظف شاغل المنصب الوظيفي¹ .

04- كما يمكن تسجيل أن الرتبة هي الصفة التي تعطي لشاغلها المنصب الوظيفي .

لذلك يمكن القول أن الرتبة الوظيفية تمتاز بالعديد من المميزات منها :

01- للرتبة الطابع الشخصي المرتبط بصفة الموظف ، والتي تجعله قادرا على القيام بمختلف الامتيازات المخولة لهذه الصفة .

02- تعد الرتبة أداة للسير في المسار المهني للموظف العام من خلال عملية الترقية في شكلها العمودي أو الأفقي .

03- الرتبة مرتبطة بالجانب الاجتماعي للموظف العام خاصة الامتياز المادي المتمثل في الراتب .

04- أي تدرج في البناء الوظيفي في أي سلك ينبنى على أساس التعدد في الرتب الوظيفية² .

الفرع الثالث: السلك الوظيفي :

تطرق المشرع الجزائري الى السلك الوظيفي في القوانين السابقة، فنجد أنه حدد تعريفا لها في الأمر 66-133 - الملغى- في مادته 07 " تشكل الموظفونوتحدد انتماء المستفيد للسلك المطابق " . كذلك في المرسوم 85-59 - الملغى- في المادة 07 منه " ...تصاغ في أسلاك الوظائف التي تحدد في طبيعة العمل الواحد ، وكل سلك يمكن أن يشمل على رتبة واحدة أو عدة رتب " .

¹ - تعد عملية التقييم من الوسائل التي تعاون الادارة في الكشف عن نوعية الافراد العاملين عندها من حيث المهارات والقدرات ن اذ يساهم في مسألة التعرف على الزائد او الناقص عن الحاجة من حيث الوارد البشرية وبالتالي السماح للمنظمة بنقل وترقية موظفيها خاصة المتمتع بالكفاءة العلمية الى جانب ان الدارة تكون لها معرفة واسعة عن الترقية والنقل ، لمزيد من التفصيل انظر الى : بوقطوف محمود ، رسالة ماجستير بعنوان " التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية " ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2013/2014 ، ص: 74 .

² - خالد حماد محمد العازي ، رسالة ماجستير " النظام القانوني لترقية الموظف العام " ، دراسة مقارنة بين الكويت والاردن ، كلية الحقوق جامعة الشرق الاوسط ، 2012/2011 ، ص ص : 54-51 .

بنفس النهج المتبع من قبل المشرع في تحديد مفهوم الرتبة الوظيفية، فإنه قام بعملية تحديد تعريق السلك الوظيفي، وأحسن ما فعل المشرع في ذلك وهو كما يظهر في نص المادة 06 من الامر 06-03 " يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون الى رتبة او عدة رتب، ويخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص ". باستنطاق المادة 06 نجد أن المشرع قد ربط مسألة مفهوم السلك الوظيفي بعملية الارتباط أو الانتماء الى رتبة وظيفية معينة أو في شكل عدة رتب، مع اشتراط ضرورة الخضوع في كلا الحالتين لنفس القانون الأساس الخاص والناظم لهذه الصفة الوظيفية .

ومما سبق يمكن استخلاص أهم المميزات التي يمتاز بها السلك الوظيفي منها¹:

- 01- السلك الوظيفي عبارة عن تجمع للعديد من الأسلاك في درجة واحدة او سلك واحد في رتبة واحدة .
- 02- ارتبط السلك الوظيفي بالقانون الأساس الواحد للفتنة الوظيفية .
- 03- عنصر التفريد والتجميع في الاستفادة من فكرة السلك الوظيفي .
- 04- يمكن أن نجد نوعين او صنفين للسلك الوظيفي في قانون الوظيفية العامة يتمثل في الأسلاك المشتركة والأسلاك النوعية .

الخاتمة :

بالنظر للأهمية التي تعطى للمسار الوظيفي في بناء عالم الوظيفة داخل المؤسسات العمومية الإدارية بما يسهل وينظم تراتبية العمل، وينعكس إيجاباً على مردودها تجاه المنتفعين بتقديم خدمة ذات جودة ونوعية، كما أن للمسارات الوظيفية كما سبقت الإشارة إليها أثر كبير في المركز القانوني للموظف العام والمنصب الوظيفي، والتي من خلالها تحدد الإطار العام للهيكليّة الداخلية للوظيفة باعتبارها العمود الفقري للوظيفة، لذلك يمكن أن نستنتج ونخرج بالعديد من النتائج والاقتراحات التي تخدم موضوع الدراسة على النحو الآتي :

- النتائج :

- مدى أهمية تطبيق وتفعيل عنصر المسار الوظيفي من خلال وضع كل المخططات التي تعمل على الرفع من قيمة أداء الموظف .
- دور الرتب الوظيفية والتي أصبحت لها أهمية بليغة في إدارة المسارات الوظيفية داخل المنظمة الإدارية الوظيفية في مواجهة التغيرات العالمية والاقتصادية والاجتماعية، والعمل على تحقيق نتائج ملموسة بأحسن الطرق .
- ارتباط عنصر الهيكليّة الوظيفية الداخلية والخارجية بالمسار الوظيفي وإدارته كعنصر مهم من الجانب التنظيمي .
- تجسيد الهيكليّة الداخلية في كل من الوظيفة ومنصب الشغل والرتبة والسلك الوظيفي .
- ارتباط الرتبة الوظيفية واختلافها عن منصب الشغل .
- ارتباط الرتبة بالسلك الوظيفي .

- الاقتراحات :

¹ - نيشات سلوى، رسالة ماجستير بعنوان " اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة المجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص: 10 .

- ضرورة الاهتمام بفكرة إدارة المسارات الوظيفية والتخطيط لها، لما لها من اثر كبير في وضع استراتيجيات وظيفية يكون لها اثر إيجابي على الموظف والبيئة الوظيفية .
- تفعيل دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والهيكل الإداري المركزي كجزء من الهيكلية الخارجية في تنظيم الإطار التشريعي الناظم للهيكلية الداخلية .
- ضرورة إدراج وتحديد مفهوم الوظيفة العامة ومنصب الشغل في إطار الوظيفة الامر 06-03 مقارنة بالمرسوم 85-59 الملغى
- ضرورة إدراج السلك الوظيفي و الرتبة الوظيفية دون الجمع بين الرتب في سلك واحد على غرار المرسوم 85-59 الملغى .
- ضرورة إعادة النظر -المشروع- في المدد الزمنية للترقية في الدرجات والرتب ، والأخذ بعين الاعتبار الجانب الشخصي والاجتماعي للموظفين .

قائمة المصادر والمراجع :

أولا- قائمة المصادر:

- الامر 66-133 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966 .
- الامر 06-03 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العامة المؤرخ في 16 جويلية 2006 .
- القانون 78-12 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل المؤرخ في 08 اوت 1978 .
- المرسوم 85-59 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية المؤرخ في 24 مارس 1985 .
- ثانيا- قائمة المراجع:

- الكتب:

- 01- برهان رزيق ، القرار الاداري وتمييزه من قرار الادارة ، وزارة اعلام سوريا للطباعة ، ط01، سوريا ، 2016
- 02- حامي يوسف ، اعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي ، معهد الادارة العامة ، عمان الاردن ، سنة 1996.
- 03- عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ن دار الجسور للنشر والتوزيع ، ط01، الجزائر 2015
- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، البعد استراتيجي ، دار وائل للنشر الاردن ، ط01 ، 2005
- 04- مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعة الاسكندرية ، مصر ، ط 2004 .
- 05 - ياسين قوتال ، الوجيز في الوظيفة العامة ، دار الهادي للعلوم ، 2019 ، الجزائر .
- 06- محفوظ احمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، ط01 ، 2010 .

- الأطروحات:

- 01- بوقطوف محمود ، رسالة ماجستير بعنوان " التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية " ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2013/2014 .

