

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم: التسيير
تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر
تحت عنوان

التسيير العمومي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة
دراسة حالة بلدية بوسعادة

تحت إشراف:
الدكتور غربي حمزة

من اعداد الطالبة :
بن خيرة فاطمة

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الى الغالي الذي أفني عمره السنين لنصل لهذا المستوى مثلي الأعلى الذي يهون
على مصاعبي ويغمرني بحنانه ودعمه البي العزيز حفظه الله
الى أغلي انسانية في الوجود الى من منحني من غير ان تسألني الى من ضحت
بحياتها ومالها من اجلنا الى مثال الحب والوفاء ومنازة البيت امي الحبيبة اطال
الله في عمرها وحفظها من كل كرب
الى الذي شرب معي كاس الصبر حتى الثمالة صاحب القلب الكبير سندي
وشريك في الحياة زوجي العزيز
الى كل من كانوا سندي في الحياة الى من زرعوا الامل في قلبي وقاسموني
افراحي واحزاني والى اخوتي واخواتي
الى عائلة زوجي
الى جميع الاهل والأصدقاء والزملاء
اليكم هذا العمل اهدي

شكر وعرهان

شكري للرحمان الذي يسر لي دروب العلم للمضي قدما في طلبه .شكري لكل
من علمني أبجديات العلم من معلم الابتدائي إلى الاستاذ الجامعي .شكرنا
الموصول لمشرفي الاستاذ "الدكتور غربي حمزة" الذي كان بمثابة الدليل المرشد
لنا .شكري لكل من قدم لي المساعدة من خلال هذا العمل.

فهرس المحتويات

الجانب المنهجي

المقدمة

إشكالية الدراسة

صياغة الفرضيات

أهمية الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

صعوبات الدراسة

هيكل الدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي في ظل التسيير العمومي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي ونش

المطلب الثاني: أسس ومبادئ التسيير العمومي

المبحث الثاني: التأصيل المفاهيم للأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الدراسة التطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: بلدية بوسعادة

المطلب الأول: تقديم البلدية

المطلب الثاني: نشاطات ومجالات البلدية

المطلب الثالث: التعليم والرياضة بالبلدية

المبحث الثاني: مهام ومصالح البلدية

المطلب الأول: مصلحة الأمانة العامة ومصحة المالية

المطلب 2: م التنظيم والمصلحة التقنية والاحتياجات

المطلب 3: مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة

المبحث الثالث: دراسة حالة

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها واختبار صحة الفرضيات

صفحة المراجع

المقدمة

المقدمة:

للإنسان حاجات متعددة ومتجددة يعمل دائما على تلبيتها، منها الفردية التي يعمل على اشباعها بذاته، عن طريق نشاط خاص، ومنها الجماعية أو العامة، يعهد^d إلى الهيئات العامة، تختلف هذه الحاجات من بلد لآخر حسب الفلسفة والسياسة المتبعة داخل كل دولة وخصوصا في جانبها الاقتصادي حيث تركز كل دولة على أساليب ومناهج تناسب وضعها القائم في قيامها بتطوير نشاطها، وتسيير أمورها لذلك يعد نموذج التسيير علامة فارقة في تطور البلدان، هذا ما أدى بالدول إلى تبني أساليب مختلفة من التسيير والتنظيم وتطوير اقتصادها وتلبية حاجيات مواطنيها. ولهذا مر النموذج التسييري بعدة مراحل حتى وصل إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد، الذي يركز على مبادئ الفكر الليبرالي، والتي تركز على العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، حيث تبنت هذه الأفكار الدول الانجلوسكسونية، والولايات المتحدة الأمريكية التي لاقت نجاحا باهرا في تطوير اقتصادها وخدماتها، هذا ما أدى بالدول النامية إلى الاقتداء بها وتبني التجربة ومن أبرزها الجزائر

الإشكالية

ومن أجل انجاز هذه الدراسة، سيتم طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يمكن أن يساهم تحسين الأداء الوظيفي في جودة وفعالية التسيير العمومي" وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية، سيتم اعتمادها في لبنات البناء النظري والتطبيقي، لتقرير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم صياغة هذه الأسئلة تبعا لما يلي:

* ما المقصود بالتسيير العمومي؟

* هل مفهومي التسيير العمومي والتسيير التقليدي يحملان نفس المعنى والواقع؟

فرضيات الدراسة

* هو مجموعة الأنشطة والاجراءات ذات الطابع العمومي والتي تقوم بها هيئات عمومية بطريقة مباشرة او غير مباشرة (التنازل للخواص) والتي تهدف لتحقيق السياسة العامة للدولة

* التسيير التقليدي: هدفه تحقيق ربح اما الحديث توفير خدمات، التسيير التقليدي إطار عمله مجلس الإدارة

التسيير العمومي إطار عمله السياسة العامة للدولة

أهمية الدراسة

تتأني أهمية البحث في موضوعنا هذا كونه يلقي الضوء على الطرق الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي في تسيير القطاع العام، وخاصة تسيير المؤسسات العمومية كونها تمثل العصب الذي يتركز عليه القطاع العمومي والاقتصاد الوطني. إن التطبيقات الحديثة لتقييم الأداء أصبحت مفروضة على القطاع العام وخاصة المؤسسات العمومية للنهوض بالاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة

إن الهدف من البحث هو معرفة واقع الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية من خلال دراستنا لسيرورة المؤسسات بالإضافة إلى تحديد مراحل التحول من التسيير التقليدي المغلق إلى التسيير الحديث الذي يراعي البيئة بمختلف قطاعاتها السياسية والاقتصادية والتوصل لبناء مؤسسات عمومية اقتصادية تتماشى مع معطيات البيئة وتستجيب لمتطلباتها.

أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع
- كون الموضوع من نفس التخصص الذي ندرسه
- أهمية الموضوع باعتباره أساس في محاربة الفساد
- احياء الضمير المهني
- الاهتمام والتطوير من أساليب تقييم الأداء خاصة في الإطار العمومي (البلدية المستشفيات المدارس)
- قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع أخلاقيات المهنة لحدثة الموضوع

صعوبات الدراسة

السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي الذي حققه نموذج التسيير العمومي الجديد في الجانب الاقتصادي الجزائري، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت التراجع الأداء الوظيفي رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات ضمن هذا النموذج (نموذج التسيير العمومي الجديد).

- الوضع الصحي للبلاد بحيث لم يتمكن من التوسع في إيجاد الكتب محل الدراسة
- واجب التحفظ المفروض لاسيما لدى المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون فيها.
- التراجع الملحوظ الذي طرأ على أداء المؤسسات العمومية.

هيكل الدراسة

سيتم معالجة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

*نشرع دراستنا بمقدمة شاملة وتفصيلية وملمة بالموضوع محل الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي في ظل التسيير العمومي

*المبحث الأول: سنتناول فيه كل ما يخص التسيير العمومي من تعريف وأسس ومبادئ... الخ بصفة شاملة وتفصيلية وملمة بالأفكار.

*المبحث الثاني: تعرضنا فيه الى الأداء الوظيفي حيث قمنا بتحديد كل المصطلحات التي تخص الأداء الوظيفي وتحسينه ثم انتقلنا الى جملة من انواع التي تخص الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: والذي يتمثل في الدراسة التطبيقية للموضوع دراسة فعالية الأداء الوظيفي للمجلس الشعبي البلدي.

تنتهي الدراسة بخاتمة استطعنا من خلالها حوصلة اهم الأفكار التي تضمنها البحث كما نقوم بالإجابة لى الاشكالية المطروحة في المقدمة من خلال اختبار فرضيات البحث إضافة الى جملة من النتائج والاقتراحات التي رأينا انها مناسبة.

الفصل الأول

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

تمهيد

تعتبر الإدارة العامة المرآة العاكسة لمدى نجاعة أداء الحكومات، خصوصا فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة التي تعتبر المسؤولية الأولى للدولة. لذا اجتهدت الكثير من الدول ومن بينها الجزائر في البحث عن أفضل الطرق والوسائل لإصلاح الإدارة العامة من أجل الدفع بها إلى تقديم خدمات تتماشى وتطلعات المواطنين. وبعد ظهور التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للتسيير العمومي والذي لاقى نجاحا مميّزا في الدول الأنجلو سكسونية، وبعد تطبيق الجزائر لمبادئه على العديد من قطاعاتها، وعليه فإن البحث يهدف إلى إبراز حدود تطبيق هذا النموذج لإصلاح الإدارة الجزائرية وذلك من خلال دراسة تحليلية لتاريخ الإدارة الجزائرية وواقعها، مع تحديد أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وقد خلصت الدراسة أن الإدارة الجزائرية لا تزال تتخبط تحت وطأة البيروقراطية الجامدة التي ولدت مقاومة لأي تغيير، بحجة عدم مواءمة هذه الإصلاحات، وعليه أوصى البحث بضرورة بناء إعادة قولبة وتشكيل مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى وواقع الإدارة الجزائرية ومبادئها الهادفة إلى تحقيق المنفعة العامة.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بغرض زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف للخدمات العمومية

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي ونشأته

الفرع الأول: النشأة¹

ظهر التسيير العمومي الجديد على غرار بروز النموذج التقليدي للإدارة العامة تحت تساؤلات واستفهامات الباحثين، السياسيين والبيروقراط حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ فلقد تميزت الفترة (1960) s، (1970) بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات. في هذا الشأن، برز تيارين رئيسيين، واحد منهما قاده الاقتصاديون يوصف بـ "الاقتصاد المؤسساتي الجديد economics institutional New"، والآخر كان أساسه المعرفة الإدارية/التسييرية ممثلة في التسييرية. Managerialism حيث قام الاقتصاديون بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، في تقنيات الخ حين ادخل المسير برة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام. فظهرت العديد من مذاهب الإصلاح على أساس هذين الاتجاهي في هذا الشأن، جادل العقلانيون الاقتصاديون بأن "بداية الاقتصاد ادت نمو وحرر الحكومة كانت المشكل أو العقبة الاقتصادية التي قيدت الحكومة، وعدوا إلى تقليص تدخله وان وجود الأسواق وآلياتها من شأنه تحسين الكفاءة الاقتصادية كما أشاروا إلى أن. النموذج التقليدي البيروقراطي لم يحدث توازنا هيكليا في الحوافز والمكافآت كتلك الموجودة في السوق، ونادوا بأن الأفراد يجب أن يكون لهم الحد الأقصى من الحرية الفردية مع توفير شروط وأسباب الكفاءة.

الفرع الثاني: مفهوم التسيير العمومي والمفاهيم المرتبطة به

ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في ثمانينيات القرن الماضي. وقد جاء هذا المفهوم كرد فعل على

¹ Binod Atreya, " the applicability of new public management to developing countries: A case from Nepal " (thesis of Doctorate in Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2002), p.28

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وإذا كان التحكم في التكاليف هو السبب الرئيسي في تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم²

ويعرف Wilson التسيير العمومي بأنه " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والانتفاع مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها حيث يلاحظ من هذا التعريف بأن التسيير العمومي موضوعه تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العمومية، الموجهة لتلبية الحاجات العامة للمجتمع .

ويعرف أيضا بأنه " دارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف الحكومة تنظيم ".
أي أن التسيير العمومي يعمل في اتجاه التنسيق بين الموارد المادية والبشرية المسخرة في إطار القطاع العمومي، لتحقيق الأهداف المسطرة من الحكومة.

ويعرف أيضا "أن الإدارة العامة تختص بتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بقصد تحقيق السياسة العامة ويعرف فوزي حبيش التسيير العمومي على أنه " :مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة

مفهوم القطاع العام

يعتبر القطاع العام ً جسراً في تفعيل النشاط الاقتصادي عمى المستوى الوطني والدولي، إلا أنو يواجه صعوبات كبيرة نتيجة التطور الحاصل في محيطو، والذي يدفع بو نحو القيام بتحديثات عميقة في بنيته، خاصة في أسوب ادارته لكي يتمكن من خلالها القطاع العمومي من الارتقاء بالأداء إلى المستوى الذي يحقق رفاهية المجتمع³.

الوظيفة العمومية⁴

يضم: «الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية ويقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات

²Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p. 7.

³عارف دليمة،(2891). بحث في الاقتصاد السياسي لمتخلف والتقدم والنظام الاقتصادي العالمي، دار المطبعة، بيروت.

⁴الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي للوظيفة العمومية بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي

المعيار	تسيير عمومي	تسيير تقليدي
الهدف	توفير الخدمات العمومية	تحقيق الربح
الحجم	كبير	صغير / متوسط
إطار العمل	السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة
شكل التنظيم	مرافق عمومية	شركات ومؤسسات اقتصادية
الجهة الرقابية	اجهزة رقابة الدولة	الملاك والمساهمين
مقياس الاداء	جودة وتوفر الخدمة العمومية	تعظيم الارباح بأقل التكاليف
مجال التطبيق	القطاع العام	القطاع الخاص
درجة نطاق الاهتمام	تحقيق الرفاهية للمجتمع	عدم الاهتمام برفاهية المستفيدين (المفهوم التقليدي)
طبيعة المتعاملين	المواطنين	العملاء

الإدارة العمومية وإدارة الأعمال

تقوم الإدارة العامة بترجمة السياسة العامة في الدولة إلى أعمال تنفيذية، وتأديتها في إطار السياسة العامة المرسومة وفي نطاق المصلحة العامة. أما إدارة الأعمال فهي ترجمة للسياسة الخاصة التي يرسمها القائمون على المؤسسة الخاصة إلى أعمال تنفيذية حيث يتم تأديتها في نطاق المصالح الخاصة للمؤسسة

المطلب الثاني: أسس مبادئ التسيير العمومي

استنادا إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج⁵.

يمكن تلخيص المبادئ الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على النحو التالي :

- ❖ التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- ❖ استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة وهيئات تسييره تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى
- ❖ المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة
- ❖ زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام وبينها
- ❖ تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة. وتتفق الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولت التسيير العمومي الجديد أن هذا الأخير يقوم على ثلاثة عناصر أساسية، هي :

⁵ Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur: les options, Paris: institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007, p. 26.

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

- ❖ تقليص دور الدولة
- ❖ التغيير في آلية الجهاز الحكومي.
- ❖ التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.

المبحث الثاني: التأصيل المفاهيم للأداء الوظيفي

في هذا المبحث سنتعرض الى مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي من مفهوم اهداف أهمية... الخ

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء لغة: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أي أوصله، أو قام به.

الأداء اصطلاحاً: تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما، أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. ويمكن تعريف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية.

- هو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁶

- الأداء يعني: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁷

- أما أداء العاملين فهو: هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل.

- هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة.

- هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

ومن هنا نستخلص أن أداء العاملين هو: سلوك يقوم به الفرد لوظيفة ما من خلاله يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وأقل وقت وأقل تكلفة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:⁸

سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية⁶

راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 2003ص.209⁷
- أسعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008ص.34⁸

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

-المثابرة و الثقة:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

توضح العناصر السابقة الذكر أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بما يضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الانجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد إنتاجه كان أداءه أعلى من غيره.

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل فأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبنا عليه الكثير من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.

* يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب لقاء هذا الأداء.
" يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

* يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين فيها متميزا.

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

* كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدماً إنما تعتمد على مستوى الأداء لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضاً.

وعليه نرى أن الأداء يمكن الفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها ويعتبر أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة. ومنه للأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في:⁹

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها و تستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر، ويطلق عليها محددات الأداء، والتي تتمثل في:

1. الجهد:

وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها

- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،⁹

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

الفرد لأداء مهمته.¹⁰

2. القدرات:

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.¹¹

3. إدراك الدور:

أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.¹²

-وعليه يمكن القول إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة.

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية:

-القدرة

- الدافعية

-بيئة العمل

المطلب الثالث: تحسسين وتقييم الأداء الوظيفي

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات أن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي، هذه

- سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة فطال المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم¹⁰

- بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة¹¹

- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية¹²

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

المصطلحات لتقود الى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:¹³

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم. وبالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها تحدها تعني قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم. وفي تقديرنا وبالرجوع الى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الباء في كلمة تقييم أصلها "واو" أي أن الباء في كلمة قيمة أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول قيم الشيء تقييما. اعتمادا فإن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقويمه. وانعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية يتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها. مثلا : تقدير الكفاءة و الذي يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم و تصرفاتهم و قياس مدى صلاحيتهم وكفاءهم في القيام بأعباء أعمالها الحالية ، و تحملهم لمسؤوليات و إمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز العمال التي توكل اليهم، و على سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرا على سلوكهم في أداء العمل و أخيرا على معاملة زملائهم و مرؤوسيههم ، و هذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي انجزه خلال فترة زمنية محددة، و تصرفاته مع من يعملون معه. وعلى ذلك فإن عملية تقييم وقياس و تقويم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي:¹⁴
- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وانما تم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن انحاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تدفعه من الالتزام هذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

¹³ . د خالد عبد الرحمن الهيثم، إدارة موارد العربية، الأردن : دار وسائل النشر و الطباعة ، 2003، ص 199-198.

¹⁴ عادل صالح حرشوش ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع /2002، س 102.

الفصل الأول: التسيير العمومي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

- وأخيرا فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، انها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي او نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب،

خلاصة الفصل

حيث يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز الإسهامات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، وإدماج المواطن في تحسين مستوى الخدمات المقدمة له، وتبني المبادئ التي جاء بها هذا النموذج لضمان أكثر فعالية .

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد محاولة تطرقنا في الفصل الأول إلى التسيير العمومي ودوره في تحسين أداء الموظفين بصفة نظرية وشاملة وما يتعلق بهذا الجانب، وكذا محاولة تطرقنا بشيء من التفصيل إلى واقع الأداء الوظيفي من تعاريف ونظريات. وعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك التعرف على المنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف منهج الدراسة، المجال الزمني وأدوات جمع البيانات المستخدمة، تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها، ثم تليها تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: بلدية بوسعادة

المطلب الأول: تقديم البلدية

بوسعادة مدينة جزائرية سياحية تقع على بعد 242 كلم جنوب العاصمة الجزائرية، من مسمياتها بلد السعادة وكذا مدينة العظماء.

عرفت بوسعادة منذ القدم كمركز تجاري مهم ينتج ويسوق فيها الحلي والمجوهرات الفضية والسجاد والصناعات التقليدية أخرى كالخناجر (الموس البوسعادي) التي حمل اسم المدينة، إضافة لكونها مركزا تجاريا للرحالة، فهي موقع سياحي وطني خاصة في فصل الشتاء، وتشتهر في الصيف بجمال منظر الواد المسمى واد بوسعادة وأهم مناطق الواد هي: طاحونة فريو، قلعة الجمل، جنان الرومي، الحجرة الطايحة، المقطع، المغارات السبعة، عين بن سالم. ترتبط المدينة جيدا مع مدن أخرى بفضل الطرق. فهي على بعد 70 كم من المسيلة عاصمة الولاية جنوبا و175 كم عن بسكرة و130 كم عن برج بوعرييج و120 كم عن الجلفة. وتعتبر من أقدم الدوائر في الجزائر -بوسعادة كانت عاصمة الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لمدة شهرين ونصف بحكومتها وقيادة أركانها تتبع بوسعادة إداريا لولاية المسيلة منذ 1974، وكانت تابعة قبل ذلك لولاية التيطري ولاية المدية وهي من أكبر دوائرها بوسعادة تم ترقيتها من دائرة إلى ولاية منتدبة يوم 26-11-2019 -قدر عدد سكان البلدية بـ 134000 نسمة (إحصائيات 2008).

المطلب الثاني: نشاطات بلدية بوسعادة

-الطبيعة المعمارية للمدينة

لقد اشتهرت بوسعادة مثل بقية المدن الجزائرية التاريخية بفنون العمارة الإسلامية وشهدت فيها المساجد والبناءان العمرانية نموا ملحوظا بل وبرز من خلال هذا العمران أهمية الروح الإسلامية والطرز الهندسي الفاخر الذي تميزت به مساجد بوسعادة كما هو حال مسجد زاوية الهامل ذي الطراز المعماري الرائع ومسجد النخلة والمسجد العتيق الذي بناه الشيخ العالم سيدي ثامر. وقد استعمل البناؤون البوسعاديون في عمارتهم وسائل طبيعية كالنخيل والعرعار ووظفوا ما لديهم توظيفا موفقا في بناء المساجد التي تقدم النموذج الأمثل في العمارة والبناء الإسلامي بفنونه وزخارفه وطرزه الرائعة ناهيك عن العلوم وفنون التحصيل المعرفي الذي تميزت به بوسعادة عبر تاريخها المجيد ولا تزال بهذا الصدد زاوية الهامل معلما دينيا وحضاريا وفكريا يشع على المنطقة بعلومه ورجاله ولا يزال دير الهامل غارقا في متاهة الزمن وفيها لتدريس المبادئ القرآنية المتواصل على مر الأيام منذ تأسيس هذه الهيئة في عصر الأمير عبد القادر الجزائري ولا يزال

يتميز بتجديد حسن الضيافة وبالهدوء في ممراته المظلمة والقبة التي تمثل قبر المؤسس والذي يرجع لها الفضل في تذكيرنا بعصور أخرى لا تزال تجيء دائما

محملة بالإشعاع والعلم والفكر. لمدينة بوسعادة عالمها الخاص رائحة التراث وعبق الماضي، السيوف والبرانس، الفضة والذهب وحلي العرس وهدايا تذكارية لا تنسى ولا شك أن «الحلية-الحرز» تشكل أكثر لغزا من بين حلي هذه الواحة وهي التي تضطلع بوظيفتين: وظيفة واقية من الأمراض ووظيفة جمالية وان الطلسم ذا العلبة الفضية هو في الواقع وقبل كل شيء مجمع لآيات قرآنية يفترض أنها تبعد كل العناصر المرضية وأولها الشياطين. ففي مجتمع تقليدي بدائي ما زالت الأداة التي تبعد الشيطان عن الناس هي علاج واق يجله الناس ويقدرونه هذا على كل حال يتعلق بالمحتوى، أما بخصوص الحاوي «العلبة» فانه إذا كانت العلبة صغيرة مصنوعة من الفضة المنحوتة فهو يزيد من جمال الشخص الذي يحمله وان الحلية التي تحصن الإنسان غالبا ما يكون حجمها «4 سم في 3 سم» فيلبسها المحصن في غاب الأحيان من سلسلة فضية جميلة وهو ما يزيد حاملها جمالا وزينة. وأما علبة الجلد الأحمر «فيلالي» فما هي إلا رد على صندوق الفضة الصغير وهما متشابهان في الواقع. غير ان العادة جرت بين سكان الواحة على استعمال حجاب الفضة أفضل من استعمال تميمة الجلد وحتى المشبك «أو المعجن البسيط» فيصلح لان يكون أداة زينة نفسه الوقت فهو أداة نفعية وفائدة هي ربط جانبي هديبي اللباس الصوفي، وأشهر أنواع المشابك المعروفة عند سكان الواحة هو «الشياط» الذي هو عبارة عن قطعة من الحلي مثلثة الشكل ومرصعة وبها مسننة رقيقة كما يمكن أن نذكر «المسك» الذي يصلح أيضا لشد أطراف الثياب. ويعد كل من الحزام «السبتة» واليد «خمسة» من نفس فئة الحلي ذات المنفعة المباشرة.

-الصناعات التقليدية والتراث ما زالت صناعة الحلي ببوسعادة تتوارث أبا عن جد وهي الصناعة التي ساعدت سكان الواحة على العيش والتأقلم مع ظروف البيئة ففي القدم كان الحرفي يستعمل موقدا يحفر له في الأرض واليوم يستعمل وعاء قدره بعض الليترات وسندنا حجمه 30 في 10 سم وقوالب حجمها 10 في 5 سم ومطرقة وملقطة وحصبة وقطعة حديدية ليساوي ويصقل محتوى القالب وكذلك مبردا وأحيانا زقا أو منفاخا.

الخيل هو عنوان آخر لمدينة تضرب في أعماق التاريخ والفحولة العربية، البوسعاديون خيالة بطبعهم وعندما تستمع إلى أحمد بختي الشريف ممثل الديوان السياحي لبوسعادة تشعر بالراحة والتلقائية التي تغمر قلبك وانت تجلس داخل الخيمة البوسعادية حيث الشاي الأخضر والبقول السوداني ولذة الصحراء التي تختزل زمن الشعر والغناء والفلكلور الشعبي الذي تشتهر به بوسعادة ويرتفع عاليا مدويا جميلا اخذا صوت المطرب الكبير خليفني أحمد بصوته وشدوه الذي يجيء جميلا عذبا مع صوت شابة بوسعادية ساحرة لقد كانت الخيمة دليل الكرم والضيافة العربية.....

-المساجد

اشتهرت بوسعادة منذ القدم بمساجدها، ولعل أهمها هو مسجد العتيق أو النخلة أو سيدي ثامر، والذي بناه سيدي ثامر منذ أكثر من ثمان قرون، ومسجد البشير الإبراهيمي الذي اشتهر بزخرفته وبنائه الذي يشبه مساجد تركيا، ومسجد

بالحطاب، مسجد الموامين، مسجد صلاح الدين الأيوبي، مسجد اسطيح، مساجد الحق / الفلاح، التقوى /

الصحابة / ومسجد عمر بن عبد العزيز وطارق بن زياد وعائشة أم المؤمنين والمجاهد غيرها.

المطلب الثالث: التعليم والرياضة ببلدية بوسعادة

-ثانويات

تضم بوسعادة عدة ثانويات:

- ثانوية زيري بن مناد، حي السيطيح
- ثانوية أبي مزراق (المعهد الإسلامي سابقا)، حي الهضبة
- ثانوية محمد الشريف بن شبيرة، الطريق الرئيسي للمدينة
- ثانوية عبد الرحمان الديسي، حي الموامين
- ثانوية محمد بوضياف، حي محمد شعباني
- ثانوية الإخوين حساني، الباطن المدينة الجديدة
- ثانوية عبد القادر بن رعاد، حي سيدي سليمان

-المركز الجامعي

تتوفر مدينة بوسعادة على جامعة في طور الإنجاز وتوجد أيضا المدرسة العليا للأساتذة بوسعادة وتعد المدرسة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي خارج الجامعة وتهدف لضمان تكوين المكونين لفائدة قطاع التربية الوطنية وكذا القطاعات الأخرى حسب الحاجة.

انطلق التكوين بهذه المدرسة خلال أول موسم دراسي لها 2015/2016 يضمن 05 فروع تكوين في الأطوار الثلاث ابتدائي، متوسط وثانوي.

-الرياضة

تعتبر كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في بوسعادة، كما هو الحال في بقية البلاد. ويوجد في بوسعادة نادي أمل بوسعادة الذي يلعب في الرابطة المحترفة الثانية، ويلعب مبارياته المحلية على ملعب مختار عبد اللطيف.

المبحث الثاني : التركيبة البشرية لبلدية بوسعادة

يسهر على خدمة مصالح بلدية بوسعادة 122 موظفا منهم 47 موظفا دائما و75 عاملا متعاقدا. يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبناء على الهيكل التنظيمي المؤرخ في: 12 ماي 1996 تتوفر بلدية بوسعادة على خمس مصالح .

المطلب الأول: مصلحة الأمانة العامة ومصلحة المالية

مصلحة الأمانة العامة

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يرأسها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية، يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها، والأمانة العامة ببلدية بوسعادة تتكون من مكتب واحد فقط هو:

1-مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتسيير المستخدمين:

يعتبر هذا المكتب من المكاتب الهامة في هيكل المؤسسة، حيث يقوم بمهمة مزدوجة تجمع بين أمانة رئيس

المجلس الشعبي البلدي والأمين العام ومن أهم المهام التي يقوم بها:

- التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تحضير مداورات المجلس الشعبي البلدي.
- متابعة المصادقة على المداورات والقرارات والملاحظات الخاصة باجتماعات رئيس المجلس مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداورات والقرارات البلدية.
- متابعة محاضر لجان المجلس.

مصلحة المالية

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يتولى رئاستها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية، بالتنسيق مع الأمين العام ومكتب المالية ومكتب الحركة الاقتصادية.

1-مكتب المالية:

يتولى هذا المكتب التحضير لإعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية

وتحت إشرافه وهذا من خلال إعداد وتحضير الوثائق والقوائم التجميعية الضرورية لإعداد الميزانيات:

- إعداد الميزانيات والحسابات.

- متابعة المخططات البلدية للتنمية.

- متابعة تنفيذ الميزانيات.

- حساب أجور ومرتبات المستخدمين.

- إعداد حوالات التحصيل والدفع.

المطلب الثالث: مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية والمصلحة التقنية للاحتياجات

–مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية

تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف كثيرة أهمها تحسين الخدمة العمومية من خلال توجيه المواطنين وحسن استقبالهم. وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين هما:

1-مكتب التنظيم العام:

يتكون من فرعين: فرع الحالة المدنية وفرع الانتخابات.

–فرع الحالة المدنية:

يعتبر فرع الحالة المدنية من أنشط وأهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن، الذي يلجأ لاستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الادارية التي تهم شؤونه اليومية

–مصلحة التقنية والاحتياجات

تلعب المصلحة التقنية للبلدية دورا هاما في تجسيد المخططات الإنمائية البلدية ذات الطابع التقني، يشرف على تسيير مختلف نشاطاتها مهندسين وتقنيين سامين وتتفرع هذه المصلحة إلى مكاتبين: مكتب قطاع الأشغال العمومية والري ومكتب البناء والتعمير، ويمكن أن نوجز أهم مهامها فيما يلي:

–1قطاع الأشغال العمومية و الري:

يهتم بما يلي:

- المساهمة في اقتراح المشاريع وتحديد الأولويات.
- إعداد البطاقات التقنية لمختلف برامج التنمية (التنمية البلدية – (PCD) ميزانية البلدية – (B.C) ميزانية الولاية – (B.W) الصندوق الوطني للتضامن والضمان. (FCCL).

- إعداد الكشوف الكمية والتقنية لمختلف المشاريع المراد انجازها وتسليمها لمصلحة الصفقات لمباشرة باقي الاجراءات.

المطلب الثالث: مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة

يهتم بما يلي:

- تنفيذ مشاريع البلدية وإنجازها.
- تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية.
- مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق-التطهير-المياه - الأرصفة).
- مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات.
- التموين بقطع الغيار.
- مسك سجل المخزونات.
- السهر على حسن استعمال العتاد.
- مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- جرد العتاد.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

*منهج الدراسة

من المتفق عليه أنه لا بد من كل دراسة تهدف إلى الوصول إلى نتائج وحقائق معينة، من إتباع منهج واضح وملائم، والسير على خطاه خطوة بخطوة، والذي من خلاله يتم معالجة المشكلة محل البحث، واختبار فرضيات الدراسة والبحث، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة والبحث الذي يقوم به الباحث، كما قد يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية وموثوقة

*الاستبيان

الاستمارة (الاستبيان): تعتبر استمارة الاستبيان (الاستقصاء) أداة هامة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتطلب الإجابة عليها من قبل المستقيين، ويستحسن

اللجوء إلى هذه الأداة في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون تدخل من الباحث. وقد مثلت استمارة الاستبيان أهم أداة اعتمدها لجمع المعلومات في دراستنا الميدانية بمقر بلدية بوسعادة، كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة. حيث تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها

العبارة 1: هل عن طريق استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة العمومية

معرفة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في وصول البلدية إلى أفضل أداء متميز للعامل

الاستنتاج: ومنه نستنتج من طرف المسؤول على ان الموظفون في البلدية عن طريق تأكيده لنا من ان معرفة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في وصول البلدية إلى أفضل أداء متميز للعامل

العبارة 2: هل بتطبيق انظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟

الغرض من هذه العبارة معرفة مدى تطبيق انظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية

الاستنتاج من طرف المسؤول والاستبيان الموضح اسقله فان المسؤول يؤكد كذلك على ان كل الموظفين تطبيق انظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية

العبارة 3: ما رأيك في السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز داخل المؤسسة العمومية؟

الغرض من العبارة 3: فعالية السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز داخل المؤسسة العمومية

الاستنتاج: بعد تقديم الاستبيان للمسؤول في البلدية اقر لنا انه في اغلب الأحيان فقط واحتمال بسيط نجاح السياسات المنتهجة للعمل داخل البلدية وذات فعالية لا باس بها في تحقيق أداء وظيفي متميز داخل البلدية

العبارة 4: هل يتم تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل البلدية؟

الغرض من العبارة 4: معرفة مدى تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل البلدية

الاستنتاج: عند حصولنا على الاستبيان أكد لنا المسؤولون بنسبة 100 بالمائة على ان السهر على تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل البلدية

العبارة 05: ما درجة الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل وهل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء وظيفي جيد في المؤسسة العمومية؟

الغرض من العبارة 05: معرفة مدى وضوح في أنظمة وإجراءات العمل وهل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء وظيفي جيد في المؤسسة العمومية

الاستنتاج: لم تتم الإجابة على هذا الاستبيان

العبارة 06: برأيك هل نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟

الغرض من العبارة 6: معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية

الاستنتاج: حسب المسؤول فانه يؤكد على صحة وكفاءة وفعالية المعلومات الإدارية في إدارة المورد البشري ودوره في تحقيق أداء متميز للأفراد داخل البلدية

العبارة 7: هل المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟

الغرض من هذه العبارة: معرفة ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية

الاستنتاج: نظرا للإجابة المقدمة من طرف المسؤول على الاستبيان فانه في غالب الأحيان

المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية وليس دائما ربما بسبب اللامركزية في الوظيف العمومي

اختبار صحة الفرضية

*هل مفهومي التسيير العمومي والتسيير التقليدي يحملان نفس المعنى والواقع؟

بالتقريب ونظرا للاستبيان المقدم فان فرضيتنا المطروحة والاستبيان في تقارب ومنه يمكن القول على ان الفرضية صحيحة

ومنه نستنتج: من طرف المسؤول المجيب على الاستبيان على ان تسير عمومي فعال يعمل وبشكل كبير على تحسين أداء الموظفين في بلدية بوسعادة .

الخاتمة

خاتمة عامة

الهدف من دراستنا البسيطة هاته هي معرفة واقع التسيير العمومي في تحسين أداء الموظفين في بلدية بوسعادة حيث تطرقنا كجانب اول الى المنهجية المتبعة في دراستنا من مقدمة شملت كافة البحث ثم قمنا بطرح اشكاليتنا وتقديم الفرضيات اما الفصل الأول تعرضنا بصفة نظرية تماما الى قطاع التسيير العمومي والأداء الوظيفي اما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسة التطبيقية للبحث من خلال دراسة دور بلدية بوسعادة ومسؤوليها في مدى تحسين أداء موظفيها نلتمس بالشكر بالمناسبة لجميع موظفي البلدية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- (1) عارف دليمة، (2891) بحث في الاقتصادي السياسي لمتخلف والتقدم والنظام الاقتصادي العالمي، دار المطبعة، بيروت.
- (2) الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- (3) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
- (4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 2003ص.209
- (5) أسعد أحمد عكاشة "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008ص.34
- (6) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،
- (7) سعاد بعجي "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم
- (8) بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
- (9) عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية
- (10) . د خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد العربية، الأردن: دار وسائل النشر والطباعة، 2003، ص 198-199. عادل صالح حرشوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع 2002/، س 1

قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Binod Atreya," the applicability of new public management to developing countries: A case from Nepal " (thesis of Doctorate in Philosophy, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2002), p.28
- 2) Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p. 7.
- 3) Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, Paris : institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007, p. 26.

الملاحق

الملاحق

الصورات	دائما	أحيانا	دائما
هل يتم تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية بشكل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة ؟			X
هل المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية للموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية ؟		X	
ما ذلك في السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز داخل المؤسسة العمومية ؟		X	
ما درجة الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل و هل يعمل على الوصول إلى أفضل أداء وظرفي جيد في المؤسسة العمومية ؟			
برأيك هل تعد المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية ؟			X
هل تطبيق أنظمة والإجراءات اللازمة لتسيير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية ؟			X
هل عن طريق استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة العمومية			X

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار

رقم 192

من رئيس المجلس الشعبي البلدي لمدينة بوعين
حظرت إعلان رقم 08.90 المؤرخ في 07/04/2004 المتعلق بالمندوبين
مقتضى المرحوم المصدي رقم 85/59 المؤرخ في 23/03/85 للمصن القانون الأساسي المعمول
بمؤسسات والإمارات العمومية
حظرت المرسوم رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/91 المتعلق بالتقارير الخاصة بالعمال الذين انقطع العمل
سواء على المداينة رقم 03 المؤرخة في 16/04/2005 للمنظمة المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية بوعين
وبإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

وقد

للتأني الأولى بعد عقد المناقشة العليا لبلدية بوعين وفقا للهيكل التنظيمي والمحدد للمدرجات والمناصب
والتكليفات والفروع لتحديد المهام كما يلي

الأمانة العامة الأمين العام

- 1- رئيس مصلحة إدارة المجلس والمناصب المشتركة
رئيس مكتب ثقافة المجلس
رئيس مكتب المندوبين المشتركين
رئيس مكتب الأرشيف
- 2- رئيس مصلحة الإحصاء والتسيير الإداري
رئيس مكتب تدبير الإعلام الأتومي
رئيس مكتب الإحصاء

مديرية التعليم والشؤون العامة

الرئيس مصلحة الحالة المدنية

- رئيس مكتب الحالة المتحصنة
- رئيس مكتب الانتخابات
- رئيس مكتب الخدمة الوطنية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



امعة محمد بوضياف بالمسيلة

ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) *.....: المولود(ة) بتاريخ: ب:
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: الصادرة بتاريخ: عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص: خلال السنة الجامعية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**

.....
.....
.....

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة

.....

الاستبيان

الاستبيان

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	دائما
01	هل يتم تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل البلدية؟			
02	هل المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟			
03	ما رأيك في السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز داخل المؤسسة العمومية؟			
04	ما درجة الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل وهل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء وظيفي جيد في المؤسسة العمومية؟			
05	برأيك هل نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟			
06	هل بتطبيق أنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة العمومية؟			
07	هل عن طريق استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة العمومية			

