



جامعة المسيلة
كلية الحقوق



قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية

دراسة حالة بلدية تسامرت - برج بوعريريج -

2014-2013

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذة:

- فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

- زينب خير

لجنة المناقشة

1- أ. فوزية شرقي..... مشرفا

2- أ. ليندة بوعنان..... مناقشا

3- أ. أحمد غزال..... رئيسا

السنة الجامعية: 1434-1435هـ / 2013-2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا البحث
المناقض ونخص بالذكر الأساتذة الفاضلة شقي فوزية، التي لم تبخل علينا بعطائها
العلمي وأرائها وأفكارها ونصائحها وإرشاداتها من خلال مراحل هذا
البحث منذ أن كان فكرة حتى صار نخت والأسناد قد وجم حمزة جزاه الله خيرا،
ولانسى أساتذتنا الكرام، الدكتور شيلمة العايب بجامعة الجزائر، والتي
نورت دراستنا بأرائها وتوجيهاتها القيمة، حفظها الله، والدكتور بوبعائمة حسان
من كلية الاقتصاد، والدكتور جغلولي يوسف من قسم علم الاجتماع بجامعة
المسيلة، وإلى كل أساتذة قسم علوم سياسية ونحن نكن لهم فائق التقدير
والاحترام ونشكرهم جزيل الشكر على ما قدموه لنا طوال فترة الدراسة
وإلى شرف الدين وحسين لعدي "spss" الذين تكبدوا مشقة إخراج هذه
المذكرة إلى النور.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز العمل

المناقض، ولم بكلمة طيبة ودعاء صادق.

والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه وشكرا

الإهداء

إلى الذي أنار دربي وحسن خلقي وعلمني أن الحياة معركة المنص
فيها من كان سلاحه العلم والمعرفة إلى قدوتي
في الحياة... "أبي العزيز"
إلى التي سهرت الليالي لأجلي وكانت دعواها لي بالنوفيق،
إلى من تبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرتها "أمي الغالية"
إلى إخوتي "يونس، علاوة"
إلى كل أخواتي وأزواجهم وأطفالهم
إلى من قاسمتني العناء من أجل صنع وإخراج هذا العمل بصورته الحالية أختي
"خليدة"، دون أن أنسى دلوعة البيت "ذهبية"
إلى كل أخوالي وزوجاتهم وأولادهم وخاصة خالي "رضوان"، "الصالح"
وخالي "إسماعيل"، وكل خالاتي وأزواجهن وأولادهن،
إلى عمتي "الطاوس" على دعمها لي طيلة مشوار الدراسة، دون أن أنسى
عمتي العزيزة "عياشة"
لكل زملائي وزميلاتي في الدراسة وخاصة رفيفات دربي خاصة حلیمة
معروف وعائلتها الكريمة التي فتحت لي باب بيئها وقلبها، وإلى صديقتي عمري
وتوأم روحي "سليمة زرقين" وعائلتها الكريمة إلى كل من ماجدة وحنان،
عايدة، ناريهان، كنوم، صافية، صليحة، نادية، سميرة، مريم، بسمة، خديجة.

مقدمة

يحظى موضوع إدارة الموارد البشرية اليوم بأهمية قصوى، كونها تهتم بالموارد البشرية وتدير شؤونها، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم وأثمن مورد يساهم في نجاح وبقاء المنظمات، مهما كان نوعها، لأن الموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تمتلكها المنظمة، ففي ظل غياب الموارد البشرية لا تتشأ المنظمات أصلا.

وقد توج الاهتمام المتزايد بهذا المورد البشري في الفكر الإداري الحديث والمعاصر إلى إيجاد إدارة خاصة به، ألا وهي "إدارة الموارد البشرية". وبهذا الصدد يقول الأستاذ Peter Drucker: "تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية"¹. وبهذا أصبح المورد البشري موضوع دراسة وبحوث إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة على حد سواء، وخاصة إذا تعلق الأمر بمجال وحقل الوظيفة العمومية، التي تمارس الدولة نشاطها المرفقي من خلال موظفيها، فهم أداة الدولة لتحقيق أهدافها ومرآتها.

فاتساع نشاط الدولة وعدم اقتصار دورها على حماية الأمن الداخلي والخارجي وحل المنازعات بين الأفراد، وقيامها ببعض الأشغال العامة وازدياد تدخلها في مجالات اقتصادية واجتماعية شتى، أدى بالضرورة إلى ازدياد عدد الموظفين واهتمام الدولة بتنظيم الجهاز الإداري، وتبني "نظام اللامركزية الإدارية"، والتي تمخض عنها تبني "أسلوب الإدارة المحلية"، لكي تتمكن الأجهزة المحلية من إدارة الشأن المحلي لسكانها المحليين، وتسيير مرافقها بكفاءة وفعالية، وجودة عالية.

وحتى يتسنى لهذه الأخيرة إدارة الشأن المحلي، بكفاءة وفعالية، لا بد من إعطاء الاهتمام الكافي والأوفر، لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى جذب والمحافظة وتنمية وتثمين الموارد البشرية.

من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التوظيف، التحفيز، التدريب والتكوين، تقييم الأداء...، وإعطاءها مكانة هامة داخل المؤسسات والإدارات العمومية، إذ أن مكانة الموظف العمومي المحلي هي من مكانة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وخاصة "وظيفة تقييم الأداء"، باعتبارها وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، ولنتائجها دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالمسار المهني للعاملين، من خلال التقدم والترقية، والتكوين، ويشكل عامل رئيس في عمليات صرف الأجور والتعويضات والتحفيز المادي والمعنوي للموظفين، ويحدد إمكانية نقل الموظفين إلى أماكن مناسبة لقدراتهم ويعد مؤشرا يعتمد عليه في فصل الموظفين لعدم الكفاءة المهنية.

وبناءً على ما تقدم فإن الأمر يدفعنا في محاولة جادة، لمحاولة تقصي ومعرفة ماهية إدارة الموارد البشرية، ومختلف وظائفها، وبعض الجوانب المتعلقة بها، ثم سنحاول أن نستشف المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية، ضمن المنظومة التشريعية والقانونية الجزائرية، المنظمة لشؤون المؤسسات والإدارات العمومية، والموظفين العموميين، وخاصة في ظل الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام

¹Peter Drucker, **Tasks, Responsibilities, Practices**, (London: Heinemann, 1974). P. 41

للوழيفة العمومية، الصادر بتاريخ 15 جويلية 2006 ، ومن خلالها سنحاول أن نستخلص مكانة الموظف العمومي المحلي.

كما سنحاول من خلال هذه الدراسة المتواضعة، التطرق إلى وظيفة تقييم الأداء الوظيفي، بشيء من الدراسة والتحليل، بمحاولة استعراض بعض الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بها، ثم سنحاول أن نخرج لاستكشاف مكانتها، وكيفية معالجة الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى الكشف عن حقيقة، وواقع، ومكانة، وظائف إدارة الموارد البشرية، داخل المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، والوظيفة العمومية، وأهميتها وخاصة ضمن هذه القطاعات الحساسة في الدولة، والتي من خلالها نستشف مكانة الموظف العمومي المحلي الجزائري.

كما تتمثل أهمية الدراسة، في كونها تدرس وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة تقييم الأداء، والتي يتم من خلالها قياس كفاءة وفعالية الأداء ومدى التطور والتحسين الذي تسير عليه الإدارة، وخاصة الإدارات العمومية، وكذا محاولة معرفة إذا ما كانت هذه الوظيفة "تقييم الأداء" تمثل أداة هامة في تمييز هذا الموظف العمومي المحلي، وترفع من مكانته، ومن الرفع من مردودية القطاع العام للدولة.

بالإضافة إلى كونها تحاول إلقاء الضوء على الأسس العامة والقانونية، التي يقوم عليها نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري، وكذا محاولة تشخيص وتقدير هذا النظام، واقتراح الحلول والآليات المناسبة لإصلاحه في حالة وجود نقائص وحدود. والتي قد تحول دون تمييز هذا الموظف العمومي المحلي والرفع من مكانته.

2. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من المبررات والدوافع التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- بحكم دراستنا واطلاعنا على الموضوع بحكم التخصص الذي ندرس فيه "حكومة وإدارة محلية"، والرغبة في التعمق أكثر في هذا المجال والتوسع في معالجة الموضوع، بغية الوصول إلى تمييز أكبر للمورد البشري على مستوى الإدارة المحلية.
- الرغبة في التعرف أكثر على واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، والمعايير المستعملة في ذلك، وكذا بغية التعرف على القوانين المنظمة لذلك. وهل فعلا تثن هذا الموظف العمومي المحلي وترفع من مكانته؟.
- كثيرا ما نسمع ونقرأ عن الواقع السيئ للمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وتذمر المواطنين منها، وعدم وجود رضا وظيفي للموظفين، وتقشي اللامبالاة في الأداء، الأمر الذي يجعلنا في محاولة لمعرفة والتقرب لمعرفة الأسباب، هل راجع إلى غياب معايير تقييم للأداء

قائمة على أسس موضوعية وعادلة، أو عدم وجودها أصلاً، أم إلى استنادها إلى درجة عالية من الشكلية؟.

- وكما محاولة منا في اقتراح حلول وآليات جديدة لتقييم الأداء من شأنها إضفاء صفة المصادقية والشفافية في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ونثمينه من خلالها، والإدارة المحلية الجزائرية اليوم أكثر من أي وقت مضى بحاجة ماسة إلى هذا من أجل النهوض بأداء موظفيها ومن ثمة أدائها.

3. الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع تقييم الأداء على مستوى الإدارة المحلية، وتناوله كأداة لتنشيم المورد البشري (الموظف العمومي المحلي)، من الموضوعات التي لا تزال تفتقر للدراسة العلمية والميدانية.

وهناك العديد من المؤلفات في إدارة الموارد البشرية التي تعرضت لموضوع تقييم أداء العاملين كإحدى محاور تناولها لإدارة الموارد البشرية وأخص بالذكر "إدارة الموارد المعاصرة _ بعد استراتيجي_"، تأليف عمر وصفي عقيلي 2005، تأليف عمار بن عيشي 2012 "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء العاملين"، وتطرق هذه المؤلفات في مجملها إلى نظام تقييم الأداء بصفة عامة، وبطريقة نظرية وتطبيقية أحيانا أخرى، ولكنها لم توضح الاختلاف الحاصل في الموضوع بين منظمات القطاع الخاص والإدارة العمومية، والتي تبقى مرتبطة في تسييرها بقواعد وقواعد قانونية لا تسمح في كثير من الأحيان باستخدام التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء بالنسبة للقطاع الخاص والإدارة العمومية التي تبقى مرتبطة في تسييرها بقواعد وقواعد قانونية لا تسمح في كثير من الأحيان باستخدام التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء بالنسبة للقطاع الخاص، أي المنظمات التجارية والصناعية والخدمية.

أما بالنسبة للدراسات المتخصصة في موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، فهناك الدراسة التي قام بها د. أحمد رحمان "تقييم المستخدمين"، خلال السنة الدراسية 2005_2006، والتي من خلالها حاول الإجابة عن تساؤلات تتعلق بتقييم فعالية الخدمة العمومية للرقابة والقياس، وكذلك حجم التأطير ومدى ملائمة لإحداث تغيير في هذا الشأن، وهذه الدراسة تأتي في إطار البحث عن تقييم بمكونين: الأداء والقدرة على العمل، غير أن هذه الدراسة ركزت على الوظيفة العمومية بصفة عامة ولم تتناول الواقع الإداري الجزائري، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06.

وهناك أيضاً دراسة نور الدين حامدي، "تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية 1985_2008"، دراسة حالة بالمديرية العامة للجمارك، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الموارد البشرية، لسنة 2008/2007، والتي عالج من خلالها موضوع تقييم الأداء نظرياً وعملياً، وحاول من خلالها الوصول إلى نتائج تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، وتوصل إلى أن نظام التنقيط الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة، سواء بالنسبة

للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بتسيير حياته المهنية، أو المقيمين فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل ، وأخيراً بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالقيام بمجموعة من الإصلاحات الممكنة والتي تهدف أساساً إلى المرور إلى تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم.

دراسة **ذبيح عادل، "تقييم الموظف العمومي"** مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2011 ، وقد احتوت على إطار نظري وتحليلي جيد، وساعدتنا هذه الدراسة كثيراً في وضع تصور عام لموضوع البحث، وحيثياته، وتوصلت هذه الدراسة إلى اعتبار نظام تقييم أداء الموظف العمومي المعمول به قاصر وفاشل مع محدوديته في رسم الحياة المهنية للموظف، وأكدت على ضرورة إصلاح هذا النظام بتقديم مجموعة من النصائح والتوصيات أهمها اعتماد مقابلة تقييم الأداء في تقييم أداء الموظفين .

إلا أن هذه الدراسة ركزت أيضاً على تقييم الموظف العمومي بصفة عامة، ولم تعتمد على دراسة تطبيقية ميدانية تعبر عن واقع هذه العملية.

دراسة الباحثة **بعجي سعاد** تحت عنوان **"تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**، دراسة حالة بمؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة Clp منطقة سطيف ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006 ، 2007.

واحتوت هذه الدراسة على إطار نظري ومنهجي جيد، وكشفت هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها. وهذه الدراسات السابقة تقيس جانبا من دراستنا من حيث في النقاط التالية:

- موضوع الدراسة: تقييم أداء الموظفين العموميين الجزائريين.
- هدف الدراسة: دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المعمول به في تقييم أداء الموظفين.

وتختلف هذه الدراسات مع دراستنا في النقاط التالية:

- دراستنا تتمحور بشكل رئيسي حول : تثمين الموظف العمومي المحلي.
- دراستنا تتناول وظيفة تقييم الأداء كأهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية، واعتبارها كأداة هامة لتثمين الموظف العمومي المحلي الجزائري والرفع من مكانته، باعتبارها وظيفة تسهم في توفير معلومات مرتدة وتغذية عكسية تفيد جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، التي تهدف بالأساس إلى جذب والمحافظة وتنمية وتطوير الموارد البشرية ، في المنظمات المختلفة، ومن خلال مكانة تقييم الأداء في الإدارة المحلية تتحدد مكانة الموظف العمومي المحلي الجزائري، ومنه تتحدد مردورية وكفاءة الخدمة العمومية.
- معرفة الدور الذي تلعبه وظيفة تقييم الأداء، في رسم المسار المهني للموظف العمومي المحلي.

- دراستنا الميدانية ستكون عبارة عن دراسة حالة على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، ببلدية تسامرت، بولاية برج بوعريريج، وهذا راجع للأهمية البالغة التي أولاها المشرع الجزائري للإدارة المحلية.

4. إشكالية الموضوع:

بناءً على ما تقدم يمكن تحديد معالم مشكلة البحث، وذلك كالتالي:

إلى أي مدى يساهم نظام تقييم الأداء في تثمين المورد البشري والرفع من مكانته على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية- دراسة حالة بلدية تسامرت 2013/2014 ؟.

وتنتفرج عن هذه الإشكالية لعدة تساؤلات فرعية، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

- ماهية إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأهدافها وتطورها التاريخي؟.
- ما هي تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري؟
- وفيما تتمثل هيئات الخلية الأساسية في التنظيم المحلي "البلدية"، وتركيبها البشرية؟.
- ماهية وظائف ومكانة إدارة الموارد البشرية، حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية الجزائرية من خلال قانون الوظيفة العامة الأمر 03/06 ؟.
- فيما يتمثل تعريف، وتطور، وأهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟.
- فيما تتمثل خطوات، ومسؤولية، ومعايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية؟.
- ما طبيعة الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية عند تطبيقها، وما هي الحلول المقترحة للتغلب عليها؟.
- ما هو واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري، ببلدية تسامرت، بناءً على قانون الوظيفة العمومية الأمر 03/06 ؟.
- ما هي استخدامات نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ودررها في رسم حياته المهنية؟.
- فيما يتمثل تقدير نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، وما هي الحلول المقترحة لإصلاح هذا النظام _ في حالة محدوديته وضعفه _ في رسم الحياة المهنية للموظف العمومي المحلي، وتثمينه والرفع من مكانته؟.

5. حدود الإشكالية:

تتركز الدراسة وبشكل رئيسي حول نظام تقييم أداء الموارد البشرية، واقعه ومكانته، وبالأخص في أجهزة الإدارة المحلية، ضمن الخلية الأساسية للتنظيم المحلي "البلدية"، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف عناصره الجوهرية، والتعرف على حالة بلدية تسامرت، بدائرة برج زمورة بولاية برج بوعريريج، وحددت فترة الدراسة من جويلية 2014 إلى غاية أوت 2014 .

6. فرضيات البحث:

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها. وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضيات الخاصة بالشق النظري:

- توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومكانة الموظف العمومي المحلي، على مستوى الإدارة المحلية.
- توجد علاقة بين عملية تقييم الأداء الوظيفي، و باقي أنشطة تسيير الموارد البشرية.
- توجد علاقة بين عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي وعمليات رسم حياته المهنية، والتي تنعكس على تثمين هذا الموظف والرفع من مكانته.
- تثمين الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على نوع نظام تقييم الأداء المتبع فيه، وكذلك درجة الاهتمام به.
- توجد علاقة بين عدم وجود أنظمة تقييم أداء قادرة على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل وموضوعي لأداء الموظف، و تدني أداء الموظف العمومي المحلي وأداء أجهزة الإدارة المحلية.
- تصور نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع حالياً 03/06، يؤدي إلى تثبيط الموظفين، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار مردودية وإنجازات كل موظف.

الفرضيات الخاصة بالشق الميداني:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج ونتائج تقييم أداء الموظف العمومي من جهة، ومكانته من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف و مكانته.

ففي حال إثبات الفرضيتين الفرعيتين يتم تلقائياً إثبات الفرضية الرئيسية والعكس صحيح.

7. منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، نعتمد في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي** بالإضافة إلى **منهج تحليل المضمون**، في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال الدراسة والبحث، وتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، وتحليل النصوص القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية تقييم الأداء في التشريع الجزائري وخاصة في ظل الأمر 03/06، وبيان مواطن القصور والضعف فيها واقتراح الحلول والبدائل للنهوض بها.

بالإضافة إلى قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى مقر بلدية تسامرت، وذلك بهدف الحصول على مختلف السجلات والوثائق التي تحكم هذه العملية، وإتباع أسلوب دراسة الحالة، بغرض البحث العمق والمفصل لموضوع الدراسة، والتقرب أكثر من الواقع، لهذا الغرض تم الاستعانة بأداتي استمارة الاستبيان والملاحظة.

8. صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات في إنجاز هذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي من البحث، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أهم صعوبة واجهتنا في إعداد هذه البحث، هي عدم توفر بيئة عمل مواتية، مما فرض علينا العمل في ظل بيئة غير صحية.
- واجهتنا صعوبات أثناء إجراء الدراسة الميدانية، منها ما هو اسري، اجتماعي، داخل المؤسسة محل الدراسة.

9. تقسيمات ومشتقات الهيكل التنظيمي للبحث :

إن عملية تنظيم البحث ومحاولة استيفاء جميع جوانبه اقتضت تقسيم الدراسة إلى تقسيمه إلى ثلاثة

فصول:

حيث تم التطرق في **الفصل الأول** إلى الإطار المفهومي لتأمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، فخصنا **المبحث الأول** منه لماهية إدارة الموارد البشرية، من حيث تعريفها، تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، ثم تناولنا في **المبحث الثاني** وظائف، ومدخل وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية، أما في **المبحث الثالث** تم التطرق إلى الإطار المفهومي للإدارة المحلية، والذي شمل كل من تعريف الإدارة المحلية، أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية، أركانها، يلي ذلك في **المبحث الرابع** التطرق إلى الإطار القانوني والدستوري للبلدية، هيئات تسيير البلدية، التركيبة البشرية للبلدية، أما في **المبحث الخامس** تناولنا مفهوم إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية الجزائرية، وذلك من خلال قانون الوظيفة العامة الأمر 03/06، والذي يحدد عناصرها في تصنيف وتوصيف وتحليل الوظائف، الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، التوظيف والترقب، التسيير الإداري للمسار المهني للموظف وتقييم الموظف، التكوين والترقية في الدرجات والترقية في الرتب، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

أما **الفصل الثاني**، فتناولنا من خلاله تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، فخصصنا **المبحث الأول** منه أساسيات حول تقييم الأداء، من حيث تعريف، تطور، أهمية ، وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية، ثم انتقلنا في **المبحث الثاني** إلى تحديد خطوات، ومسؤولية، ومعايير، وطرق تقييم أداء الموارد البشرية، ثم تناولنا في **المبحث الثالث** منه عملية تقييم الأداء الوظيفي والصعوبات التي تواجهها عند تطبيقها والحلول المقترحة للتغلب عليها، من خلال توضيح الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء، وعرض جملة من النصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء، كما تناولنا في **المبحث الرابع** منه واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري، بتناول مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية، تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل النصوص القانونية والتنظيمية، دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ثم تلا ذلك في **المبحث الخامس** عرض نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ودورها في رسم حياته المهنية، من خلال بيان مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي حسب الأمر 03/06 ، تقدير نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري المعمول به حالياً، والحلول المقترحة لإصلاح نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول به حالياً.

أما في **الفصل الثالث**، تم تناول الدراسة الميدانية المتعلقة بمقر بلدية تسامرت بولاية برج بوعريريج، ويحتوي على ثلاثة مباحث؛ تضمن **المبحث الأول** لمحة عن بلدية تسامرت وهيكلها التنظيمي، أما في **المبحث الثاني** فتم التطرق إلى منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية، وفي **المبحث الثالث** تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نخلص إلى أبرز **الاستنتاجات** التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، كما نحاول اقتراح مجموعة من **التوصيات** بغية الوصول إلى تلمين حقيقي للموظف العمومي المحلي.

الفصل الأول

الإطار المفهومي لثمين الموارد البشرية

على مستوى الإدارة المحلية

تمهيد:

يحظى موضوع إدارة الموارد البشرية اليوم بأهمية قصوى، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم وأثمن مورد يساهم في نجاح وبقاء المنظمة، مهما كان نوعه، نظرا لان الموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تمتلكها المنظمة، ففي ظل غياب الموارد البشرية لا تنشأ المنظمات أصلا.

و حاليا لم يبقى الاهتمام بالموارد البشرية عما هو عليه، بل تطور ليتمد إلى كل ما من شأنه أن يثمن هذا المورد ويزيد من قدراته ومهاراته، ويدعم نقاط القوة ويتقاضي نقاط الضعف في أدائه، نظرا لإدراك ووعي المنظمات المختلفة أن كفاءة أدائها مرتبط بالدرجة الأولى بكفاءة أداء مواردها البشرية. فقد تطورت التسميات التي تختص بشؤون البشر كمتعاملين داخل المنظمة مع تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية وأدائها، فمن: ¹ "إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد، إلى إدارة شؤون الأفراد أو الموظفين، الإدارة الموارد البشرية".

ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، والحال نفسه بالنسبة لمسمى إدارة الأفراد، إذ كانت النظرة للفرد العامل على انه مجرد أداة، ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسمى إدارة شؤون الأفراد أو الموظفين، ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر كثيرا وصاحبه اختلاف في الفلسفة والنظرة، فأصبح الاهتمام منصبا أكثر حول تثمين هذا المورد والاستثمار فيه، وإعطائه أهمية ومكانة كبيرتين من خلال الاهتمام أكثر باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب وتعليم، وتقييم أداء بموضوعية وعادل، وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات.

وتزداد أهمية تثمين هذا المورد خاصة إذا تواجد هذا المورد على مستوى الإدارة المحلية، وتحديدًا ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي ألا وهي البلدية، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة الشأن المحليين والاستجابة لتطلعات ورغبات وآمال المواطنين والجماهير المحلية، وإدارة المرافق العمومية المحلية، والتي يجب أن تقدم خدمات متنوعة للمواطنين بكفاءة ومردودية عاليتين.

وتأسيسا على ما تقدم، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفهومي لتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، بدءا بمحاولة تقصي الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق في **المبحث الأول** إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، بغية تحديد مفهومها، عن طريق سرد جملة من التعاريف مع ذكر تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، يلي ذلك في **المبحث الثاني** وظائف ومداخل وتحديات إدارة الموارد البشرية، كما سنتطرق في **المبحث الثالث** بالدراسة والتحليل إلى الإطار المفهومي للإدارة المحلية، والذي سنصب فيه اهتمامنا إلى تعريف الإدارة المحلية، أسباب الأخذ بالإدارة المحلية، وكذا أركانها.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، ط 1 (مصر: المعادي الجديدة للنشر والتوزيع، 2006). ص22.

وفي نفس السياق، سنتطرق إلى تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري، من خلال تناول الخلية الأساسية للتنظيم الإداري المحلي [البلدية]، وذلك بتحديد الإطار القانوني والدستوري للبلدية، والهيئات المسيرة لها، مروراً بمحاولة تحديد تركيبتها البشرية. وهذا في **المبحث الرابع**. ونخلص في الأخير إلى التطرق لإدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية من خلال قانون الوظيفة العامة 03/06 الجزائرية، من خلال تناول وظائف إدارة الموارد البشرية، وفق منظور تشريعي وتنظيمي، ثم محاولة استخلاص المكانة والأهمية التي توليها الدولة الجزائرية لمواردها البشرية وهذا **كمبحث خامس**.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، بالخصوص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، هذه الحقيقة تعطي الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية العاملة، وعليه كلما أحسنت المنظمات استخدام مواردها البشرية من خلال تكوينهم بعد اختيارهم وتوظيفهم بطرق علمية، وتقييم أدائهم بموضوعية وعدالة، واتخاذ القرارات المناسبة لهم، أصبحت أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى. وسنتناول في هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل تطرقنا لذكر بعض التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب حول مصطلح إدارة الموارد البشرية، ارتأيت أن نفك المصطلح سعياً منا لتقريب فهم المصطلح، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

إدارة الموارد البشرية لغة:

الإدارة¹: إدارة، تعطاه، أدار الشيء تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور، أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه.

الموارد²: المورد، المنهل، الطريق: مصدر الرزق، جمع موارد، والموردة: الطريق إلى الماء . يقال الورد: الطريق الجري.

البشرية³: اسم مؤنث منسوب إلى البشر، ثروة بشرية، ويراد بها الناس.

إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً:

الإدارة: عرفها شيبستر برنارد بأنها⁴ هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة ". وعرفها جلوفر بأنها⁵ " المفكرة التي تمتلك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف"

وكما عرفها أ. د. جمال الدين لعويسات⁶: الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة "من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة".

وعرفها Michael Armstrong⁷: "هي عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بكفاءة ممكنة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة".

ومنه نستنتج أن : الإدارة هي نشاط إنساني ووظيفة قائمة على التخطيط والتنظيم ومراقبة وتقييم الأداء، وتحفيز، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

¹ مسعود جبران، الرائد، ط1 (لبنان: دار المعلم الملايين، 2003). ص 45.

² هاشم إسماعيل، المعجم الوسيط، د. ط (مصر: دار الفكر، د. س. ن). المجلد، ص 189.

³ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، ط1 (مصر: دار عالم الكتب، 2008). ص 208.

⁴ رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، ط1 (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006). ص 27.

⁵ فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1 (عمان: دار البداية، 2012). ص 15.

⁶ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، ط2 (الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2009). ص 11.

⁷ Michal Armstrong, **PARFORMANCE Management**, 3RD Edition, (London, 2006). P.2

الموارد¹: تشمل الأصول الملموسة (المادية) والأصول غير الملموسة (غير المادية) التي تحوزها المؤسسة، وهذه الأخيرة تتضمن الكفاءات الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة، أي قدراتهم على تطوير وتجديد كافة موارد المؤسسة.

الموارد البشرية: عرفها عمر وصفي عقيلي²: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، والتي تعتبر من أهم عناصر العمل والإنتاج، لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة، لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها".

المورد البشري³: يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل (المؤسسة) أو خارجها. والموارد البشرية⁴: تضم كل مستويات هذه الموارد أي اليد العاملة، والإطارات، والإطارات العليا للمؤسسة.

ويعتبر مصطلح المورد البشري⁵ مصطلح حديث، فقد حل محل الأفراد، أو القوى البشرية، وفي سنة 1970 قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. والموارد البشرية⁶ هي كيانات بشرية لها طموحاتها وأمالها ومخاوفها.

المورد البشري⁷: هو طاقة فكرية وقدرة معرفية، مصدر الابتكار والتجديد والاختراع، قوة محركه لمختلف الموارد المالية والتقنية، طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات، قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته، مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، مجموعة قيم وشحنة انفعالات ايجابية أو سلبية. وكما عرفت المواد البشرية⁸: بأنها مجموعة من المواد التي يمتلكها كل فرد بنسب متفاوتة.

ومنه نستنتج أن: المورد البشري مصطلح يدل على قوة العمل داخل المؤسسة وخارجها حيث أنهم يقدمون قوة عملهم مقابل أجر وذلك وفق القوانين والقواعد المحددة مسبقاً.

إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها⁹: " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع متغيرات البيئة ".

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009). ص 83.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005). ص11.

³ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2004). ص 30.

⁴ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1 (الجزائر: دار الهدى، 2012). ص 129.

⁵ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ط1 (مصر: الدار الجامعية، د، س، ن). ص 15.

⁶ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1(عمان: دار جليس الزمان، 2010). ص20.

⁷ أمحمد فرعون، محمد الفي، "الاستثمار في رأس المال البشري"، مداخلة للمنتقى: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، (جامعة المسيلة: منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009). ص293.

⁸ شليبي وفاء فؤاد، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط1(عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009). ص32.

⁹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2 (الأردن: دار عالم الكتب الحديث، 2006). ص5.

وعرفت على أنها¹: كافة العمليات المتعلقة باحتياجات الإدارة من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها مع الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". كما تم تعريفها بأنها²: "إدارة تعنى بكافة العمليات المتعلقة بوجه عام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار".

وقد عرفها صلاح عبد الباقي بأنها: ³ "استخدام القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الإنسانية، وتقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد".

المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية⁴: "هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، وانتقاء أفضل الأفراد لشغل الوظائف، وتقييم أدائها وتحديد احتياجاتهم التدريبية، اقتراح ترقيتهم وتحفيزهم، وبحث مشاكلهم، وبهذا يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها".

وكما عرفت بأنها⁵: "هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية".

وعرفها انس عبد الباسط عباس⁶: "بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

وبناء على التعريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تعنى أو تهتم بالموارد البشرية، وهي عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف، وهي بذلك تشمل عملية التخطيط، التكوين والتدريب، تحديد الأجور، وتقييم الأداء، وغيرها من العمليات الأخرى، والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تساهم وبشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة القرارات المتعلقة بالموارد البشري، ورفع وتثمين جهوده والاهتمام بكل ما يتعلق بتحسين الخدمة ورفع الإنتاجية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين— دط(الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2006). ص 16.

² بسيوني محمد أبردعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1(القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005). ص 17.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005). ص 23.

⁴ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى أبردعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، ط1 (مصر: د، د، ن، 2007). ص 14.

⁵ محمد سرو الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012). ص 16

⁶ انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1(عمان: دار المسيرة، 2012). ص 22

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الحاضر، بل عرفت ومرت بالعديد من المراحل والتطورات المتسلسلة والمتراصة، والتي أكسبتها صفتها وملاحمها الحالية، إدارة قائمة بحد ذاتها لها أسس علمية وغايات وأهداف، وسنحاول إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

1- قبل ولوج الثورة الصناعية¹:

كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمن وطبيعة العمل، وتدرج السلم الوظيفي بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائدة التي تعود على أرباب العمل، في إطار علاقة السيد والعبء، متجاهلة التشريعات الكونية والدينية، أخذة بالاعتراف السائد آنذاك المنطوية تحت ظلال العبودية بكل المقاييس.

2 الثورة الصناعية²:

"ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن 18 م، وما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن بعض العمال واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء،...)، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا إلى العاملين وجعلوهم تحت إمرتهم، وخلق مشكلات نفسية واجتماعية معقدة، وزاد الشعور بالملل، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والإدارة".

3- الحركات العمالية³:

"ظهرت نتيجة الظروف السيئة للعاملين في الفترة السابقة، لتتشرى على عملية إدارة و تنظيم العمال وعلاقتهم مع الإدارة العليا، وكذا لمعالجة مشاكلهم وقضاياهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية".

4- حركة الإدارة العلمية⁴:

"ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية، والتي تزعمها "فريدريك تايلور" (1856-1915)، أعطت هذه الحركة تصورا محددا بين العاملين والإدارة، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، وتشجيعهم على أداء العمل وفقا للطرق المحددة وبالسرعة المطلوبة، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة سلفا".

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 (عمان: الرابية للنشر والتوزيع، 2009). ص9.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1 (دار وائل للنشر والتوزيع، 2008). ص38.

³ المرجع نفسه، ص39.

⁴ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص6،7.

5 - حركة العلاقات الإنسانية:¹

" ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية، نتيجة لتجارب " إلتون مايو" وزملائه، حيث تعتبر الأفراد مورد ثمين، لا بد من تلبية حاجاتهم الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، وتجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي ".

6 - تدخل الدولة:²

"لقد ظهرت في الثلاثينات من القرن الحالي، تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين، وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية، وتوجت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة ولجميع فئات الناس مع تدريب الفئات العمالية، وتحديد العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، وركزت على مجموعة من الموضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، وصحة العاملين وغيرها".

7 - الشهادات المهنية:³

"ظهرت عدد من المنظمات العمالية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومع بداية الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، حيث أنشئت مراكز لهذا الغرض، والتي مثلت بداية ظهور أقسام شؤون موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وفي سنة 1919 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة".

8- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:⁴

"شهدت هذه المرحلة اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب، وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية، من خلال الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، للكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، والاستفادة منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية".

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص7.

² المرجع نفسه، ص42.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص46،47.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص23.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد مدى فعالية، وكفاءة، وقدرة المنظمة التنافسية، والمحافظة وتنمية المورد البشري، وتحقيق أهداف الإدارة والأفراد، وتكمن أهميتها حسب بليونى محمد البرادعي في النقاط التالية: ¹

أولاً: زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.

ثانياً: التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين، وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

ثالثاً: إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين، فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.

رابعاً: تقييم الأداء والتدريب، يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم، وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية، والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة، فهي تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه انه ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الأهداف نذكر أهمها: ²

أ. الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهام كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب. الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إذ أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها، إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ج. الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

¹ بليونى محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، 18، 19.

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص16.

د. الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم، والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم، وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج، وهذا يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما تقدم، نستنتج أن: لإدارة الموارد البشرية أهداف متنوعة، ومتعددة تهتم بمختلف الجوانب من (اجتماعية، اقتصادية،...)، ومختلف الأطراف (الموظفين، والمتعاملين، المنظمة، وغيرها...). والاهتمام بكل ما يتعلق بتنظيم المورد البشري من تقييم الأداء، تدريب وتطوير، تحفيز وترقية، ... الخ.

المبحث الثاني: وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتسلسلة والمتراطة، والمداخل المختلفة لتحليل ودراسة أنشطتها، كما تواجهها مجموعة من التحديات.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها، للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، وهذه الإدارة تمارس نوعين من الوظائف وهي:¹

1- الوظائف التخصصية: Professional Functions

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية الاختيار، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، بناء نظام للمعلومات البشرية. . . ، وتختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفسفة الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وخصائص السوق، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهارتهم.

2- الوظائف الإدارية: Managerial Functions

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط، بل تتضمن أيضاً الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، شأنه في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة، إذ لا بد لكل إدارة في المؤسسة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج، وصولاً إلى تحقيق الهدف المسطر، وأن تقود وتحفز وترغب، وتوجه نشاطات العاملين نحو الأداء الجيد، كما تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة، والعمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، التي سوف نتطرق لكل وظيفة بشيء من التفصيل في النقاط أدناه:²

1- **التخطيط:** وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير، إضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن ملائمة تنفيذها.

2- **التنظيم:** وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة، وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

3- **التكوين:** ويتعلق الأمر بتحديد نوع الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة، وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفاهم، ووضع معايير

¹ مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 (دار النهضة العربية، 2002). ص 18.

- للأداء بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة، والاهتمام بأنشطة التكوين والتنمية.
- 4- القيادة: وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، والعمل على تنمية الروح المعنوية والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.
- 5- الرقابة: وهي التي تتضمن المعايير الرقابية مثل: الحصص السوقية، مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.
- 6- التوظيف: ¹ تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات، وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية: استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة، ويشترط في انجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة.
- 7- التدريب: ² ويتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:
- § تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- § إيجاد نوع الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة. مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.
- 8- تصميم نظام تقويم الأداء: ³ ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- 9- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- 10- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- 11- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- 12- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهينمي، إدارة الموارد البشرية، (دط(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005). ص 36.

² باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006). ص120

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011). ص32،31.

المطلب الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المداخل التي يتم استخدامها في دراسة وتحليل إدارة الموارد البشرية، نذكر أهمها:

المدخل الإداري:¹ يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار، وتحليل الوظائف وتقييمها، إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعنى بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، وتناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

مدخل النظم:² "يعتبر هذا المدخل إ، م، ب نظام فرعي داخل نظام أكبر هو المنظمة، ويتحدد دورها من خلال درجة مساهمتها في تحقيق إنتاجية المنظمة، واعتبار هذه الإدارة نظام مفتوح مترابط الأجزاء، يتأثر بالبيئة الخارجية، ويؤثر كل جزء على باقي الأجزاء، مما يساعد على فهم طبيعة عمل هذا النظام، ودفعه إلى الأفضل، وفهم طبيعة العلاقات المتشابكة بينه، وباقي أنظمة المنظمة، والتعرف على القيود والمحددات التي يواجهها النظام في البيئة الخارجية".

مدخل الإدارة:³ ينظر هذا المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، كإدارة خدمية توجد من أجل خدمة المديرية والعاملين، ومن ثم فإن نتيجة التحليل باستخدام هذا المنهج، مؤداها اعتبار أن أداء كل عامل ورضاه هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق كل من المشرف المباشر لهذا العامل وإدارة الموارد البشرية.

المدخل الاستراتيجي:⁴ يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية، وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، والربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري احد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية:

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات ولا تزال حتى يومنا هذا تواجهها، والتي تؤثر عليها وخاصة ونحن اليوم نعيش في عصر مليء بالتغيرات السريعة، والتي تدفع مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم هذه التحديات في ما يلي:⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص53،52.

² عمرو محمود سامي، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، (د.ب. ن. د. د. ن، 2011). ص30.

³ المرجع نفسه، ص30.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص53.

⁵ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2007). ص32،31.

1- التحديات البيئية:

"تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يعب السيطرة عليها، ولا بد من التحسب والاحتياط المسبق، من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات، والاستجابة السريعة لها، عن طريق البرامج المناسبة، والتي من أهمها: التغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، ويتطلب سياسات مرنة وسريعة للتقليل من المخاطر، المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثمارها".

2- التغيرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:¹

"تشهد الفترة الأخيرة توجهات تكنولوجية وإدارية، فرضت مزيداً من التحدي على إدارة الموارد البشرية، فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية مثل: الحاسبات وبرامج الأجور وبرامج العاملين، وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة، وفتح باباً واسعاً لتمكين العاملين، وكذا التحول إلى فرق العمل والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية".
بالإضافة إلى²:

3- تغير القيم والاتجاهات:

"والتي تؤثر على دوافع وسلوك العاملين، وقد يكون لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية، مثل: الميل إلى التهرب من المسؤولية، ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشأة، بالإضافة إلى العائد والتعويض المادي للعاملين، نتيجة التضخم الاقتصادي، والمطالبة بأجور أعلى، وعدم القدرة على دفعها، وعدم توافر الحوافز الإيجابية على مستوى الأداء، والتي يؤدي إلى البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، وعدم جدية تقارير الأداء السنوية على العاملين،... الخ".

4- التغيرات الهيكلية في المنظمة:³

تمارس المنظمات اليوم كثيراً من التغيرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منها: تقليص العمالة، التعاقدات الخارجية، الحجم المناسب لقوة العمل، إعادة الهندسة.
بالإضافة إلى أنه:⁴ "تعتبر إدارة المعرفة بفعالية وتنمية الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية، من بين تحديات المنظمات المعاصرة، حيث أصبحت مصطلحات إدارة المعرفة، وعملياتها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وأفرادها".

وبناء على كل ما سبق يمكن القول بأن: إدارة الموارد البشرية لم تأتي من فراغ، وإنما بفعل مجموعة من التحديات التي تواجهها، والتي فرضت عليها مجموعة مهام ووظائف جديدة لم تكن تمارسها من قبل، وهي تسعى اليوم إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتكنولوجية، والفردية، والتشريعية والإدارية، وكذا مع استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتنمية كفاءات هذا المورد البشري وتنظيمه، في إطار إدارة قائمة على المعرفة.

¹ نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1 (القاهرة: د د ن، 2001). ص25.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص، 413، 414.

³ المرجع نفسه، ص415 .

⁴ حمدي أبو القاسم، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر (03)، 2012-2013، ص84 .

المبحث الثالث: الإطار المفهومي للإدارة المحلية.

في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وعلى ضوء اتساع نشاط الدولة، وتغير دورها من دولة حارسة إلى دولة متدخلة، تعمل على تحقيق الرفاهية لمواطنيها، وهذا التطور في دور الدولة كان معناه زيادة الأعباء الملقاة على السلطات العامة فيها، مما استلزم بالضرورة توزيع الاختصاصات وتلبية حاجيات المواطنين المطلوب من الدولة إشباعها، و فرض أن تتولى إدارتها أجهزة إدارية متخصصة ومستقلة نسبيا عن الحكومة المركزية، وبناءا عليه ظهرت الإدارة المحلية.

وقد اهتم الكثير من الباحثين كل حسب تخصصه بالإدارة المحلية¹، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، وتقوم على فكرة تقسيم العمل وهو ما جعلها موضوع اهتمام هذه الفئة من الباحثين، كما يمكن النظر إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية، يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلا فكرة الديمقراطية، واهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم.

وعليه سوف نحاول في هذا المبحث التطرق لبعض جوانب الإدارة المحلية باعتقادنا أنها تخدم جانب من جوانب الدراسة، من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية:

لقد تعددت التعاريف التي تشرح معنى مفهوم الإدارة المحلية، لتعدد آراء الباحثين والزوايا، فقد عرفها الدكتور عبد الرزاق الشخيلي² هي المناطق المحددة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية.

وتعرف أيضا: ³ هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق (الوطنية) في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة.

كما عرفها حسين مصطفى حسين: ⁴ على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة وبين الهيئات للإدارية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط1 (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007). ص221.

² عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1 (عمان: دار المسيرة النشر والتوزيع، 2001). ص20.

³ ثامر بن ملوح المطيري، وآخرون، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، ب ط(المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1989). ص 20.

⁴ حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2 (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982). ص 1.

وعرفها هاني علي الطهراوي: ¹ هي إحدى صور اللامركزية الإدارية، حيث تتولى مجالس محلية منتخبة إعداد البرامج، وتقديم الخدمات للسكان في منطقة جغرافية محددة ضمن إقليم الدولة تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

وكما يرى الدكتور مصطفى الجندي ²: " أن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا بالقضاء ولكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها". هذا التعريف ينفي وجود علاقة بين الإدارة المحلية والتشريع والقضاء (اللامركزية السياسية) وحدد عملها في مجال الوظيفة التنفيذية فقط المتعلقة أساساً بإدارة المرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها. وعرفها الكاتب الفرنسي "waline"³: " بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين".

وكما عرفت أيضاً على أنها ⁴: "نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية والقانون المنظم له". والإدارة المحلية وفق هذا المفهوم عبارة عن نظام يمارس المهام الممنوحة له من طرف الحكومة المركزية والقانون المنظم لهذا النظام، أي انه حدد الجهة التي تحدد مهام وصلاحيات الوحدات المحلية. (السلطة المركزية، وقانون الإدارة المحلية).

ومن خلال التعاريف التي أوردناها سابقاً، يمكن أن نستخلص التعريف التالي:

الإدارة المحلية تعني إدارة الشؤون المحلية للمناطق والوحدات الإدارية في البلاد، بواسطة المواطنين وممثلهم المنتخبين، في ظل إشراف ورقابة السلطة المركزية، وبموجب نظام الإدارة المحلية كنظام لامركزي، تمنح لها صلاحيات ومهام واختصاصات محددة، تتعلق بقضايا تهم المواطنين ضمن حدود الدستور والقوانين العامة في البلاد، وتكون هذه الأدوار والمهام والاختصاصات في الشؤون الإدارية والخدماتية، كإدارة المرافق العامة (الماء، الكهرباء، النقل، . . .)، وإعداد البرامج والمخططات التنموية، وغيرها.

المطلب الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

مما لا شك فيه أن هناك العديد من الأسباب والمبررات التي حفزت الدول المختلفة على العمل بهذا النظام، والأخذ به، نظراً لأهميته، ويمكن إجمالها وإيجازها فيما يلي:

1- المبررات السياسية: وتتمثل في: ⁵

§ إن نظام الإدارة المحلية هو تطبيق لمبدأ الديمقراطية إذ انه يهدف إلى إشراك الشعب في شؤونه المشتركة، كما أن الشعب يحكم نفسه بنفسه من ناحية ويدير شؤون نفسه بنفسه من ناحية أخرى.

¹ هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية (الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا)، ط1 (الأردن؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ 2004). ص6.

² مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، ط1 (منشأة المعارض الإسكندرية، 1987). ص 18.

³ علي شنتاوي، الإدارة المحلية، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007). ص20.

⁴ عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي (التنمية المحلية) ط1 (القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2001). ص40.

⁵ ليلي صوالحي، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة ورقلة، 2011-2012، ص15، 16.

§ التدريب على أساليب الحكم: إذ يساعد نظام الإدارة المحلية المواطنين على تدريبهم تدريبا سياسيا صالحا، وعلى أساليب الحياة النيابية من خلال المجالس المحلية المنتخبة من السكان المحليين.

§ إن إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية، كما يؤدي إلى تربيتهم تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية و انتخاب ممثليهم في البرلمان.

§ ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية: ففي الوحدة المحلية يمارس السكان الرقابة على المجلس المحلي للتأكد من قيام الأعضاء بواجباتهم ومسؤولياتهم وهذا يختلف باختلاف نظم الإدارة المحلية المطابقة في الدول.

وحسب تعبير الدكتور محمد الديداموني محمد عبد العال:¹ فالإدارة المحلية مدرسة يتخذ منها المواطنون المحليون منبرا يمارسون فيه الأمور المحلية وتمدهم بالخبرة السياسية وممارستها الأمر الذي ينعكس بدوره على الشؤون العامة.

2- المبررات الاقتصادية: وتتجلى فيما يلي:²

§ تقديم الخدمات والوفاء باحتياجات المواطنين في مواقعهم وأماكن سكنهم، ذلك أن وحدات الإدارة المحلية اقدر على تحديد هذه الاحتياجات وتلبيتها، وأكثر خبرة ودراية بمشكلات مناطقها وسبل علاجها.

§ يؤدي اعتماد أسلوب الإدارة المحلية إلى تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات ويترتب على ذلك اختصار في الجهد والنفقات، وسرعة المعاملات والحد من بطء الإجراءات.

3- المبررات الاجتماعية والإدارية: تتلخص الأهمية الاجتماعية والإدارية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:³

§ خلق الشعور بنوع من العدالة الاجتماعية، إذ يكون للمواطنين في مختلف أرجاء الدولة نفس القدر من المزايا والخدمات.

§ خلق الشعور لدى المواطنين بعدالة الضرائب التي تفرض عليهم لمعرفةهم بان حصيلتها ستدفع لإنشاء مشاريع محلية يتم الاستفادة منها بصورة مباشرة.

§ إثارة اهتمام المواطنين وحفزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية، وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين، ويخلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة، وهنا يتحول الولاء من ولاء للأسرة والعشيرة إلى ولاء للوطن وللمصلحة العامة.

¹ محمد الديداموني محمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، ط1 (جامعة المنصورة: دار النهضة العربية، 2008). ص22.

² علي هاني الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص07.

³ محمد علي الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص61-63.

§ يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي أصبح اليوم من أهم سمات الإدارة الحديثة وثبتت فاعليته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته لمواجهة مختلف المتغيرات والمستجدات.

§ تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية، نظرا لإمام رجال الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية في العاصمة.

ويذكر د. عبد العزيز صالح بن حبتور في هذا الشأن ما يلي: ¹

§ تأهيل المجتمع المحلي للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدولة ككل، وإدراكه بأهمية ممارساته الإدارية، كمهمة محلية ووطنية، تعمل على تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية في المجال الإداري.

§ يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة فاعلة وحيوية للبدء في الإصلاح الإداري، من خلال القضاء على الروح البيروقراطية التي تسود الجهاز الإداري، وتنويع أساليب النشاط الإداري، وتبسيط إجراءاته، وقربه من المستفيدين منه، وهم أبناء المجتمع المحلي.

المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية:

يكاد الفقه الإداري يجمع على أن هناك ثلاثة أركان رئيسية لنظام الإدارة المحلية وهي: ²

- وجود مصالح محلية تهتم سكان الوحدة المحلية متميزة عن المصالح الوطنية التي تهتم جميع سكان الدولة.
- وجود مجالس محلية منتخبة بالكامل أو في غالبيتها تتولى إدارة شؤون الوحدة المحلية وعلى نحو مستقل عن السلطة المركزية.
- وحسب رأي الدكتور محمد راغب الحلو: ³ "يعتبر عنصر الانتخاب من العناصر ذات الأهمية الكبرى لنظام الإدارة المحلية، نظرا لتجاوبه مع الأفكار الديمقراطية وما له من آثار محمودة في رفع درجة الوعي العام لدى الجماهير وزيادة الشعور بالمسؤولية إزاء مجتمعا".
- وأن تباشر هذه المجالس اختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وهو ما يسمى بالوصاية الإدارية.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009). ص 261 ، 263.

² محمد علي الخاليلة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ محمد راغب الحلو، القانون الإداري، ط1 (مصر: دار المطبوعات الجامعية، 1969). ص 117. ³

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري:

تمثل تطبيقات الإدارة المحلية في الجزائر صور اللامركزية الإدارية مثل: الهيئات الإقليمية: البلدية والولاية، والهيئات التقنية والمصلحية: المؤسسات العامة الإدارية، الشركات الوطنية،... الخ. وهنا من الضروري التعرف على الخلية الأساسية في المجتمع المحلي ألا وهي البلدية.

المطلب الأول: الإطار القانوني والدستوري للبلدية:

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري المحلي في الجزائر كونها تشكل قاعدة المجتمع المحلي، وقد حظت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والدساتير التي بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية.

من خلال صدور أول قانون بلدي رقم 27-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967. مروراً إلى صدور قانون رقم 90-58 المؤرخ في 17 افريل 1990. إلى صدور القانون الحالي للبلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011.

تعريف البلدية: نذكر التعاريف المقدمة لها وفق كل قانون من القوانين السابقة الذكر للبلدية وذلك على النحو التالي:

- مرحلة قانون البلدية لسنة 1967: ¹ عرفت المادة الأولى منه البلدية بأنها: "هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية".
- مرحلة قانون البلدية لسنة 1990: ² عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى منه: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب قانون".
- مرحلة قانون البلدية لسنة 2011: ³ عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من هذا القانون: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب القانون".

وجاء في المادة الثانية من نفس القانون أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية". وتمارس البلدية جميع صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. طبقاً للمادة الثالثة من القانون 11-10.

وللبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي، ويتم تغيير اسم بلدية أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله، أو ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1 (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012). ص 106، 107.

² عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ط1 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002). ص 194.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البرلمان، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتضمن قانون البلدية، (الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 3 يوليو 2011).

الوزير المكلف بالداخلية بعد اخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني. ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك. وهذا ما جاءت به المواد (06-07-09) من قانون 11 - 10 . ويرى البعض أن: ¹ "تعريف البلدية تعريفا شاملا وافيا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، لأن البلدية حقيقة متشعبة يصعب ضبطها". ومع هذا فهي لا تخلو من مبدئين أساسيين هما: ²

- أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني.
- كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة.

وباعتبار أن: ³ البلدية جماعة محلية ذات طابع إقليمي في هيكل الدولة، فهي تعتبر الخلية القاعدية السفلى لهذا الكيان الكلي وأهم ركيزة تحتية له. كما أنها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل إسم ولها مركز وإقليم، يسكنها مجموعة من السكان ولها الاستقلالية المالية الخاصة بها التي تواجه بها احتياجاتها وكذلك لها مهمة عامة، الأمر الذي يسمح لها بالعمل في كافة المجالات وبصورة حرة إلا إذا كانت الأحكام التشريعية تنص على خلاف ذلك.

المطلب الثاني: هيئات تسيير البلدية.

طبقا للمادة 15 من القانون الحالي 11-10 المتعلق بالبلدية، نجد أن هيئات البلدية مشكلة من: ⁴

- هيئة مداولة: والمتمثلة في المجلس الشعبي البلدي.
 - هيئة تنفيذية: ويرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

1) المجلس الشعبي البلدي:

⁵ "يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي خمس سنوات. إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية".

يجتمع المجلس الشعبي البلدي: ⁶ في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام وتكون جلساته علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة، وتكون جلساته سرية في حالات استثنائية كتلك المتعلقة بالوضع والأمن العام، وتأديب احد الأعضاء بالمجلس.

¹ موسى رحمانى، وسيلة السبتي، مداخلة بعنوان: "واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وأفاق التنمية"، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص21.

² مسعود شريط، "التنمية الإدارية والعمرانية ببلديات المدن الجزائرية"، (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة قسنطينة، 1998، ص24.

³ سيهام شباب، "إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية"، (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة تلمسان 2011 - 2012، ص58 - 59 .

⁴ الجريدة الرسمية، العدد37، قانون 11 - 10 السابق الذكر، ص8 .

⁵ بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، ص262 .

⁶ الجريدة الرسمية، العدد37، قانون 11 - 10 السابق الذكر، ص8 - 9.

ولقد أرسى الدستور الحالي جملة من المبادئ تتعلق بالمجالس المنتخبة: ¹ بما حفظ لها مكانة دستورية. فهذه المادة 14 في فقرتها الثانية نصت على أن: "المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب السلطات العمومية". أما المادة 16 فاعتبرت المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

ومما لا شك فيه أن الوجود الدستوري للمجالس البلدية المنتخبة يضمن لها مكانة متميزة بين مؤسسات الدولة وهيئاتها المختلفة، ويضفي عليها شرعية دستورية تمكنها من ممارسة الدور المنوط بها على الصعيد التنموي، فلا يتصور توثيق العلاقة بين الحاكم والمحكوم إلا من خلال الدور الفاعل والبارز للمجالس المنتخبة.

أما الأساس القانوني للمجالس البلدية المنتخبة فقد حدد في القانون الحالي. فهذه المادة 103 منه اعترفت بصريح النص أن البلدية يسيرها مجلس بلدي، ويعد إطارا للتعبير عن الديمقراطية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. بما يبرز مكانة المجلس البلدي المنتخب في النظام القانوني الجزائري كأداة تسيير لأهم تنظيم إداري محلي ألا هو البلدية من جهة . وبما يجسد الوجه السياسي للمجلس البلدي كونه أداة تعبير وأسلوب من أساليب المشاركة في الحكم على المستوى المحلي. ² وبغرض تمكين المجلس من أداء مهامه نص قانون البلدية الحالي على إنشاء لجان دائمة وأخرى خاصة من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

مهام المجلس الشعبي البلدي: يمارس المجلس مهام متعددة في جوانب مختلفة من شؤون الإقليم أهمها: ³
1. في مجال تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة والتخطيط:

يكلف المجلس بوضع برامج تنمية سنوية الموافقة لعهدته في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، والتي تنفذ على المدى القصير، المتوسط، البعيد، أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية، ورسم النسيج العمراني للبلدية، والمحافظة على البيئة والصحة، وحماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية، والمساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

2. في المجال الاجتماعي: ⁴

انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية، والسهر على ضمان صيانتها، وانجاز وتسيير المطاعم المدرسية، والسهر على ضمان وسائل النقل للتلاميذ، وترقية وتوفير مرافق للطفولة ومرافق للتعليم التحضيري، وانجاز مرافق الرياضة والثقافة، وصيانة المساجد والمدارس القرآنية

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 105- 106 .

² لمزيد من التوضيح ارجع إلى المادة رقم 31 . 33 من قانون البلدية 10-11، السابق الذكر، ص 9 - 10 .

³ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 199 .

⁴ المرجع نفسه، ص 201-202 .

المتواجدة بالبلدية، وألزم القانون الجديد للبلدية بانجاز مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها، وتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، وإنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

3. **في المجال المالي:** ¹ يتولى المجلس المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها. ويصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تنفذ فيها.

4. **في المجال الاقتصادي:** ²

يبادر المجلس الشعبي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية، تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي، ويتخذ كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته، وتخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية إلى الرأي المسبق للمجلس، وكذا المساهمة في حماية التربة والموارد المائية والسهر على الاستغلال الأمثل لهما، وحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.

نلاحظ من خلال كل هذه المهام الموكلة للبلدية والتي يسهر المجلس الشعبي البلدي للقيام بها ثقل المسؤولية والأعباء الموكلة لهذه الهيئة، ومن أجل هذا منحت للبلدية الشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وحرية التصرف في شؤون البلدية وممتلكاتها، لخدمة المجتمع والمواطن المحلي، لكن وفق التنظيم والقانون المعمول به.

(2) **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** لتسيير شؤون البلدية أوجد المشرع هيئة ثانية وهي هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقاً لقانون البلدية 10/11، المادة 15 منه.

ويتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب نص المادة 65 من قانون البلدية 10/11 وفق الشروط التالية: ³

- أن يكون متصدر القائمة الفائزة بأغلبية أصوات الناخبين.
- وفي حصول قائمتين أو أكثر على نفس عدد الأصوات، يعلن رئيساً بالمجلس الشعبي البلدي، المرشح أو المرشحة الأصغر سناً بين الأعضاء.

بالإضافة إلى هذا: ⁴

يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (02) إلى ستة نواب (06) حسب عدد مقاعد المجالس الشعبية لكل بلدية.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 37، قانون 11 - 10 السابق الذكر، المادة 181، ص 25 .

² المرجع نفسه، المادة 109، 110، 111، 112، ص 17 .

³ علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، دط(الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011). ص 36 .

⁴ الجريدة الرسمية، العدد 37، قانون 11 - 10 السابق الذكر، المادة 66 إلى المادة 69، ص 13 .

وينصب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين المنتخبين؛ ويرسل محضر التصيب إلى الوالي ويتم إعلان ذلك إلى عموم المواطنين عن طريق نشرها في مقر البلدية وفي جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثله وبحضور منتخبي البلدية خلال 16 يوم على الأقل تلي نتائج الانتخابات، وعند حدوث حالة استثنائية تعيق تصيب (ر. م. ش. ب) خارج مقر البلدية أو في مكان آخر خارج إقليم البلدية يحدده الوالي، وبعد إتمام عملية التصيب الرسمي يتم إعداد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والمنتبهة عهدته والرئيس الجديد خلال 8 أيام على جلسة التصيب، وترسل نسخة من المحضر إلى الوالي، وقد أحدات المادة 68 بشأن تطبيق هذه المادة للتظيم، وإذا حدثت عملية تجديد لرئيس المجلس الشعبي يلزم الرئيس الذي جدت عهدته بتقديم عرض حال عن وضعية المنتخب.

اختصاصات الهيئة:¹ إن الحديث عن اختصاصات الهيئة التنفيذية البلدية، إنما يعني في الحقيقة الحديث عن اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر هو نفسه جهاز التنفيذ ذلك انه لا وجود لهيئة خاصة مكلفة بالتنفيذ".

ويعتبر القانون الحالي للبلدية 10/11 في المادة 15 منه: الهيئة التنفيذية ورئيس المجلس الشعبي البلدي هيئة واحدة، ومهام هذه الهيئة هي نفسها مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويساعده في ذلك نائبان إلى ستة نواب.

وتتمثل اختصاصاته في: كونه يمثل البلدية، ويمثل الهيئة التنفيذية، وممثلاً للدولة وذلك كالأتي:

1. كونه يمثل البلدية: له اختصاصات كثيرة وهي:²

§ يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في جميع التظاهرات الرسمية والحياة المدنية والإدارية وفي كل الأعمال .

§ كما يتولى رئاسة المجلس، وبهذه الصفة هو من يعهد إليه استدعاءه وإعداد مشروع أعمال الدورة وتنفيذ مداولاته.

§ ويتولى تنفيذ ميزانية الدولة ويتابع تطور المالية البلدية، ويتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية، ويتمتع بصفة الأمر بالصرف وباسمها ولمصلحتها.

§ ويبرم العقود المختلفة باسم البلدية ويقبل الهدايا والوصايا ويعهد إليه إبرام المناقصات والمزايدات طبقاً

§ للتشريع الجاري العمل بهما ويتولى حسن تنفيذها.

§ ويمارس حق النقاضي باسم البلدية ولحسابها، ويتخذ كل القرارات المناسبة بهدف إيقاف التقادم أو إسقاطه، كما يتولى المحافظة على أرشيف البلدية وحقوقها العقارية والمنقولة وممتلكاتها، وتوظيف عمالها والسهر على صيانة محفوظاتها.

¹ محمد خشمون، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية"، (أطروحة دكتوراه علوم، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2010 - 2011، ص 166 .

167.

² الجريدة الرسمية، العدد 37، قانون 11- 10 السابق الذكر، المادة 77 إلى 83، ص 14، 13 .

ونظرا لهذه الاختصاصات فرض القانون البلدي على رئيس المجلس التفرغ التام لرئاسة المجلس، وهو ما أشارت إليه صراحة المادة 72 من قانون البلدية 10/11، وفرض عليه القانون البلدي أيضا أن يقيم في مقر البلدية حتى يرضى مصالحها ويتابع شؤونها في المادة 63 منه .

2- كونه هيئة تنفيذية للمجلس: ¹ يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت هذا العنوان التحضير

لجلسات المجلس فهو من يستدعي الأعضاء، ويبلغهم بجدول الأعمال ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ المداورات، ويقدم بين كل دورة وأخرى تقريرا يتضمن تنفيذ مداولات المجلس.

3 - باعتباره ممثلا للدولة: يمكن إيجاز مهامه في هذا المجال وفق قانون البلدية 10/11 فيما يلي: ²

§ يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى الإقليم.

§ يتولى نشر القوانين والتنظيمات واتخاذ كل إجراء يهدف إلى تنفيذها على مستوى حدود البلدية.

§ يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي عملية التصديق على الوثائق ويجوز له تفويض إمضائه للمندوبين البلديين وهذا تحت مسؤولية ورقابة النائب العام.

§ يتولى كل الاحتياطات الضرورية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها كارثة أو حادث. والتدخل في مجال الإسعاف.

§ السهر على النظام والسكينة والنظافة، والصحة العمومية، وضمان سلامة الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية واتخاذ الاحتياطات الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة والمعدية والوقاية منها.

§ السهر على حماية البيئة، والتراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.

§ يتولى احترام المقاييس في مجال السكن والتعمير ونظافة الشوارع والمساحات العمومية، ويسلم رخص البناء والتجزئة طبقا للتشريع والتنظيم العقاريين.

(3) الأمين العام: وهي الهيئة الثالثة من هيئات تسيير البلدية. ³

والأمانة العامة يسيرها أمين عام، وهذا الأخير حسب المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية والمساعد المباشر لرئيسها، ومن أهم ما جاء به قانون البلدية أنه أدخل ضمن الأجهزة المسيرة للبلدية شخصية الأمين العام.

يُعين الأمين العام للبلدية: ⁴ من طرف السلطة الوصية أو باقتراح منها حسب وزن كل بلدية، فوزير الداخلية يعين الأمناء العامون لمقر بلديات الولاية أو التي يتجاوز عدد سكانها 100 ألف نسمة، وهذا باقتراح من الوالي، بينما يعين الوالي الأمناء العامين لباقي البلديات الموضوعة تحت سلطته.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 37، قانون 11-10 السابق الذكر، المادة 79-80، ص 14 .

² المرجع نفسه، المادة 85 إلى 95، ص 15، 16 .

³ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

⁴ سيهام شباب، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

وبما أن قانون البلدية 10/11 لم يحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام بل أحالها على التنظيم حسب المادة 127 منه، إلا أن المرسوم التنفيذي رقم 26/91 قد حدد كيفية تعيينه¹.
صلاحيات الأمين العام ومهامه: يتولى القيام بما يلي:²

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين، تنظيم مصلحة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
- مسك بطاقيّة الناخبين وتسييرها، وإحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقيّة الخدمة الوطنية.
- تولي النشاط الاجتماعي، الثقافي والرياضي.
- تسيير الميزانية والمالية، مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
- تسيير مستخدمي البلدية، وتنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها، أرشيف البلدية والشؤون القانونية والمنازعات.
- كما يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدية.

المطلب الثالث: التركيبة البشرية للبلدية:

باعتبار البلدية هيئة عمومية محلية ذات طابع إداري، معناه أنها تقوم بتقديم الخدمات والقيام بالمهام المنوطة إليها وخاصة في المجال التنموي، وتنفيذ السياسة العامة للدولة على المستوى المحلي، وهذا لا يحدث من دون وجود موارد بشرية يفترض أن تتوفر فيهم القدرة والكفاءة اللازمة لممارسة مهامها، وتكون مؤهلة وقادرة على تحمل المهام والمسؤوليات وخدمة المواطن المحلي، وتمثيل الدولة والنهوض بها .

وعند دراستنا للبلدية من خلال المطالب السابقة الذكر نجد أن البلدية تضم التركيبة البشرية التالية: منتخبين، الأعران والموظفين.

حسب الدكتور محمد الصغير بعلي³: "فإنه يقتضي قيام النظام اللامركزي من منتخبين" ووفقا لهذا المبدأ (الانتخاب)، يستلزم علينا التطرق إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي أولاً، ورئيس المجلس الشعبي البلدي ثانياً.

¹ أنظر إلى المادة 125، 126، 127 من المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق لـ 2 فيفري 1991، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات.

² الجريدة الرسمية، العدد 37، قانون 11-10 السابق الذكر، المادة 125، 126، 129، ص 19 .

³ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، د. ط (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002). ص 64 .

أولاً- أعضاء المجلس الشعبي البلدي: قبل التعرض لمعرفة أعضاء المجلس الشعبي البلدي، ننوه بآلية تشكيل المجلس الشعبي البلدي.

يرى الدكتور محمد الصغير بعلي فيما يخص هذا الجانب أنه: ¹ "لطالما أثار موضوع تشكيل المجالس الشعبية البلدية الكثير من الجدل بين الفقهاء حول آلية تشكيله بين مؤيد للانتخاب وآخر معارض له ومؤيد لمبدأ التعيين ولكل منهم حججه، وبين هذا وذاك، أخذت الجزائر نظام الانتخاب كآلية لاختيار أعضاء المجلس الشعبي البلدي، ولذلك فإن البحث في هذه التشكيلة يؤدي إلى ضرورة البحث في النظام الانتخابي البلدي".

وتعتبر الكثافة السكانية، هي المعيار الذي بموجبه يتحدد عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي لدى كل بلدية.

وطبقا للمادة 79 من القانون العضوي رقم 01/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بنظام الانتخابات يتشكل المجلس الشعبي البلدي كما يلي: ²

§ 13 عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.

§ 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة.

§ 19 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.000 و 100.000 نسمة.

§ 33 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100.000 و 200.000 نسمة.

§ 43 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200.000 نسمة.

ولكن: ³ "هذا العدد جاء تماشيا مع تعديل كل من قانوني الأحزاب والانتخابات، أين فتح المشرع الباب أمام مختلف الأحزاب للترشح للانتخابات المحلية، وبما أن المجلس الشعبي البلدي يشكل من بين أعضائه لجان دائمة ومؤقتة، فإن الحد الأدنى للتشكيلة (13 عضوا) يفتح الباب في تسيير الشؤون المحلية وصنع القرار البلدي كما يدعم من جهة أخرى نظام التعددية الحزبية".

نلاحظ هنا أنه: بالرغم من تحديد المشرع لعدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، إلا أنه بالمقابل لم يضع شروطا للعضوية في هذه المجالس والتي بموجبها يتم اختيارهم، (الكفاءة والمؤهلات العلمية). بل جعل من حق كل مواطن استوفى الشروط القانونية المذكورة في القانون العضوي للانتخابات رقم 12/01 ص 10، وقلص من سن الترشح حيث يشترط بلوغ سن 23 سنة كاملة يوم الاقتراع بدل 25 سنة في القانون السابق للانتخابات، مما يدل أن التعديل الجديد يخدم أكثر عنصر الشباب داخل المجلس ويوسع من جهة أخرى نطاق المشاركة على المستوى المحلي.

¹ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، ط1 (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004). ص 43.

² ج.د.ش، البرلمان، قانون رقم 01/12 المؤرخ في 12 يناير 2012، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 14، ص 19.

³ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

وهنا يظهر لنا جليا السبب الذي يجعل العديد من الفقهاء ينتقدون تشكيل المجلس الشعبي البلدي عن طريق الانتخاب فقط، ذلك أن تشكيل المجلس عن طريق التعيين يضمن توفر الكفاءات و الإطارات التي تحوز الشهادات العليا والتي تكون أكثر تخصصا بما يضمن تسييرها الحسن للبلدية وتحسين أدائها.

حقوق وواجبات أعضاء المجلس الشعبي البلدي: بالرجوع إلى قانون البلدية الحالي (10/11) يتبين لنا أن المشرع قد ضمن لأعضاء المجلس حقوقهم، كما يلزم عليهم واجبات.

حقوق أعضاء المجلس الشعبي البلدي: تتمثل حقوق الأعضاء فيما يلي: ¹

§ الحق في العضوية في المجلس مدة 5 سنوات مع مجانية العهدة الانتخابية.

§ الاستفادة من علاوات وتعويضات ملائمة بمناسبة انعقاد دورات المجلس.

§ حق الغياب المبرر.

§ الاستفادة من الحقوق المرتبطة بمساره المهني طوال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.

§ الحق في الاستقالة من المجلس.

واجبات أعضاء المجلس الشعبي البلدي: تتمثل واجبات الأعضاء فيما يلي: ²

• يلزم العضو بالانضباط وحسن السلوك وعدم إفشاء الأسرار والمعلومات المتعلقة بمهامه، ويلزم

العضو بالحضور لجلسات واجتماعات اللجان والمجلس الشعبي.

• وكما يلزم ³ المنتخب البلدي متابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي

المنظمة لصالحه.

• وفي حالة إخلاله بواجباته فإنه يتعرض لـ: الإيقاف، الإقصاء، طرد (يعتبر مستقيل تلقائيا).

ثانيا: رئيس المجلس الشعبي البلدي:

فيما يخص هذه التركيبة البشرية للبلدية والتي تكون أيضا منتخبة فإن: المشرع لم يحدد شروط الترشح إلى رئاسة المجلس الشعبي البلدي شرط الكفاءة والشهادات العلمية، بل هي نفس شروط الترشح الواجب توافرها في أعضاء المجلس الشعبي البلدي، والتي ذكرناها سابقا.

أما فيما يخص حقوق وواجبات رئيس المجلس الشعبي البلدي فهي:

1- حقوق رئيس المجلس الشعبي البلدي: حددها قانون 10/11 فيما يلي: ⁴

• رواتب وتعويضات، تفويض الإمضاء، نواب مساعدته، الحق في الاستقالة.

• كما له ⁵ الحق في الإجازات المختلفة، وتتمثل في: الإجازة السنوية، إجازة الحج، الإجازة الطارئة.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 37 . 38 . 42 من قانون 11 -10 السابق الذكر، ص 10، 11 .

² فريدة مزياي، "المجالس المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري"، (أطروحة دكتوراه الدولة في القانون، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2005، ص 185 .

³ الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 39 . 43 . 44 . 45 من قانون 11 -10 السابق الذكر، ص 10، 11 .

⁴ المرجع نفسه، المادة 69 . 70 . 73 . 75 . 76، ص 13، 14 .

⁵ فريدة مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

2- واجبات ومحظورات رئيس المجلس الشعبي البلدي: إن تشريعات الإدارة المحلية تنص على أهم واجبات رؤساء المجالس الشعبية البلدية التي يجب عليهم الالتزام بها، وتنص على المحظورات التي تمنع عليهم القيام بها.

1- الواجبات: وتنقسم واجبات رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى ما يلي:
واجبات متعلقة بالعمل وهي:

- واجب قيامه بعمله بدقة وأمانة: يجب على رئيس المجلس أن يؤدي عمله بدقة وأمانة لأنه شخص منتخب من قبل الناخبين المحليين، ويعمل على تحقيق وحماية المصلحة العامة المحلية وتحقيق التنمية المحلية.
- واجب التفرغ للوظيفة:¹ يجب على رئيس المجلس أن يتفرغ لأعمال ومهام البلدية، ولا يمارس أي عمل آخر خلال فترة توليه رئاسة المجلس، لذا نجد أن معظم الدول تقر بمبدأ تفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك بتقرير راتب أو تعويضات المنصب ليتفرغ في كامل وقته للعمل المحلي.

ب واجبات تتعلق بطاعة القانون: وتنقسم هذه الواجبات إلى قسمين وهما:

- واجب الالتزام بالتشريعات ومراقبة تنفيذها: يجب على الرئيس أن يلتزم بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة عن ممثلي السلطة المركزية ويعمل على تنفيذها.
- واجب إحالة المخالفين لأحكام القانون للسلطة القضائية: في حالة وجود مخالفات يجب على رئيس المجلس أن يحيل المخالفين للقوانين والأنظمة للجهة القضائية المختصة.

2- المحظورات: إلى جانب الواجبات هناك محظورات يمنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام وإلا عد مرتكباً لمخالفة تأديبية.

حظر استغلال النفوذ، حظر ربط المصلحة الشخصية بمشاريع البلدية، حظر قبول هدايا من المتعاقدين، حظر إفشاء السر المهني.

إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي:² إضافة إلى حالة الوفاة أو انتهاء مدة العهدة بمرور 5 سنوات على تعيينه رئيساً للمجلس، وقد تنتهي مهامه في الحالات التالية: الاستقالة، تخليه عن المنصب، الإقصاء وذلك بعد توقيفه نتيجة صدور حكم قضائي، إدانته جزائياً، سحب الثقة منه.

ثالثاً: شخصية الأمين العام:

مع قانون البلدية الحالي 10/11 الذي أضاف هيئة ثالثة لتسيير شؤون البلدية، وهي إدارة البلدية وينشطها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ومساعد رئيسها المباشر.

¹ فريدة مزباني، مرجع سبق ذكره، ص 189، 191.

² الجريدة الرسمية، العدد 37، المادة 73 . 74، من قانون 11 - 10 السابق الذكر، ص 13، 14 .

وبناء عليه: فهذه التركيبة البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للبلدية، خاصة وأن تعيينه يتم بناء على شروط وأسس ومؤهلات علمية، والأقدمية في العمل مما يدل على حيازته للخبرة والكفاءة الإدارية اللازمة لأداء أفضل الأعمال.

ويشترط في الأمين العام أن: ¹ لا يكون منتميا سياسيا لأي حزب، كما على الولاية ورؤساء الدوائر التعامل المباشر معه، خاصة في حالة انسداد واختلاف أعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتميين إلى أحزاب مختلفة.

ويتمتع الأمين العام بحقوق متعددة في إطار ممارسة مهامه وهي لا تختلف ولا تقل عن الحقوق المترتبة لأعضاء المجلس ورئيسه، إلا أن قانون البلدية الحالي 10/11 في مادته 128 لم يحددها صراحة بل أحالها على التنظيم.

وتظهر أهمية الأمين العام للبلدية: ² خاصة عند تجديد المجالس الشعبية البلدية، بحيث أن أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسئول الأول على إدارة البلدية، وهو أمر طبيعي كون أن منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي يكون شاغرا.

رابعاً: الموظفين:

بما أن: ³ المجلس المنتخب هو صاحب السلطة الفعلي في الإطار المحلي من خلال سلطة التقرير وأن رئيس البلدية هو من يجسد قرارات المجلس المحلي، من خلال سلطة التنفيذ، أما الموظفون فمهمتهم القيام بالأعمال الإدارية البحتة لتسيير البلدية كمرفق عام". وفقا لأوامر رئيس المجلس الشعبي البلدي.

إن القانون الحالي للبلدية 10/11 لم يتطرق إلى القانون الأساسي لموظفي البلديات ولم يخصص قسم خاص بالموظفين ضمن محتوى القانون، بل ترك ذلك للمراسيم التنفيذية وآخرها المرسوم التنفيذي رقم 26/91 والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي البلديات. وبالعودة إلى المرسوم الحالي نجد أن المادة الثالثة منه نصت على أن التركيبة البشرية للبلدية تتكون من سلكين رئيسيين هما: ⁴

§ سلك الإدارة العامة.

§ سلك الإدارة التقنية.

ويضمن السلك الأول حسب المادة 23 من نفس المرسوم التنفيذي تسعة أسلاك أيضا وهم:

§ سلك المتصرفين البلديين.

§ سلك الملحقين البلديين.

§ سلك كتاب الإدارة البلدية.

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² سيهام شباب، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ سمير محمد عبد الوهاب، دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة دور الدولة، د. ط(مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 23.

⁴ محمد الطاهر غزير، "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 23، 24.

§ سلك الأعوان الإداريين البلديين.

§ سلك الكتاب البلديين.

§ سلك القيمين على الوثائق والأرشيف البلديين.

§ سلك مساعدي القيمين على الوثائق البلديين.

§ سلك الأعوان التقنيين البلديين في الوثائق والأرشيف البلدي.

§ سلك الحجاب.

وكل سلك يتكون من رتبة أو أكثر.

أما سلك الإدارة التقنية فنصت عليه المادة 70 من المرسوم السالف الذكر إذ يضم أيضا تسعة أسلاك تقنية وهي:

§ سلك مهندسي الإدارة البلدية.

§ سلك المهندسين المعماريين التابعين للإدارة البلدية.

§ سلك البيطريين التابعين للإدارة البلدية.

§ سلك تقني الإدارة البلدية.

§ سلك الأعوان التقنيين التابعين للإدارة البلدية.

§ سلك مفتشي المرافق العمومية البلدية.

§ سلك الأعوان المكلفين بالتنظيف والسلامة العمومية وصيانة الطرق العمومية والتطهير.

§ سلك العمال المهنيين.

§ سلك سائقي السيارات.

أما من حيث التصنيف الوظيفي، فيمكن تمييز 03 أصناف من الموظفين:

1 إطارات: وهم جملة الموظفين حاملي الشهادات الجامعية (إدارية أو تقنية — ليسانس أو مهندس دولة أو أطباء و بياطرة).

2 أعوان التحكم: وهم الموظفون المؤهلون برتبة كتاب إداريين وتقني أي أقل مستوى من الإطارات.

3 أعوان التنفيذ: وهم الأعوان الذين يمارسون أعمال مهنية لا تتطلب أي مستوى.

كما حددت المادة 117 من المرسوم السابق قائمة المناصب العليا للبلدية وهي:

- رئيس قسم. - المدير. - رئيس مصلحة. - رئيس مكتب. - رئيس فرع.

حيث يزيد عدد المناصب أو ينقص حسب نشاط كل بلدية وعدد سكانها، بعد مداولة من المجلس

الشعبي البلدي ومصادقة الوالي (موافقة صريحة حسب المادة 118 من نفس المرسوم).¹ أما المواد من

125 إلى 155 فحددت المؤهلين لتولي المناصب العليا وهذا حسب عدد سكان البلدية وخبرة متولي

¹ محمد الطاهر غزير، مرجع سبق ذكره، ص، 24.

المنصب وهذا ضمن علاقة طردية، أي كلما زاد عدد سكان البلدية، وزادت خبرة الموظف تولى منصب أعلى في تلك البلدية.

ويمارس الأمين العام للبلدية حسب المادة 119 من المرسوم التنفيذي 26/91 السلطة السلمية على موظفي البلدية تحت وصاية رئيس المجلس، فالمسير الفعلي لمستخدمي البلدية هو الأمين العام رفقة مساعديه.¹ ويتم كل توظيف في البلدية بإحدى الطرق التالية: مسابقة على أساس الاختبار، الشهادة، امتحان أو اختبار مهني، وهذا بعد التصريح بشغور وظائف طبقا لمخطط التوظيف الخاص بكل بلدية. كما قد يتم توظيف الخبراء والمختصين في بعض الحالات عن طريق التعاقد ولمدة محددة وفقا للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها، وتحدد التنظيمات مهام كل موظف.

مما سبق نلاحظ: تنوع التركيبة البشرية المسيرة لشؤون البلدية من منتخبين ومعينين وموظفين، وكذا خبراء ومختصين في بعض الحالات، منها ما تحوز على كفاءة ومؤهلات علمية وخبرة عملية، ومنها ما تفتقر لذلك وهذا راجع إلى التشريع وإلى التنظيم الذي تقوم عليه الإدارة المحلية في كل دولة. **وبناء على:** نوعية هذه التركيبة البشرية يتحدد أداء البلدية، إذ أن كفاءة أو ضعف أداءها مرتبط بكفاءة أو ضعف أداء مواردها البشرية، وهذا مرتبط أيضا بمكانة موظفيها في البلدية.

¹ المادة 08، 11 من المرسوم التنفيذي 26/91 السالف الذكر.

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الجزائر من خلال قانون الوظيفة العامة 03/06:

خلال هذا المبحث سنحاول أن نستكشف الأهمية التي توليها الدولة الجزائرية لمواردها البشرية وذلك من خلال الإطار التنظيمي والقانوني الذي يسيّر وينظم المرافق العمومية في إطار الوظيفة العمومية من خلال دراسة الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بغية التعرف على مكانة الموظف العمومي المحلي، وتمثينه، ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتويها الوظيفة العمومية، ومعرفة ما هو كائن بعدما درسنا ما يجب أن يكون في الجانب النظري الذي ورد في المباحث الأولى من هذه الدراسة .

جاء هذا القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹ "من أجل تكييف مهام هذه الأخيرة مع الدور الجديد للدولة، ولضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية، والتشجيع على قيام إدارة قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها، وتحديث عملية تسيير الموارد البشرية، من خلال وضع نظام للتكوين والتشاور والحوار والمساواة في الحقوق والواجبات، ورسم المسار المهني ."

ويطبق هذا القانون الأساسي²:² على الموظفين الذين يمارسون نشاطاتهم في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي من بينها الجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العمومي للدولة، وهذا يعني أنه يطبق على الموظف العمومي المحلي في البلدية.

المطلب الأول: تصنيف وتوصيف وتحليل الوظائف، الضمانات وحقوق الموظف وواجباته:

يجمع السلك³ مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب يخضعون لنفس القانون، وعلى هذا الأساس يتم إعداد فهرس يشمل مناصب العمل في الإدارة، ثم تجمع هذه المناصب في وظائف وبعدها ترتب مناصب العمل المتماثلة أو النظيرة في مستوى واحد، وفي رتبة واحدة، وقد صنف القانون الأسلاك حسب مستوى التأهيل إلى أربع مجموعات وهي:⁴

- § المجموعة الأولى (أ) وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات وكل مستوى تأهيل مماثل.
- § المجموعة الثانية (ب) وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- § المجموعة الثالثة (ج) وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011). ص263، 262.

² ج.ج.د.ش، البرلمان، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المادة 2، ص3 .

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص263 .

⁴ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، دط (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010). ص29.

§ المجموعة الرابعة (د): وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

ولقد ضمن القانون 03/06 السالف الذكر مجموعة من الضمانات والحقوق للموظف العمومي المحلي بمقابل قيامه بمهامه ومسؤولياته.¹

1 الضمانات: وتتمثل في:

حرية الرأي وحرية الانتماء الحزبي وغيرها، وضمان الدولة للموظف الحماية من كل اعتداء أو شتم أو قذف أو تهديد أثناء تأدية مهامه، وضمان تعويضه عن الضرر الذي قد يلحق به .

2 الحقوق: من الحقوق التي يتحصل عليها الموظف العمومي المحلي ما يلي:

المساواة بين جميع الموظفين. الراتب بعد أداء مهامه، والحماية الاجتماعية، وحق الإضراب والحق في العمل في ظروف ملائمة، والحق في التكوين وتحسين المستوى والحق في الترقية والحق في العطل والراحة القانونية.

3 الواجبات: يستلزم على الموظف العمومي المحلي مجموعة من الواجبات والالتزامات وهي:

احترام سلطة الدولة وممارسة مهامها بكل أمانة، وتجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه، والالتزام بسلك لائق، وعدم الجمع بين وظيفتين، والحفاظ على السر المهني، وحماية الوثائق الإدارية والحفاظ على السر المهني وممتلكات الإدارة، وعدم استعمال أملاك الإدارة لأغراض شخصية، والتعامل الحسن بأدب واحترام في علاقاته مع العملاء داخليا وخارجيا.

المطلب الثاني: التوظيف والتربص:

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، ويخضع للشروط التالية:²

أن يكون الموظف جزائري الجنسية، أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية، وأن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها، وان يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية، السن 18 سنة فما فوق مع القدرة البنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة والالتحاق بالمنصب. مع إمكانية الفحص الطبي وإجراء تحقيق إداري مسبق لبعض أسلاك الموظفين. ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات، الفحص المهني، التوظيف المباشر.

ما يؤخذ على المشرع في هذا الخصوص أنه:³ منح لهيئات أخرى غير البلدية صلاحية تحديد طريقة التوظيف، وهو ما ينعكس سلبا على أدائهم على مستوى البلدية، فتحديد طريقة التوظيف يكون

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، المادة 26 إلى المادة 54، ص 5، 7.

² المرجع نفسه، المادة 74 إلى المادة 80، ص 8، 9.

³ نجلاء بوشامي، "المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2006، ص 137.

بقرار مشترك بين وزارة الداخلية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي، وترك للمجلس القيام بالأمر الإداري المتعلقة بالطريقة المختارة في التوظيف، عن طريق إصداره القرار المتضمن فتح المسابقة، الشروط القانونية للمشاركة، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ فتح وختم التسجيلات.

بعد التعيين يكون الموظف "متربصاً"¹ لمدة سنة، وبعدها يرسم أو يتم إخضاعه لفترة ثانية ولمرة واحدة، وإما التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويض.² ويخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي، لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع، وتعتبر فترة التربص فترة خدمة فعلية، وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد.

المطلب الثالث: التسيير الإداري للمسار المهني للموظف، تقييم الموظف :

لكل موظف ملف إداري³، يشمل كل الوثائق الخاصة به منذ توظيفه وحتى نهاية عقد العمل، ولكن الأمر هنا يختلف عن المسار المهني للموظف الذي هو عبارة عن مخطط مسار للحياة المهنية، وليس مجرد ملف إداري، وهنا يمكن القول بأننا لا نزال في إدارة الأفراد وليس إدارة الموارد البشرية؛⁴ ويجب ألا يتضمن الملف الإداري للموظف أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية، ويمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها، ويبلغ الموظف بكل القرارات الإدارية المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين و ترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية.

كما يخضع الموظف إلى تقييم مستمر⁵، الهدف منه تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة، وعلى العموم يهدف التقييم إلى: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، كيفية الخدمة.

ولكل منظمة وضع مناهج التقييم التي تراها مناسبة لطبيعة نشاطها ويقوم بعملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة أي المشرف المباشر ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

وعلى العموم فإن معايير تقييم الموظف تهدف على وجه الخصوص إلى: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛ الكفاءة المهنية، الفعالية و المر دودية، كيفية الخدمة.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 267 .

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، المادة 87 . 88 . 90 ص 9 .

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 267 .

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، المادة 93 . 94 . 96 . ص 10 .

⁵ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 267 . 268 .

المطلب الرابع: التكوين، الترقية في الدرجات والترقية في الرتب:

حسب المادة 104 والمادة 105 من الامر 03/06 السالف الذكر فإنه يتعين على الإدارة أن تنظم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة. وتحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وحقوق وواجبات الموظف المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

الترقية في الدرجات¹، يعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة حسب الكيفيات المعروفة، أما الترقية من رتبة إلى رتبة أعلى فيتم حسب الحالات التالية: على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات أو مؤهلات مطلوبة، بعد تكوين متخصص، عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، عن طريق الاختبار بحيث لا يستفيد منها الموظف عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة، وهي الأفواج التي رأيناها سابقا، والخاصة بالتصميم والإشراف والبحث والدراسات وهو الفوج أ، والفوج ب الخاص بأعمال التطبيق، والفوج ج الخاص بنشاط التحكم، وأخيرا الفوج د والخاص بمهام التنفيذ، حيث تسبق هذه الترقية بتكوين مسبق.

المطلب الخامس: الأوسمة التشرافية والمكافآت والراتب، حركات نقل الموظفين :

يمكن أن يسلم للموظفين² أو سمة تشريفية ومكافآت، في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، أثناء تأديته لمهامه بشجاعة، أو قيامه بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.

كما يستفيد الموظف من راتب أثناء تأدية مهامه، ويتكون الراتب من: الراتب الأساسي زائد العلاوات والتعويضات والمنح ذات الطابع العائلي، ويضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، ويخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف. وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

وزيادة على الراتب هناك منح تخصص للحث على المردودية وتحسين الأداء وتعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة الموظف لمهامه وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل. كما يمكن أن تكون:³ حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة.

كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية. ويمكن نقل الموظف بطلب منه، أو نقله إجباريا عند ما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، مما يترتب عليه استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب للموظف من طرف المنظمة.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 268، 269.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، من المادة 112 إلى المادة 125، ص 11، 12.

³ المرجع نفسه، المادة 156 إلى المادة 159. ص 14.

المطلب السادس: النظام التأديبي و إنهاء الخدمة:

الملاحظة الأولى التي يمكن إدراجها هنا: هي أن هذا القانون كانت بدايته بعرض العقوبات التأديبية قبل الأخطاء المهنية، كما قسم الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية، إلى أربع درجات عوض ثلاث كما كانت عليه من قبل. كما يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم:(01) يبين الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.

درجات الأخطاء	الأخطاء المهنية	العقوبات التأديبية
الدرجة الأولى:	- الإخلال بالانضباط العام من شأنه المساس بالسير الحسن للمصالح.	- التنبيه. - الإنذار الكتابي. - التوبيخ.
الدرجة الثانية:	- المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة. - الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية.	- التوقيف عن العمل من يوم إلى 3 أيام. - الشطب من قائمة التأهيل.
الدرجة الثالثة:	- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية. - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني. - رفض تنفيذ تعليمات السلطة. - إفشاء السر المهني. - استعمال تجهيزات وأملاك الإدارة لأغراض شخصية.	- التوقيف عن العمل من 4 أيام إلى 8 أيام. - التنزيل من درجة إلى درجتين. - النقل الإجباري
الدرجة الرابعة:	- الاستفادة من امتيازات (رشوة)؟. - ارتكاب أعمال عنف في مكان العمل. - التسبب عمدا في أضرار مادية. - إتلاف الوثائق الإدارية قصد الإساءة بالمنظمة - تزوير الشهادات والمؤهلات. - الجمع بين وظيفتين.	- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة. - التسريح.

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ص272.

بالإضافة إلى هذه العقوبات، هناك عقوبات أخرى منها العزل في حالة الغياب غير المبرر لمدة 15 يوما بسبب إهمال للمنصب.

العقوبات من الدرجة الأولى والثانية، تتخذها السلطة التي لها صلاحيات التعيين مباشرة بعد حصولها على توضيحات كتابية من طرف المعني (تقديم استجواب ويتم الرد عليه). أما العقوبات من الدرجة الثالثة والرابعة فتتخذها السلطة بعد الرأي الملزم للجنة المتساوية الأعضاء المجتمع كجلس تأديبي، ويجب أن يتم البث في القضية في مدة لا تتجاوز 45 يوما.

بالمقابل يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى والثانية أن يطلب من السلطة إعادة رد الاعتبار بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، وإذا لم يتعرض لعقوبة جديدة، تكون عملية رد الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من اتخاذ قرار العقوبة، وفي حالة إعادة رد الاعتبار يحى كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

أما بالنسبة لإنهاء الخدمة:

يمكن لعلاقة العمل أن تنتهي وفق إحدى الأشكال التالية:¹

1. فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.

2. فقدان الحقوق المدنية.

3. الاستقالة.

4. العزل.

5. التسريح.

6. الإحالة على التقاعد.

7. الوفاة.

وفي حالات أخرى، يمكن إنهاء علاقة العمل إضافة إلى النقاط السالفة الذكر ما يلي:

• البطلان أو الإلغاء القانوني.

• انقضاء أجل عقد العمل.

• العجز الكامل عن العمل.

• إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

مما سبق نلاحظ أن: القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 لم يتطرق إلى وظيفة تخطيط

الموارد البشرية صراحة، كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وعند دراستنا لهذا القانون، وجدنا أن وحدة تخطيط الموارد البشرية تتمثل في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به، وهي كالآتي:²

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، المادة 59، ص 7.

§ ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،

§ تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

§ دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.

§ السهر على احترام قواعد وأخلاقيات الوظيفة العمومية،

§ اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

وبالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية، تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عليه المادة 111 من هذا القانون؛ إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتجالية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية، الذي يحدد العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وهنا نكون أمام سياسة غير واضحة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وكذا سياسة غير عادلة وشفافة فيما يخص توظيف الموظفين.

وفيما يخص تصنيف وتوصيف وتحليل الوظائف¹ بالرغم من التصنيف الذي قدمه للوظائف، إلا أننا نسجل غيابا تاما لتحليل الوظائف، أي المهام المنوطة بكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ضمن الصنف أو الإدارة، وهو ما يصعب من عملية التقييم، وبالتالي التدريب والتطوير، بل يصعب حتى من عملية التوظيف والاستقطاب". كما نلاحظ غياب مخطط مسار الحياة المهنية للموظف، حيث أنه لكل موظف ملف إداري، وهنا يمكن القول بأننا لا نزال في إدارة الأفراد وليس إدارة الموارد البشرية.

وفيما يخص حقوق واجبات وضمانات الموظفين، قد ضمن للموظفين حقوقهم، و ضمانات بالحماية والرعاية، لكن ما يحتاجه الموظف فعلاً هو حرية الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار المحلي، مما يشعره بالانتماء للوظيفة والبلدية. كما نلاحظ أيضاً أن هذه الواجبات هي فعلاً مقاييس الأداء الحسن بالنسبة للموظف والتي يجب أن يلتزم بها لرفع الأداء وتحقيق أهدافه وأهداف البلدية لاحقاً.

واهتم هذا القانون بالموظف من خلال فرص الترقية في الدرجة والرتبة، وكذا الراتب، والأوسمة التشريفية، والعلاوات، كما أن التربص يعتبر فرصة للموظف في أن يرسم ويرقى، علاوة أن المشرع ساوى بين المتربص والموظفين في الحقوق والواجبات.

كما ضمن هذا القانون للموظف في حالة إخلاله بواجباته، وتعرضه لعقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية، حق المطالبة بإعادة الاعتبار، وهذا الإجراء وان كان يصب في فائدة الموظف، له الجانب السلبي المتمثل في تمادي الموظفين في ارتكاب الأخطاء من الدرجة الأولى والثانية، [والتي ذكرناها سابقاً]. وهنا من المستحيل أن تحقق المنظمة أهدافها ولا تؤدي واجباتها كما يجب وهو الأمر الغالب حالياً في منظماتنا العمومية.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 265، 264.

وكان واضحا فيما يخص بإنهاء الخدمة، أما ما يخص وظيفة تقييم أداء الموظف فلكل منظمة وضع مناهج التقييم التي تراها مناسبة لطبيعة نشاطها ويقوم بعملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة أي المشرف المباشر ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة. سنتناول هذه الوظيفة بالدراسة والتحليل في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وبعد تعرضنا لجملة من المفاهيم النظرية والمعرفية، المتعلقة بتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، بدءا بتحديد ماهية إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر المورد البشري بالمنظمة سواء كانت عمومية أم خاصة ومهما كان طبيعة نشاطها، من أهم الموارد وأمنها، وتسعى من خلال أنشطتها المختلفة ووظائفها المتسلسلة والمتراصة للمحافظة على هذا المورد، وتنميته و تثمينه، حتى يتسنى للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية.

وخلصنا إلى أهمية تثمين هذا المورد خاصة إذا تواجد على مستوى الإدارة المحلية، وتحديدًا ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي ألا وهي البلدية، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة الشأن المحلي، والاستجابة لتطلعات ورغبات وآمال المواطن والجمهير المحلية، وإدارة المرافق العمومية المحلية، والتي يجب أن تقدم خدمات متنوعة للمواطنين بكفاءة ومردودية عالية.

وبناء على نوعية هذه التركيبة البشرية يتحدد أداء البلدية، إذ أن كفاءة أو ضعف أداءها مرتبط بكفاءة أو ضعف أداء مواردها البشرية، وبالخصوص الموظف العمومي المحلي، وهذا مرتبط أيضا بمكانة موظفيها في البلدية ومن حيث تمكينهم لحقوقهم وتثمينهم وتنميتهم بالتكوين والتدريب، تقييم أداء، الحوافز، وغيرها من أدوات تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى التنظيم المحلي، وتحديدًا البلدية التي تعد محور دراستنا.

بالإضافة إلى الشق المتعلق بمنظومة التشريعية والتنظيمية، التي تحدد سير الأعمال والموظفين وقواعد العمل، وذلك حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. هذا الأداء الجيد ينعكس بالضرورة على نجاح المشاريع والخطط التنموية المحلية، والاستجابة لرغبات وتطلعات المواطن المحلي.

لأجل هذا الغرض قمنا في المبحث الأخير من هذا الفصل بدراسة وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية من خلال قانون الوظيفة العامة 03/06 السالف الذكر، لمقارنته بالجانب النظري لإدارة الموارد البشرية.

وخلصنا أيضا إلى أن هذا القانون يثمن الموظف العمومي المحلي في بعض الجوانب كالتربص، التكوين، الترقيّة، الأجور، الحوافز. وكذا الحقوق والضمانات. إلا أنه أهمل جوانب مهمة جدا تساهم في التثمين الحقيقي للموظف العمومي المحلي، وهي الاعتماد على التخطيط في الممارسة العملية، غياب مخطط الحياة المهنية، عدم إشراك الموظف في صنع القرارات، وغياب تحليل الوظائف، وغياب تحديد معايير ومناهج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، نقصد هنا معايير ونماذج موضوعية وعادلة تراعي الوصف الوظيفي للموظف العمومي، لذا وجب على المشرع الجزائري تدارك هذه النقائص من أجل تثمين حقيقي للموظف العمومي المحلي.

الفصل الثاني

تقييم أداء الموظف العمومي المحلي

تمهيد:

في ظل تنامي الحديث عن تثمين الإدارة المتميزة للموارد البشرية وخاصة عند إدراك أن العنصر البشري هو أعلى الاستثمارات جميعا، إذ أن كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية والمادية، مهما تعاظمت إلا أنها تصبح كما قليل الجدوى والفائدة إذا لم تتوفر أنظمة تقييم أداء فعالة وموضوعية تحسن استغلال وتوظيف هذا المورد وتثمنه.

وتحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات أو الإدارات سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تتوقف كفاءة أدائها ومردوديتها على كفاءة أداء مواردها البشرية، حيث تهدف هذه العملية إلى تثمين المورد البشري، وتحقيق فعالية العمل الإداري وتحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وتحتل عملية تقييم الأداء موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها الوظيفة أو العملية الأكثر نجاعة لمعرفة جوانب الضعف أو القوة في أداء الموارد البشرية، وتعزيز وتدعيم جوانب القوة فيه.

وعملية تقييم أداء الموارد البشرية ليست ابتكارا حديثا للإنسان، بل هي وظيفة قديمة قدم التاريخ وتطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن، حيث تناولتها المدارس الإدارية الحديثة بالدراسة والتحليل، لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد ومبادئ وأصول في علم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، ولها مفاهيم، وأبعاد مختلفة، فوائد وأهمية وأهداف سواء للمنظمة أو للعاملين، وتعتمد على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية ومنه فعملية تقييم الأداء وظيفية تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، ولنتائجها دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالمسار المهني للعاملين، إلا أنه تواجه هذه العملية صعوبات ونقائص تعيق من فعاليتها.

وسنحاول التعرض في هذا الفصل إلى الإطار العام لعملية تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري وأساسياته، (مفهوم الأداء، ومعرفة محدداته، التطور التاريخي لعملية تقييم الأداء، تعريفه، ثم تحديد العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ثم بيان أهميته وأهدافه)، ثم سيتم تناول أهم خطوات ومسؤولية ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وكذا سنبحث في مختلف الطرق المتبعة في مجال تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، كما سنتطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي والصعوبات التي تواجهها عند تطبيقها، يلي ذلك اقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها، ثم سنتعرض إلى واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري، بداية بمحاولة تحديد مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية، ومحاولة الإحاطة بنظام تقييم أداء الموظف العمومي في النصوص القانونية والتنظيمية، وسنتناوله بالدراسة والبحث، خاصة في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعمول به حاليا، الأمر 03/06، المؤرخ في 15 جوان 2006، ومحاولة معرفة مضمون عملية تقييم أداء الموظف، أهدافه،

معايير التقييم، استمارة ونموذج التقييم، ومحاولة معرفة استخدامات نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ودورها في رسم حياته المهنية.

سنحاول القيام بتقدير هذا النظام من خلال تحديد بعض الجوانب الإيجابية والسلبية التي يتضمنها، والتي تحول دون تثمين حقيقي للموظف العمومي المحلي، ثم سنحاول تقديم مجموعة من الحلول لإصلاح نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول به حالياً.

المبحث الأول: تعريف، تطور، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة هامة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها وهي وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية. وعليه سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بهذه الوظيفة.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء:

إن فهم هذا المفهوم (تقييم الأداء)، لا يتم إلا من خلال تجزئته وتفكيكه إلى عناصر وهي: مصطلح التقييم ومصطلح الأداء. وذلك كالآتي:

• **مصطلح التقييم:** ¹يشير جرينيل إلى مصطلح التقييم بأنه: الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقييم والتقييم، فالتقييم **Evaluation** أهم وأشمل من التقييم **Assesment**، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقييم بالإضافة إلى ما سبق عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي صدر بشأنها الأحكام. بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقييم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو لمنظمة أو أفراد. أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة أو الأفراد..

• **مصطلح الأداء:**

لغة: ² لفظ مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء: قام به. و الدَيْنَ: قضاها، والصلاة: قام بها بوقتها، : أدلى بها، وإليه الشيء: أوصله إليه، و(تأدى) للأمر: أخذ أدائه واستعد له. (تأدى) الأمر: قضي. وإلى فلان: توصل.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء: فقد تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم، ومن بين هذه الآراء:

عرفه كل من أحمد حسين اللقاني وعلي الجمل بأنه ³"هو كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يُظهر منه قدرته أو عدم ذلك على أداء عمل ما".

¹ مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط1 (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008). ص204، 205.

² سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس (المفهوم - التدريب - الأداء)، ط1 (د، ب، ن: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003). ص24.

³ أحمد حسين اللقاني، علي الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط1 (لبنان: عالم الكتب، 1996). ص10.

وعرفه¹: "نيكولاس (F.W.NIKOLS) على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

ويعرف: ² الأداء Performance باللغة الانجليزية، والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه "يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

أما تعريف الأداء: ³ من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب".

وهناك من يرى بأن: ⁴ "الأداء يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، ومهندسين...".

مما سبق نستنتج أن : الأداء هو قيام المورد البشري بالمهام وأعباء الوظيفة لتحقيق الأهداف بجودة و نوعية في العمل، وهو نتاج السلوك، الذي قد يكون مجهود، أو سلوك لفظي أو مهاري، والذي يستند إلى مرجعية معرفية أو وجدانية، أو التدريب. [نقصد هنا بالأداء، الأداء الوظيفي].

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تعرف ⁵ "الكفاءة (La capacité) في استخدام واستثمار كافة الموارد والعلوم التي تستطيع المنظمات امتلاكها: إن عقدة الكفاءة الإدارية هي أيضا في كيفية تحويل تلك القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين بحيث نجعلهم أكفاء وقادرين على إدارة مستقبلهم المهني من خلال عملية التأقلم مع مستلزمات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة". أما مؤشر الفعالية (L'efficacités) فتعني ⁶ القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".

ومنه نستنتج أن: الكفاءة والفعالية هي: التمكن من تحقيق وتجسيد أهداف الأفراد وأهداف المنظمة المسطرة، باستخدام كل الموارد المتاحة، والقدرة على تنمية وتطوير وتحويل القدرات الكامنة لدى الأفراد، لإدارة مستقبلهم المهني بكفاءة، وفق مقتضيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

¹ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دط (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003). ص15 .

² عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 (جامعة بسكرة، 2001). ص86 .

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1 (بيروت: مكتبة لبنان، 1993). ص310 .

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالم، 2004). ص123 .

⁵ موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف الممارسة.)، ط1 (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005). ص8.

⁶ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000). ص26 .

وحتى يأتي الأداء الوظيفي للموظف على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية: ¹ "يتوجب القيام بما يسمى دراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة". وهذا ما تفتقر إليه إدارة الموارد البشرية الجزائرية.

• محددات وعوامل الأداء:

مما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي للموظف يبني على أسس ذاتية تتعلق بالموظف ذاته، وأخرى موضوعية تتعلق بالوظيفة، التي يشغلها الموظف و بيئته العمل، ويمكن إيجاز هذه العوامل والمحددات فيما يلي:

1- القدرات والخصائص الفردية: ² حيث تتأثر استجابات الفرد لمتطلبات العمل بالخصائص الفردية التي تتمثل في الخصائص الشخصية والجسدية". ويمكن إجمالها فيما يلي: ³

"القدرة على العمل: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قدرات فطرية موروثية مثل: الصحة، الذكاء،...، وإلى قدرات مكتسبة: مؤهلات علمية، خبرات عملية،...،
الدافعية للعمل: ومثل في الرغبة في العمل، المثابرة،...،" وتعرف الدافعية على أنها: ⁴ "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل".

2- محددات موضوعية: وتتمثل في: ⁵

الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأدوات والمعدات المستخدمة.
الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1 (مصر: مكتبة غريب، د، س، ن). ص267.

² محمد محمد الحماحمي، عفة مختار عبد السلام، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضية، ط1 (مصر: مركز الكتاب للنشر، 1997). ص81.

³ الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة الجزائر، 2004. 2006، ص151.

⁴ راوية حسن، السلوك في المنظمات، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2001). ص109.

⁵ سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة المسيلة، 2006-2007، ص11-12.

إضافة إلى العناصر السابقة¹ "قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية".

ومنه نستنتج أن: فأداء الموظف العمومي المحلي الوظيفي تتحكم فيه عوامل ذاتية وعوامل موضوعية، والتي تتفاعل فيما بينها لتشكل في الأخير مستوى الأداء الفعلي له، والذي نحكم عليه في الأخير بقولنا: أداء ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف،... وهذا بدوره ينعكس على مردودية وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، والتي تشكل البلدية واحدة منها، وعليه ينبغي الاهتمام أكثر بهذه المحددات مجتمعة، لنتميين وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وكذا تحسين بيئة العمل، ومتطلبات العمل.

• تقييم الأداء:

من خلال محاولتنا لتحديد المفاهيم السابقة الذكر، وكذا محددات الأداء الوظيفي للموظف، سنحاول تقديم تعريف لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية كالتالي:² "تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء منها، نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة ونظام تقييم العاملين، إلخ، ونفضل استخدام مصطلح تقييم الأداء".

وتقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، ويكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية".

ويقصد به:³ "عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة". كما يقصد بعملية تقييم الأداء:⁴ "قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقاً".

كما عرف بأنه:⁵ "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلاً بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".

¹ Besseyere des horts, **gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, concept et outil Edition d'organisation, (Paris, 1992). P,102.

² عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، دط (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011). ص182 ، 183 .

³ Dimitri (w), **ressources humains**, 2^{eme} Edition d'organisation (Paris, 2003). P,78.

⁴ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لغرض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2 (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011). ص90.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003).

وعرفه الدكتور مهدي حسن زويلف¹ "كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".

وعرف بأنه:² "يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه، فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزهم عن طريق وسائل موضوعية".

كما عرفه عبد الله أمين جماعة على أنه:³ "الحكم على مدى كفاءة التنفيذ بعد الانتهاء من الأعمال والمهام الموكلة كلها أو في نهاية كل مرحلة أو جزء منها، وسواء كان ذلك على مستوى الأداء الكلي للمنشأة أو على مستوى الفرد العامل أو المنفذ، بغرض التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف أو بغرض منح الحوافز في حالة ربط الأجر بالإنتاج، أو بغرض كتابة تقارير الكفاءة أو الجدارة، أو بغرض منح العلاوات أو الترقيات أو الجدارة أو غيرها".

وبناءً على التعاريف التي أوردناها لنظام تقييم أداء الموارد البشرية يتبين لنا أنه: لا يوجد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم نظراً لتعدد وجهات وزوايا النظر إلى هذا النظام، إلا أنه يمكننا أن نستخلص التعريف التالي:

تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمدها جميع المنظمات، وهو النظام الذي بموجبه يتم الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة عن الأداء الكلي للمنظمة، والأفراد، ومعرفة سلوكهم وتصرفاتهم في جميع المستويات الإدارية، باستخدام أساليب ومعايير ينبغي أن تكون مناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، وعادلة وموضوعية، وعاكسة لجهود ومهارات وكفاءات الأفراد، والنهوض بأعباء ومسؤوليات الوظيفة واستشراف قدراتهم مستقبلاً، وتعزيز جوانب القوة في أدائهم، ومعالجة نواحي الضعف في أدائهم، ويتم بشكل دوري ومستمر، وتستخدم نتائجه في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية، ويسهم في تحقيق الأهداف للمنظمة والأفراد، وبذلك فهو أداة جيدة لتنميين الموارد البشرية والموظف العمومي المحلي.

المطلب الثاني: تطور عملية تقييم الأداء:

كما أشرنا سابقاً بأن عملية تقييم أداء الموارد البشرية نشاط وممارسة قديمة قدم التاريخ، عرفتتها الحضارات القديمة وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، وما زالت تستحوذ ليوماً هذا اهتمام وبال الباحثين والمفكرين الإداريين، وعليه سنتطرق إلى استعراض هذا التطور التاريخي كالتالي:⁴

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1 (عمان: دار مجدلاوي، 1993). ص286.

² علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (ط1: مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007). ص138.

³ عبد الله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، ط1 (القاهرة: شركة فاس للطباعة، 2003). ص183. 184.

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص197.

1- عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة: " تشير الوثائق أن قدماء السوماريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، وعملية التقييم بشكل خاص.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، وفي حضارة الصين اعتبر قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة".

2- تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية: ¹

• مدرسة الإدارة العلمية: "اعتمدت على الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للموظفين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم مادياً، وتقييم أدائهم، وكان انشغالها الرئيسي هو موضوعية الأداء، ومعايير التقييم، باعتمادها نظام التقييط في الوظيفة، وحددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة، واعتماد عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف".

• مدرسة العلاقات الإنسانية: "ركزت على المورد البشري، واعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة، وركزت في دراستها على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصال الإداري، كأساس لبناء علاقات إنسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الموظف والإدارة، كما ركزت في عملية قياس وتقييم الأداء على مقابلة التقييم، واعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية، ويمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم، والتركيز على مقابلة التقييم، وضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية".

3 تقييم الأداء في الوقت الحاضر: ²

"إن ما يميز عالم اليوم هو الانتشار الواسع للتكنولوجيات، وعولمة الاقتصاد والأسواق، وأصبح إحدى شروط الاستمرار القدرة على المنافسة، ومركز كل هذه الحركية هو المورد البشري، وهذا فرض تطبيق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا يمكن تطبيق هذه القاعدة إلا بتقييم موضوعي للموارد البشرية.

وبعد تقييم الأداء اليوم، جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم".

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والإدارة والمشرفين، كما لها أهداف.

1 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: تتضح أهميته من خلال ما يلي: ³

• تمثل العملية أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

¹سعاد بجعي، مرجع سبق ذكره، ص 20. 21.

²تور الدين حامدي، "نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة الجزائر، 2007. 2008، ص 14.

³هاشم فوزي العبادي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2010). ص 227.

- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات. ودعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما في إيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف تتفق مع قدراتهم.
 - كما تساعد في: ¹ تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم، كما يعتبر وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم. أي يمكن اعتباره حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.
 - تسعى إلى: ² تنمية كفاءة المشرفين والمديرين، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.
 - وتعمل على: ³ تنمية الاتصال بين المشرف والموظف، مما يساعد على توطيد العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع مردودية الإدارة من ناحية، ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف، ويزيد من درجة ولائه للمنظمة.
 - كل هذا إضافة إلى أن: ⁴ التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- 2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: لتقييم أداء الموارد البشرية أهداف عديدة تسعى المؤسسات لتحقيقها منها:
- حسب رأي صالح فالح صالح تتمثل في: ⁵
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، وضع نظام عادل للحوافز والأجور والمكافآت، إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، تخطيط القوى العاملة، تحسين عملية الإشراف، معرفة معوقات العمل.
- ويضيف البعض على ذلك ما يلي: ⁶ تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، التأكد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010). ص134-135.

² عليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007). ص163.

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1 (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003). ص295.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط1 (عمان: دار الحامد، 2004). ص138.

⁵ المرجع نفسه، ص137-138.

⁶ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دط (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007). ص139.

ومن خلال استعراضنا لأهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية نستنتج أن: هذه العملية والوظيفة تتوسط أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتوفر لها الأساس الموضوعي والمعلومات والبيانات اللازمة، لاتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أسس واقعية وموضوعية، والتي تكفل السير الحسن للمنظمة وتحقيق الأهداف، بدءا بنجاح خطط تخطيط القوى العاملة، بجذب واستقطاب الموارد البشرية الجيدة، واختيار وتعيين وتوظيف موضوعي للموارد البشرية، والاحتفاظ وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بالتدريب والحوافز والمكافآت، وخلق الرضا الوظيفي وتحمل المسؤولية، تسهيل عملية الرقابة الإدارية والإشراف، كما تساهم أيضا في انضباط الموارد البشرية، من خلال إجراءات تأديبية مثل إنزال في الرتبة أو الدرجة، العزل، خصم من الراتب، ... إلخ.

المبحث الثاني: خطوات، ومسؤولية، معايير، وطرق تقييم أداء الموارد البشرية:

لتقييم أداء الموارد البشرية خطوات ومراحل ينبغي إتباعها والسير على خطاها خطوة بخطوة، وعدم إهمال أي واحدة منها، وهذا لضمان نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من وراء إجراء هذه العملية، وهذا لوحده يعتبر غير كافي لذا ينبغي تحديد طرق تقييم الأداء المناسبة لذلك، وتحديد المعايير اللازمة التي يجب أن تستند إليها؛ وهذا ما سنتناوله كالتالي :

المطلب الأول: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تحديد خطوات أو مراحل تقييم الأداء كالاتي:

1- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: وهذا من خلال: ¹ دراسة وتحليل النتائج التي توصل إليها نشاط تحليل العمل، التي توفر لنا معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والمتطلبات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشتغلها.

2- تحديد معايير الأداء (معدل قياس): ² يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين. ويجب تحديد هذا المعدل أو المقياس قبل البدء بعملية التقييم، ويجب أن يعرف عنه العاملين مسبقاً، ويجب أن تكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة وأن يكون ذات صبغة كمية قابلة للقياس.

3- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: ³ بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم.

4- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

5- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1 (عمان: دار وائل ، 2005). ص212.

² عليان، ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص162.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012). ص34.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: ¹ لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة لجوانب السلبية في أدائه، كما وأنه المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

7- الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون على نوعين الأول: مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني: من التصحيح للأداء، ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

وهناك من يضيف إلى هذه الخطوات أو المراحل ما يلي: ²

منح الفرصة لشكوى العاملين: من الطبيعي احتمال وجود الأخطاء في عملية التقييم، ومن الطبيعي أيضا ومنعا للتعسف والظلم بحق العاملين، أن نعزز الثقة لدى المستخدمين والموظفين من خلال إعطائهم الفرصة لتقديم الشكوى والاعتراض والنقد، ما يسهم في موضوعية التقييم وحماية الموظفين.

استخدام نتائج التقييم: يجب أن يكون هناك ربط بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد، وأن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الموظفين والمديرين، كأساس للتدريب والمكافآت وإعادة توزيع المهام والترقية والتأديب، والمحافظة على الموظفين أو غير ذلك.

بالإضافة إلى اقتناع ودعم الإدارة العليا: من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتهيئة كل الأسباب والشروط الكفيلة بنجاح التقييم، ومع استعدادها لحشد كافة الموارد المتاحة واللازمة لذلك، من: تقبل العاملين للنظام، تدريب المقومين والمقيمين، تأكيد أهمية التقييم، تحفيز المقيمين على الاهتمام والالتزام بالتقييم، موضوعية التقييم، المراجعة الدورية والمنتظمة للتقييم.

ويمكن لنا أن نقول بأنه: يجب مراعاة تطبيق هذه الخطوات أو المراحل مجتمعة في عملية تقييم الأداء، وينبغي على الإدارة العليا أو المنظمة عدم إغفال أي خطوة من هذه الخطوات لضمان موضوعية وعدالة ونجاح عملية تقييم الأداء، لكي تجني ثمار هذه العملية التي تعود بالنفع عليها وعلى العاملين وحتى المتعاملين معها، وتشكل هذه الخطوات في مقدوري الشخصي أسس أو مبادئ التقييم الفعال للأداء التي ينبغي على البلدية اعتمادها في إطار عملية تقييم أداء موظفيها العموميين المحليين.

¹ هاشم فوزي العبادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 238. 239.

² موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 199. 200.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء:

هنا نكون أمام إلزامية الإجابة على السؤال التالي: من يقوم بتقييم أداء العاملين؟.

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهمها ما يلي: ¹

ü يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة، كما أنه ملم بقدراتهم ومهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفة الأهداف المطلوب منهم تحقيقها.

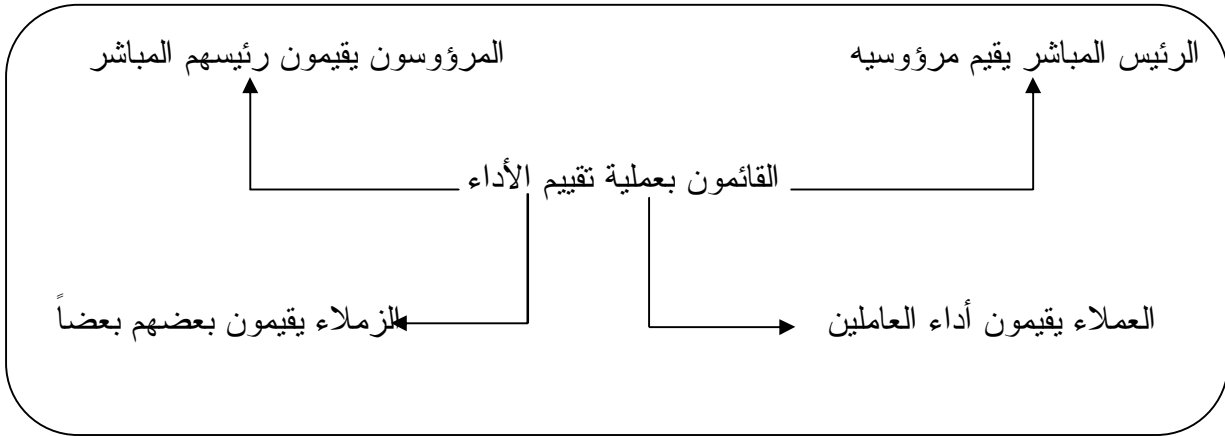
ü تطلب بعض المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين بها.

ü يقيم الزملاء بعضهم بعضاً — في بعض المنظمات — حيث أنهم يزاملون بعضهم معظم أوقات العمل. هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.

ü يقوم المرؤوسون — في بعض المنظمات — بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.

ü تتولى إدارة الموارد البشرية (أو إدارة شؤون العاملين) التنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في إعداد واستيفاء نماذج التقييم وتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء. وقد تتولى لجنة شؤون العاملين — في بعض المنظمات — ذلك .

شكل (01): من يقوم بتقييم أداء العاملين؟



المصدر: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، ص 92 .

وهناك من يضيف ما يلي: ²

ü **التقييم الذاتي:** يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، (دط(القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001). ص 92 .

² هاشم فوزي العبادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230، 231 .

الجدول رقم(02): يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين.

مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
إجراء تقييم للموظفين. تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادةتها لإدارة الموارد البشرية. مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.	تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب. تدريب المدراء في إجراء التقييم. تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري. حفظ السجلات والقيود بالعاملين.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، ص230.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي:¹

(1) معايير نواتج الأداء:

1- كمية الأداء.

2- جودة الأداء.

(2) معايير سلوك الأداء:

1- معالجة شكاوى العملاء.

2- إدارة الاجتماعات.

3- كتابة التقارير.

4- المواظبة على العمل.

5- التعاون مع الزملاء.

6- قيادة المرؤوسين.

(3) معايير صفات الشخصية:

1- المبادرة.

2- الانتباه.

3- دافعية العمل.

4- الاتزان الانفعالي.

وخلاصة هذا التقسيم:² هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2 (الإسكندرية: دار الجامعية، 2009). ص415-416.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص40.

الذاتي، أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تنتمي بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية. والبعض الآخر يصنف معايير تقييم الأداء إلى أربعة تقسيمات وهي: معيار الجودة، كم الانجاز في وقت محدد، التكلفة، السلوك.

كما يجب أن تتسم هذه المعايير بالصفات والشروط الآتية:¹

أ- الثبات: وثبات المقياس من حيث الاستقرار، أي أن: قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، ومن حيث التوافق أي أن: قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب- التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، وتمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد... الخ.

ج- القبول: أي: مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

بالإضافة إلى هذه المبادئ والسمات السابقة هناك خصائص أخرى وهي: الواقعية، الموضوعية، الشمول، الاقتصاد.

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

الشمول: أي أن تتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد العامل، ومنها ما صنف ضمن الطرق التقليدية ومنها ما صنف ضمن الطرق الحديثة، ومن أهم تلك الطرق الآتية:

أولاً: طرق التقييم التقليدية:²

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم حيث إنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة. ومن بين هذه الطرق:

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39 .

² نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009). ص 78-79 .

- 1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.
- ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل. كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل.
- ومن مزاياها سهولتها ووضوحها.
- 2- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين. بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل.
- فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث...حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- 3- **طريقة الميزان المتدرج:**¹ يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الأفراد من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 من 1 إلى 7، الخ...وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، الخ...ويطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم. ويتضح شكل هذا الميزان المتدرج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (03): نموذج لجدول تقييم الأداء وفقا لطريقة الميزان المتدرج.

المعيار	ممتاز 5	جيد جدا 4	جيد 3	متوسط 2	ضعيف 1
- حجم العمل.					
- العلاقة مع الغير.					
- نوعية العمل.					
- المبادرة.					
- المواظبة.					

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية ، ص 185.

ويتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد وبجمع الدرجات نحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء.

وتتخذ هذه الطريقة شكلا أكثر تطورا وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعاً لأهميته النسبية، ثم تقسيم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات التي يتواجد بها كل معيار من معايير التقييم في مستوى أداء الفرد. وعلى أساس الدرجة التي يحصل عليها الفرد يتم الكشف عما إن كان في مكانه في هذا المنصب، كذلك يتم تحديد ما إذا كان

¹ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 186، 187.

مؤهلا لكي يشغل مناصب أخرى أم لا. وهذا الأسلوب يعتمد في تقييمه للأداء على أساس مجموعة من المعايير وهذا ما يجعله يتصف بالفعالية. ولكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تقدير الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوحا للاعتبارات الذاتية. ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): تقييم الأداء باستخدام أسلوب الميزان المتدرج

درجة التقييم	المستويات					قيمة المعيار	عوامل التقييم.
	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز		
30	06	12	18	24	30	30	1 المعرفة بالعمل: هل للفرد معرفة كافية بالعمل؟
16	4	8	12	16	20	20	2 كمية العمل: هل حجم العمل كافي؟
15	3	6	9	12	15	15	3 نوعية العمل: هل نوعية العمل مرضية؟
12	3	6	9	12	15	15	4 الخصائص الشخصية: المبادرة، الذاكرة، التوازن...
4	2	4	6	8	10	10	5 القدرة على التكيف: إمكانية استيعاب معارف غير تلك المتعلقة بوظيفته.
8	2	4	6	8	10	10	6 القدرة على الاستيعاب: استيعاب توجيهات العمل.

المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ص 186 .

4 - طريقة القوائم المراجعة:¹

- أ. تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، مثل: [أنظر الجدول أدناه].
- ب. يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.
- ج. يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف، المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.
- د. عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
- هـ. تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.
- و. يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

¹ علي غربي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

الجدول رقم:5 تقييم الأداء باستخدام طريقة قوائم المراجعة.

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
		هل يتبع تعليمات المشرف
		ينجز عمله بإتقان
		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ص 145 .

5- **طريقة النقط:**¹ تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وموضوعية في تقييم الوظائف، حيث توفر أساسا ثابتا ومستقرا لتقييم الوظائف، فالوظائف ربما تتغير بمرور الوقت، لكن مقاييس القيم المحددة في ظل هذه الطريقة تبقى مستقرة ويمكن استخدامها، وبدلاً من استخدام الأجور يتم استخدام النقط في عملية تقييم كل عامل، وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة أعلى كلما كان الأجر أو الراتب المحدد لها أعلى.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها:

- موضوعية، ومرنة في اختيار عوامل التقييم وسهولة الشرح للعاملين والمشرفين على حد سواء كما أنها أكثر دقة في التقييم، ووضوح وبساطة طريقتها فعندما يتم تصميم مصفوفة أو جدول النقاط لكل عنصر ودرجة يصبح بإمكان كل فرد أن يقدر عدد النقاط التي تستحقها وظيفته.

ومن المآخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أن هذه الطريقة ذات تكاليف عالية، وصعوبة تطبيقها في مجالات عديدة ، ولا يوجد ما يثبت أن طريقة النقط المستخدمة في تقييم الوظائف تضمن الثبات والصدق للنتائج.

الجدول رقم (06): مصفوفة طريقة النقط في تقييم الوظائف.

المستويات				العوامل الأساسية
مستوى عالي	مستوى متوسط	الحد المنخفض	الحد الأدنى	
			500	1 المسؤوليات: أ.عن الأجهزة. ب.عن الأموال. ج.عن سلامة الآخرين.
65	50	20	5	
65	55	25	10	
100	66	30	15	
			250	2 المهارة: أ.مستوى التأهيل. ب.التعليم والتدريب.
45	30	20	10	
70	35	25	15	
			1500	3 الجهود: أ. الجسدية. ب.الفكرية.
35	15	10	5	
40	20	15	10	

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 137. 138. 139 .

				4 ظروف العمل:
20	15	10	100	أ. الظروف غير الجيدة.
20	15	10	5	ب. الظروف المصحوبة بمخاطر.
			5	

المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ص 139.

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة:

حيث تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة الأحداث الحرجة:¹ "ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، وتساعد هذه الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم، كما تساعده في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم".

2- طريقة التوزيع الإيجابي:² تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء، إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح، كما أنها تحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، لأن استخدامها يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

3- طريقة الاختيار الإيجابي:³ تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. ويقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط: واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة في أداء العامل والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه.⁴ وهذه

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1 (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013). ص 24.

² عليان، ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 121، 122.

⁴ هاشم فوزي العبادي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات وأوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيّم. وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

حيث أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية وأن المقيّم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيّم.

إلا أنها: لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد.

4- طريقة الإدارة بالأهداف: ¹ تم تطويرها من طرف العالم الإداري (Pete Drucker) في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء من طرف الموظف بالأهداف المخططة، وهي ليست مجرد أسلوب لتقييم الأداء الوظيفي، وإنما هي فلسفة إدارية استخدمت حديثاً في تقييم أداء الموظفين لأنها تحقق المزايا التالية:

- تحول التركيز من الأداء الماضي إلى الأداء المستقبلي للموظف من خلال تحقيق أهداف مستقبلية بينه وبين الرئيس المباشر ويتم تقييمه في ضوء تحقيقه لهذه الأهداف.
- تمكن من إيجاد أسس ومعايير للأداء يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس فعندما يقوم المرؤوس بوضع الأهداف يضع لها معايير كمية ونوعية وزمنية، الأمر الذي يساعد في عملية التقييم.
- تمكن من اشتراك الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم، الأمر الذي يقلل من الأخطاء التي يقع فيها المقيمون عادة، وهذا ما يوفر قناعة من جانب المرؤوس بنتيجة التقييم لاشتراكه فيه.
- تحقق الرقابة الذاتية من قبل المرؤوس، الأمر الذي يعفي الرئيس من المتابعة المستمرة لمرؤوسيه، وفي ذلك توفير لوقت المشرف يمكن أن يستغله في مهام أخرى، كالتخطيط والتنظيم مثلاً.
- تدعم الإدارة بالأهداف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتسعى إلى تحسين الاتصال بينهم، وذلك من خلال اللقاءات والمناقشة المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (07): يمثل استمارة التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف.

الأهداف التطويرية	النتائج المتوقعة	المدة الزمنية (متى)
1 تحسين خدمة المرتفقين (المواطنين)	- حضور حلقات التطوير	
2 تحسين مهارات استخدام الإعلام الآلي	- أخذ دروس جامعية	
3 معالجة الشكاوى عن طريق الهاتف	- مهارة جيدة في الاتصال اللفظي	
توقيع الموظف:	توقيع الرئيس:	

المصدر: سامي بن عبد الرحمن السويلم، "مجالات استخدام الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، ص 26.

¹ سامي بن عبد الرحمن السويلم، "مجالات استخدام الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 25-26.

أما ما يعاب على هذه الطريقة في تقييم الأداء الوظيفي للموظف ما يلي: ¹
تتطلب وقت طويل وجهد كبير من المدير والموظفين معا للاتفاق على الأهداف ومعايير تقييمها.
إضافة إلى أنها تعترضها صعوبات عدة أهمها: ²

- عدم حماس كثير من المديرين لهذا الأسلوب، لأنه يعطي للموظف فرصة للمشاركة والمناقشة.
- ما يتطلبه هذا الأسلوب من توازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وهو أمر لا يتيسر لكل التنظيمات.
- هذا الأسلوب أو الطريقة، لا تصلح في وسط إدارة تقليدية [وهو الحال بالنسبة للإدارات العمومية الجزائرية]، يتولاها شخص غير مؤهل وفرد في قراراته، فلا يتوقع منه أن يجتمع مع مرؤوسيه ويتفق معهم على الأهداف المطلوب تحقيقها، بل كثيرا من المديرين التقليديين يهتم بتفاصيل هامشية كأساس رئيسي لتقييم أداء الموظف، دون الاهتمام بما يتم انجازه من طرف الموظف.
- صعوبة التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف العمل.

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: ³

يرى الكثير أن إدارة الجودة الشاملة مناسبة لقطاع إدارة الأعمال فقط، في حين أنها مفيدة لكل مؤسسة حكومية أو إنتاجية في القطاع الخاص.
ومؤيدو فلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينص على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة:

وصفية: من المديرين، الزملاء، والعملاء، كالتعاون، المبادرة.

موضوعية: باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

والتي تمثل الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العمليات والنتائج إحدى مكونات فلسفة الجودة الشاملة، وتسمح هذه الأساليب بتزويد العاملين بأدوات موضوعية لتحديد الأسباب أو المشكلات وكذا الحلول الممكنة.

ويرتكز هذا الأسلوب على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء، كما أنه يهتم بالأداء الجماعي، ولذلك فهو يعتمد على مفهوم النظم، غير أن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب أن يكون نظام تقييم الأداء مصمما للتعرف على الأداء الجماعي وليس الفردي، كما أن اعتماده على نتائج موضوعية يسمح باستيعاب بعض العوامل كالمنافسة، والظروف الاقتصادية وغيرها من العوامل التي لا تقع تحت سيطرة الخاضع للتقييم.

وعليه: ينبغي على الإدارات العمومية أو المنظمات المختلفة، اختيار الطريقة المثلى في تقييم أداء موظفيها، والتي تضمن الموضوعية والعدالة والكفاءة في التقييم، وتحقيق الأهداف.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى ألبرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 207-208.

³ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي والصعوبات التي تواجهها عند تطبيقها والحلول المقترحة للتغلب عليها:

نظرا لكون عملية تقييم الأداء نشاط إنساني، وحكم يصدر من الإنسان وهذا الإنسان معرض للخطأ، لقوله تعالى: وخلق الإنسان ضعيفا"، وجل من لا يخطأ في هذه الحياة، فهذا يعني أن هذه العملية وهذا النشاط الذي يقوم به في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين، يكتفه النقص، والضعف، وكذا مجموعة من الأخطاء في ذلك، وخاصة أنه هو الذي يعد معايير التقييم، وهو الذي يقوم بإعداد طرق التقييم، والتي لاحظنا فيما سبق بأنه لا وجود لطريقة وأسلوب دقيق وموضوعي، فبالرغم من توافر مجموعة من المزايا في كل طريقة، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومساوئ. لذلك وجب تقديم مجموعة من النصائح والحلول التي تحد من فشل هذه العملية، وحيادها عن الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها أثناء القيام بإجراء هذه العملية.

المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

إن المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء متعددة ومتنوعة، منها ما هو ذاتي متعلقة بالمسئول عن عملية التقييم، ومنها ما هو موضوعي تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها، وأخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الصعوبات والمشاكل:

١ الصعوبات الذاتية: وتتلخص بما يلي:

§ **خصائص وصفات المقوم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ الذي يشترط فيه أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

§ **الأولية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

§ **تأثير الهالة:**² قد يحدث في كثير من الحالات أن يشكل المشرف على التقييم تصورا إيجابيا أو سلبيا عن الفرد محل التقييم وهو ما سيؤثر عن النتيجة النهائية الممنوحة لهذا الأخير.

§ **التوجه المركزي أو [النزعة المركزية]:** يغلب على الكثير من المقيمين إعطاء نقاط تتسم بالتقارب.

§ **الانحرافات الشخصية:** إن الاختلافات العقائدية والفكرية بين المشرف على التقييم والأفراد المقيمين هي مصدر لكثير من المشاكل

¹ محمود عيد الفتح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

² إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013). ص 57.

§ **التشدد غير المبرر أو التساهل والرفق في عملية التقييم:**¹ يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين وفي حالة أخرى يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر ويفقده قيمته.

§ **المحابة والتحيز:** يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحابة أو الانتقام من البعض، لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.

ن الصعوبات [مشاكل] موضوعية: وتتمثل في:

1- ما يتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها: ويمكن ذكرها فيما يلي:²

§ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.

§ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

§ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

§ عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

2- ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية:³

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعة والتأكد من وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، ولعل أهم الأسباب التي إلى فشل نظام تقييم الأداء والمعلقة بالإدارة ما يلي:

§ نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء، واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه.

§ عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

بالإضافة إلى:⁴

§ عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

§ تأثير عملية تقييم الأداء بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنشأة.

§ صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم.

§ عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم.

ويمكن تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق نظام تقييم الأداء من خلال تقديم النصائح التالية.

¹ محمد قاسم الفريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ سميرة عبد الصمد، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة باتنة، 2007. 2008، ص 81.

⁴ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 206.

المطلب الثاني: نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء: ¹

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم. وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، وذلك لإضفاء الحيدة والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط، والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- كما يجب: ² مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه بما يراه من قصور، فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.
- جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

وبهذه النصائح والحلول المقترحة: نكون قد تفادينا المشاكل والصعوبات التي قد تعترض نظام تقييم الأداء أثناء القيام بإجراءاته وتطبيقه، لكي يؤدي المهام والأهداف والفوائد التي وجد من أجلها، وإلا فلا داعي لوجوده وتطبيقه حتى.

من خلال المباحث والعناصر التي تناولناها من قبل حول ما يخص وظيفة تقييم الأداء، نستنتج أن هذه العملية مهمة جداً ومفيدة سواء للموظفين أو الرؤساء أو المنظمات، إذ تعمل على تثمين الموارد البشرية وتمييزها وتطويرها، إذ أن نتائج تقييم الأداء تسفر عن فرص الترقية والمكافآت والأجور، وكذا الاحتياجات التدريبية، ونقل العاملين، وكذا تحقيق الرضا الوظيفي، وحتى إجراء الانضباط والمعاقبة، في مقدوري الشخصي، يعتبر مثنى للمورد البشري حيث أنه يعلمه تحمل المسؤولية، وتحفيز نحو بذل العطاء وتحسين الأداء، وتفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً، لذلك وجب التقليل من الوقوع في أخطاء التقييم قدر المستطاع.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 433. 434.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 68. 69.

المبحث الرابع: واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري:

بعدما طرقتنا في المباحث الأولى من هذا الفصل إلى الإطار العام والنظري لعملية تقييم الأداء وبعض الجوانب المتعلقة بها، سنحاول في المباحث الأخيرة من هذا الفصل التطرق إلى واقع وظيفة تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، المتواجد ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي ألا وهي البلدية، انطلاقاً من النصوص القانونية و التنظيمية التي تحكمه، وسنتطرق بداية إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا المجال.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية:

قبل التطرق لمعرفة واقع عملية تقييم الموظف العمومي المحلي الجزائري، لا بد لنا أن نستعرض مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تخص هذا الجانب وهي:

1- تعريف الموظف العمومي المحلي: ¹ إن الإدارة، كما يقول الأستاذ Glidden هي "إدارة الأشخاص وليست إدارة الأشياء" وإن الدولة كما يقول بعض علماء الإدارة "تساوي ما يساويه الموظف العام لديها"... ويصرح البعض بأن: ² " مفهوم الموظف العمومي مرتبط بمفهوم الوظيفة العمومية، إلا أنه وبالرغم من هذا الترابط فإن تحديد معنى الموظف العمومي يبقى أمراً عسيراً على المستوى التشريعي أو المستويين الفقهي والقضائي، كما أن مفهومه يختلف من دولة لأخرى، ومن وقت لآخر وهذا باختلاف النظام السياسي والاجتماعي، السائد في كل دولة".

وعند الرجوع إلى تحديد مفهوم الموظف العمومي في التشريع الجزائري نجد أنه لم يضع تعريفاً جامعاً شاملاً له.

ويعتبر في ظل الأمر 03/06 في المادة 04 منه: ³ موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي من خلاله يتم تثبيت الموظف في رتبته. وبالتالي حتى يكون العون موظف لا بد من:

- أن تكون الوظيفة التي يشغلها دائمة وليست مؤقتة؛
- أن يعين في وظيفة عمومية ويكون تعيينه بواسطة قرار تعيين تصدره السلطة المختصة.
- الترسيم، وهو إجراء يهدف إلى تثبيت الموظف في رتبته في السلم الإداري ويكون الترسيم بعد أن يخضع العون إلى فترة تربص مدتها سنة واحدة.
- أن تتوفر فيه شروط التوظيف المنصوص عليها في المواد 75، 78، 79، 80 من الأمر 03/06. [والتي ذكرناها سابقاً في الفصل الأول].

¹ فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، ط1 (لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991). ص41.

² ماهر صالح علوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة، ط1 (جامعة الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، 1996). ص102.

³ ج.ج.د.ش، البرلمان، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

وبناء عليه: لا يعد موظفاً عمومياً الأعوان المؤقتين والمتعاقدون، وكذا مستخدمي المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي من طائفة الموظفين الخاضعين لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وكذا الغير خاضعين لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من قضاة والمستخدمين العسكريين والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان وفق ما نصت عليه المادة 2 من الأمر 03/06 السالف الذكر.

ومنه فالموظف العمومي المحلي: هو كل شخص يشغل وظيفة دائمة، في إدارة عمومية أو مرفق عمومي تديره الدولة، وعين بواسطة قرار تعيين من طرف السلطة المختصة، ويرسم الموظف في رتبة من السلم الإداري، والذي تتوفر فيه شروط التوظيف الذي حددها التنظيم، ويخضع لإحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ومنه نستنتج أن الموظف العمومي المحلي يشغل ضمن نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة.

2- نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة:¹ تعتبر الوظيفة العامة، بموجب هذا النظام، سلكاً أو مهنة يلتحق بها الموظف في باكورة حياته العملية، وينقطع لها مبدئياً مدى الحياة، وإلى حين إحالته على التقاعد، وتؤلف كيانيا قائماً بذاته، وعالمياً متميزاً وسلكاً خاصاً في المجتمع، يختلف عن سائر الوظائف والمهن، ويخضع لقانون خاص ذي طبيعة خاصة ومختلفة عن قانون العمل، ويتمتع موظفيها بامتيازات خاصة بها لا نجد لها مثيلاً في القطاع الخاص.

وتتمتاز الوظيفة العامة في النظام المغلق، بخصائص عديدة أهمها:

U عدم اقتصار عمل الإدارة العامة على مهمة تحديد الوظائف اللازمة لها كماً ونوعاً، وتحديد شروط إشغالها وطرق اختيار المرشحين لها وتعيينهم، فيها بل يتعدى ذلك إلى إعداد الموظفين لكي يصبحوا أكثر تأهيلاً لممارسة وظائفهم، وكذلك تدريبهم أثناء عملهم لزيادة معلوماتهم ورفع كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم.

U اعتبار الوظيفة العامة في النظام المغلق سلكاً أو مهنة قائمة بحد ذاتها، ويندرج فيها الموظف من منصب إلى آخر، وتزداد مسؤولياته وواجباته، ويرتفع راتبه تبعاً لذلك ويرقى وينقل إلى وظائف أخرى، إلى أن يصل أعلى الهرم الوظيفي إذا ما توافرت فيه الإمكانيات والشروط اللازمة. [وهو ما يعرف بالحياة المهنية للموظفين]

U الديمومة والاستقرار، إذ أن مصير الموظف ليس وفقاً على الوظيفة التي يشغلها، فإذا ما ألغيت، نقل إلى أخرى واستمر في عمله.

U تضمين هذا النظام بنظام خاص بالموظفين العموميين، يخلف عن قانون العمل الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص [وهو ما يعرف بالقانون الأساسي للموظفين]، والذي يعطي الموظف حقوق و ضمانات و امتيازات مقابل قيامه بواجبات ومسؤوليات.

¹ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

U حق الإدارة في هذا النظام برفض استقالة الموظف وإلزامه بمتابعة عمله والاستمرار فيه، إذا ما رأت أن بقاءه يضمن سير المرفق العام ويحقق المصلحة العامة التي تعطي الأفضلية على مصلحة الموظف الخاصة. وليس للموظف الحق في مناقشة الإدارة أسباب رفضها استقالته.

3- التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر:¹

- 31 ديسمبر 1962: صدور القانون رقم 156/62 والمتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية.
- 02 جوان 1966: صدور أول قانون ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر والمتمثل في الأمر رقم 133/66 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 5 أوت 1978: صدور القانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي للعامل والذي جاء من أجل توحيد القواعد العامة المطبقة على كافة موظفي القطاعات.
- 23 مارس 1985: صدر المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- 15 جويلية 2006: صدور الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي يبقي الأحكام السابقة له (المرسوم 59/85 والنصوص المطبقة له) سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التطبيقية له.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل النصوص القانونية والتنظيمية:

نظم المشرع الجزائري عملية تقييم الموظف العمومي من خلال النصوص القانونية والتنظيمية التالية التي تمثل النظام القانوني لعملية التقييم:²

- § أمر رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 02 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- § مرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 02 يونيو 1966 يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.
- § التعليم رقم 05 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتنقيط وترقية الموظفين.
- § مرسوم رقم 59/85 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق ل 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- § أمر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

¹نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

²عادل ذبيح، "تقييم الموظف العمومي"، (مذكرة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الجزائر، جوان 2011، ص 71.

وسنحاول أن نتطرق لجانب من الدراسة والتحليل لنظام تقييم أداء الموظف المحلي في ظل الأمر 03/06،¹ لكونه النظام القانوني الجزائري الحالي، يخضع قطاع الوظيفة العمومية إلى قانون أساسي عام موحد. وهو النهج المتبع منذ صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومية عام 1966 بالأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 وصولاً إلى القانون الجديد للوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 03/06 السالف الذكر، الذي تسري أحكامه على كافة الموظفين، في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة".

U نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 :² لقد كرس دستور 1989 وتعديله سنة 1996 مبدأ الفصل بين السلطات فانجر عنه تنظيم جديد لهياكل الدولة، كما كرس التعددية السياسية والنقابية وتبنى الليبرالية الاقتصادية وهو ما حتم على الدولة إعداد العديد من القوانين والتنظيمات لمواجهة المستجدات.

كما أن سوق الشغل عرف تحولات هامة على مستوى المهن ووسائل العمل وطرق التسيير ما يحتم على قطاع الوظيفة العمومية مواكبة هذه المستجدات بإصدار قانون أساسي عام للوظيفة العمومية يراعي المتغيرات المحلية والدولية ويعالج نقائص وسلبيات القوانين السابقة.

كما أن خضوع أعوان الإدارات العمومية إلى المرسوم رقم 59/85 تعتبر وضعية غير عادية بعد صدور التعديل الدستوري لسنة 1996، بالإضافة إلى أن القانون رقم 12/78 الذي صدر بناء عليه المرسوم رقم 59/85 تم إلغاؤه بموجب القانون رقم 11/90 .

كل هذه الظروف أدت إلى إصدار الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعد مسار تفكير وإنضاج وتشاور موسع مع مجموعة من القطاعات الوزارية والشركاء الاجتماعيين، فأصبح يشكل إطاراً قانونياً شاملاً يسمح بتكريس مرجعيات وأسس تأخذ بعين الاعتبار الحقائق الجديدة السائدة في الإدارة من جهة، وتضمنت أحكامه مبادئ تهدف إلى إرساء إدارة عصرية مؤهلة ومكيفة مع محيطها بما يكفل إعادة الاعتبار إلى مكانة الوظيفة العمومية ودورها في المجتمع.

ومنه نطرح التساؤل التالي: كيف عالج الأمر رقم 03/06 نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي؟ وهل يمكن اعتبار نظام التقييم الحالي لأداء الموظف العمومي المحلي كأداة تثمن هذا الموظف العمومي المحلي؟.

نلاحظ في هذا الأمر 03/06 الجديد المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أنه خصص فصلاً كاملاً لتقييم الموظف وأحال إلى التنظيم لتطبيقه، وقد أدرج هذا الفصل تحت الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني، وجاء تقييم الموظف بعد التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني. كما خصصت له المواد 97 إلى 103 .

U ويهدف تقييم الموظف حسب هذا القانون إلى:³

¹ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

³ أنظر إلى المادة 98، 99، من الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، ص 10.

§ الترقية في الدرجات.

§ الترقية في الرتبة.

§ منح امتيازات مرتبطة بالمر دودية وتحسين الأداء.

§ منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

ü كما يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

§ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

§ الكفاءة المهنية.

§ الفعالية والمر دودية.

§ كيفية الخدمة.

ü وتعود صلاحية التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط

مرفق بملاحظة عامة، ثم تبلغ نقطة التقييم، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم

بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، كما

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف. حسب المادة [101، 102] من الامر 03/06 .

وأحالت المادة 103 إلى التنظيم تفصيل كيفية تطبيق الفصل المتعلق بتقييم الموظف وللأسف لم

يتم إصداره لحد الساعة مما يمدد العمل بالأحكام الواردة في المرسوم 149/66 والتعليمة رقم 05.

ومن خلال الاطلاع على أحكام المواد السابقة نستشف النية الحسنة للمشرع في إرساء نظام تقييم

أكثر فعالية وذلك بإدخاله لمفاهيم جديدة لم تتضمنها القوانين السابقة تتمثل في:¹

- استعمال مصطلح التقييم بدل التنقيط لأول مرة خلافاً للقوانين السابقة.
- التأكيد على إلزامية تقييم الموظف أثناء مساره المهني ويكون بصورة مستمرة ودورية.
- محاولة ربط التقييم أكثر بالمسار المهني للموظف وهذا حسب ما نصت عليه المادة 98 من نفس الأمر.

- الاعتماد على معايير أكثر موضوعية وضرورة تكييفها نظراً لخصوصيات بعض مناصب العمل والأسلاك إضافة إلى تكييف مناهج التقييم مع أهداف الإدارة وطبيعة نشاطها والمشاكل التي تصادفها، وذلك بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

- ضرورة حفظ استمارة التقييم في الملف الإداري للموظف للرجوع إليها عند الحاجة.
- إرساء مبادئ التحفيز المعنوي الذي يدفع إلى الرضا الوظيفي والرفع من الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الإدارة وذلك من خلال منح أوسمة تشريفية ومكافآت للموظفين ذوي الأداء المتميز في شكل (ميداليات استحقاق أو شجاعة، شهادات وزارية).

¹ عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 78-79 .

وكما تضمن هذا الأمر أيضا: ¹ مفاهيم تجديدية في ميدان التقييم وإشارة واضحة إلى أدوات عصرية لتطبيق هذه المفاهيم إلا أن هذه القفزة النوعية تبقى مرهونة بصدور النصوص التطبيقية المناسبة وإعادة الاعتبار لوظيفة تسيير الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على توظيف التقنيات الكفيلة بتممين العمل الإداري والخدمة العمومية.

U سلم (جدول) التنقيط: ² يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10 حسبما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي إلا أنه من الناحية العملية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج عن تطبيق المرسوم 149/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 والذي يقترن بالمعالم الآتية لتحديد أداء الموظف: ³

§ العلامة التي تعلقو 18: ممتاز.

§ العلامة بين 16 و 18: جيد جدا.

§ العلامة بين 13 و 16: جيد.

§ العلامة بين 10 و 13: متوسط.

§ العلامة التي تقل عن 10: رديء.

U منح النقطة وإبلاغها للموظف: ³

تقوم السلطة المكلفة بالتقييم بمنح نقطة مرقمة للموظف وتبلغها له.

الجديد الذي جاء به الامر 03/06 ، أنه لم يستعمل مبدأ السنوية في عملية التقييم واكتفى بـ"تقييم مستمر ودوري"، ومنه ترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة لتحديد فترة التقييم حسب خصوصية الأسلاك، ونظراً لتأخر صدور القوانين الأساسية الخاصة.

حيث تمنح النقطة سنوياً خلال الثلاثي الأخير من السنة الجارية، حيث يتم احترام أجل 15 ديسمبر لأنه التاريخ المحدد لوضع جدول الترقية النهائي.

وحسب التعليمات 05 فإن التنقيط يكون بإعطاء نقطة مرقمة مع تقدير عام الذي يتبع في غالب الأحيان النقطة، بعبارة أخرى يعتمد على النقطة المرقمة في تحديد التقدير العام للموظف، والتقدير العام ليس مجرد ملخص للعناصر التي تنقيطها "المعايير"، وإنما يبرز الخصائص والنقائص المهنية للموظف فيسمح:

§ تسهيل المقارنة بين النتائج المحصلة من طرف الموظف مع زملائه ومع إنجازاته في الفترات السابقة.

§ إبراز أهم إنجازات الموظف خلال السنة.

§ إبراز الجوانب الأساسية لشخصية الموظف.

¹ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، (دط) الجزائر: دار هومة، (2012). ص 215 .

² المرجع نفسه، ص 210.

³ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

§ إبراز قدرات الموظف في شغله مناصب تكتسب مسؤوليات أكبر.

كما يتم تحضير بطاقة سنوية للتقريب لكل موظف تضم لزوما المحتويات التالية وهذا حسب المادة 02 من الأمر 149/66 وهو نفس المبدأ الوارد في المرسوم 59/85.¹

أ - معلومات تخص الموظف المعني: تنقسم إلى قسمين:

* **البيانات الشخصية:** اسم ولقب الموظف وتاريخ ميلاده.

* **بيانات متعلقة بالوظيفة:** الرتبة، الدرجة، الوظيفة الحالية مكان التعيين، تاريخ سريان آخر درجة للترقية، تاريخ التسجيل في جدول الترقية في الدرجات.

ب - إطار خاص بالنقطة تسجل فيه النقطة تسجل فيه النقطة بالأرقام.

ت - إطار خاص بالفائز بالتقريب أين يضع تقديره العام للموظف الذي يأخذ بعين الاعتبار المعايير المعمول بها .

ث - إطار خاص بالعون حيث يمكنه تسجيل ملاحظاته واقتراحاته للمنصب الذي يمكنه شغله.

ج - إطار خاص باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي تطلع على التقريب ويمكنها إعادة النظر في النقطة إلى السلطة صاحبة صلاحية التعيين.

أما بالنسبة لتبليغ النقطة للموظف:² حسب المادة 85 الفقرة 01 من المرسوم 59/85 فإن

استمارة التقريب تبلغ للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها كما يمكنه أن يسجل ملاحظاته التي يراها ضرورية.

هذه القاعدة تعطي لعملية التقريب أهميتها التي لا تتجسد في إظهار القيمة المهنية للموظف في لحظة ما فحسب، وإنما تسمح كذلك بمعرفة نظرة الغير (المسئول) له ولعمله لمحاولة التحسين إذا تطلب الأمر ذلك لتدارك نقائصه.

ونشير إلى أن الأمر 133/66 اقتصر على منح الموظف حق الاطلاع على نقطة، أما المرسوم 59/85 فالى جانب توليه هذا الحق فقد اشترط أن يقوم الموظف المقيم بالتوقيع على الوثيقة التي تحمل النقطة كما أن المرسوم 149/66 منحه إمكانية طلب توضيحات وهذا ما يعبر عن توجه لحماية أكثر لحقوق الموظف أما الأمر 03/06 فقد اكتفى بتبليغ نقطة التقييم إلى الموظف.

وإذا كان هناك إلزام بتبليغ النقطة المرقمة على بطاقة التقريب للموظف المعني فإن ذلك يتم قبل تحديد التقدير لأن هذا الأخير لا يمكنه الاطلاع عليه حيث تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء فقط ولا يسجل إلا بعد اطلاع المعني على النقطة، وعليه فهو يتسم بطابع السرية.

أما فيما يخص بمسألة طعن الموظف العمومي عن نتيجة تقييم أدائه والتي قد يراها لا تعكس مؤهلاته وقدراته وغير عادلة تتسم بالذاتية،³ فإنه لم يرد في النصوص القانونية المنظمة للوظيفة

¹ عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² المرجع نفسه، ص 89.

³ عادل ذبيح، المرجع نفسه، ص 97.

العمومية ما يشير صراحة إلى اعتبار تقييم (تنقيط) الموظف العمومي قرار إداري تنفيذي يجوز الطعن فيه بالإلغاء، حيث أجمعت جميع النصوص القانونية على الاقتصار على المرحلة الإدارية فقط، كما لم تشر النصوص القانونية إلى إمكانية أعمال آليات التنظيم الرئاسي والولائي أمام الرئيس الإداري للموظف أو من يعلوه، بالإضافة إلى أنه لم يبين الحل في حالة ما إذا لم تستجب السلطة صاحبة صلاحية التعيين لطلب إعادة النظر في النقطة المقدم من طرف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

وربما يرجع الغموض في تكييف تقارير الأداء في نظام الوظيفة العمومية الجزائية إلى حداثة القضاء الإداري في الجزائر ونقص المنازعات والقضاة المتخصصين في منازعات الوظيفة العمومية.

المطلب الثالث: دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في عملية تقييم أداء الموظف العمومي: ¹

تعتبر هيئة متساوية الأعضاء (اللجنة المتساوية الأعضاء، واللجنة التقنية المتساوية الأعضاء ولجان الصحة والأمن)، وهذه الهيئات المتخصصة تتدخل على الخصوص في مجال المقررات الفردية المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين، من ترسيم وترقية وتأديب وعزل، وبالمسائل المتعلقة بتنظيم الإدارات والمؤسسات المعنية وشروط سيرها، وفي فحص ودراسة التوجهات الجديدة للاضطلاع بالمهام والمسائل المتعلقة بتحسين شروط صحة وأمن الأعوان العموميين.

فما هو دورها في عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي؟ وهل تؤدي مهامها كما يلزم؟

سنحاول التعرف الإجابة على هذه التساؤلات من خلال: ²

لقد تناول الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية اللجان المتساوية الأعضاء في الفصل الثالث من الباب الثالث تحت عنوان "هيئات المشاركة والطعن" المواد (62، 63، 64) حيث حافظ على القواعد العامة لإنشاء اللجان لكل رتبة أو مجموعة رتب سلك أو مجموعة أسلاك. وأكد الطابع الاستشاري لأراء اللجنة في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، وأضاف على الاختصاصات التي تضمنها المرسوم رقم 10/84 أن هذه اللجان:

- تجتمع كلجنة ترسيم الموظفين المترشحين.
- تتعد كمجلس تأديبي يؤخذ برأيه لزوما فيما يتعلق بالعقوبات من الدرجتين الثالثة والرابعة.

هذا بالنسبة للاختصاصات التي تتمتع بها اللجان المتساوية الأعضاء ودورها في المسار المهني للموظفين، أما بالنسبة لدورها في عملية تقييم أداء الموظفين، ³ "تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف الذي يمكنه أن يقدم بشأنها نظماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

ومنه نستخلص أن: الدور الذي تلعبه هذه اللجنة في عملية التقييم مجرد دور استشاري يتمثل في إبداء الرأي والمشورة للسلطة صاحبة صلاحية التعيين، من أجل إعادة النظر ومراجعة النقطة الممنوحة للموظف إذا طلب ذلك، فلا يكتسي رأياً طابعاً إلزامياً، وهو ما يجعل دورها لا يشكل ضماناً للموظف

¹ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

³ أنظر إلى المادة 102 من الأمر 03/06، السابق الذكر، ص 10.

في الحصول على تقييم موضوعي حيادي لأدائه، وبالتالي يمثل حق المشاركة مجرد حبر على ورق ولا يجني منه الموظف العمومي المحلي أي فائدة تذكر، وذلك راجع للنقائص والحدود التالية:¹

§ هيمنة الإدارة على الموظفين أثناء اجتماعات اللجنة، إذ ينص القانون على ترأس السلطة الموضوعية على مستواها اللجنة لاجتماعاتها ولها صوت مرجح في حالة تساوي الأصوات.

§ اجتماعات اللجنة سرية وهو ما يضعف من شفافتها ويزعزع ثقة الموظفين ويبعث فيهم عدم الارتياح.

§ شيوع وطغيان الاعتبارات السلطوية والمصالح الشخصية في اجتماعات اللجنة.

§ قلة اجتماعات اللجنة، حيث تجتمع مرتين في السنة وتعالج ملفات عديدة متعلقة بالترسيم، الترقية التأديب وغير ذلك، وهو ما يجعل طلب الموظف إعادة النظر في النقطة الممنوحة له أمرا غير مرغوب فيه ويلقى إهمالا من طرف اللجنة.

§ ضعف تكوين وتأهيل ممثلي الموظفين على مستوى اللجنة فيما يخص نظام وإجراءات التنقيط، وهو ما يؤثر على حمايتهم ودفاعهم عن حقوق الموظف في الحصول على تنقيط موضوعي وعادل.

وبالرغم من: أهمية دور اللجان المتساوية الأعضاء كفاعل أساسي في عملية التنقيط فإن رأيها يبقى استشاريا وبالتالي الإدارة غير ملزمة بالأخذ به، ومع غياب طرف فعلى يدافع عن حقوق الموظف قد يكون الموظف عرضة لتعسف الإدارة، وبالتالي فهي لا تؤدي اختصاصاتها كما يلزم.

¹ عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

المبحث الخامس: نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ودورها في رسم حياته المهنية:

من المتفق عليه أن لكل عملية تقييم أداء تصاحبه نتائج تقييم أداء والتي تستخدم في رسم الحياة المهنية للموظف وإلا فلا داعي للقيام بهذه العملية أو الإجراء، وتتمثل نتيجة تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في منحه نقطة مرقمة تتراوح بين 0 و20، وكذا تقدير عام، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06.

المطلب الأول: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي:

سنحاول في هذا المطلب التعرف على استخدامات نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في رسم المسار المهني للموظف من خلال الأمر 03/06، وذلك كالآتي: يهدف تقييم الموظف حسب هذا القانون إلى:¹

1- الترقية:² تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية.

المعهود به في جل الوظائف العمومية عبر العالم اعتماد ثلاث صيغ للترقية:

§ الترقية من درجة إلى أخرى ضمن سلم الأجور.

§ الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك.

§ الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه.

ولكن نلاحظ هنا أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، اقتصر على الاعتماد على الصيغة الأولى والثانية فقط دون الصيغة الثالثة.

أولاً: الترقية في الدرجة:

عرّفها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 03/06 في الفصل السادس منه تحت عنوان "الترقية في الدرجات والترقية في الرتب" على أنها:³ "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم". ويقصد بها أيضاً:⁴ انتقال الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة بتوفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعينة، وتبعاً لتقييد السلطة صاحبة صلاحية التعيين أو بعد إجراء دورة تكوين للذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية، ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة، كما أنه لا يترتب

¹ أنظر إلى المادة 98. 99، من الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، ص10.

² الهاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص181.

³ أنظر إلى المادة 106، من الأمر رقم 03/06 السابق الذكر ص10.

⁴ سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، جامعة بومرداس، 2009، 2010، ص92-93.

عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف، بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وفضلاً عن كونها حقاً من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

وهذا النوع من الترقية يتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى، وهذه التوائر تتوزع على اثنتي عشر (12) درجة. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (08): يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية.

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

المصدر: سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، ص 93 .

ويشرع في نهاية كل سنة¹ في عملية إحصاء الموظفين الذين يستوفون شرط الأقدمية والذين تحصلوا على النقطة المرقمة، فيقوم مسئول الموارد البشرية بإعداد جداول وفق ترتيب تنازلي يراعى فيه النقطة المحصل عليها، بعدها يشرع في تطبيق النسب 4 ، 4 ، 2 المذكورة في المادة 12 من المرسوم 304/07 ، من كل 10 موظفين إذا نصت القوانين الأساسية الخاصة على ذلك، بعد ذلك تطرح المدة المعتمدة من مجموع الأقدمية ويحتفظ المعنيون من باقي الأقدمية. وفي الأخير المصادقة على الجداول بإمضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وتسلم مقررات تستخدم من الجداول المذكورة أعلاه. كما أنه لا بد من توفر شروط لإجراء عملية الترقية في الدرجة وهي:

§ الأقدمية؛

§ الحصول على تنقيط وتقدير من السلطة السلمية المؤهلة؛

§ التسجيل على قائمة جدول الترقية؛

• لوحدها، وترتب حسب النقاط المحصل عليها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف

بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية (السابقة لسنة الترقية).

"وفي الحالة التي يحصل فيها مجموعة من الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى الدرجة الأعلى مباشرة على نفس العلامة في بطاقات التنقيط الخاصة بهم، هناك معايير تستخدمها اللجنة الإدارية الأعضاء للفصل بين الموظفين وتتمثل في:

- الأقدمية في الرتبة.
- الأقدمية في آخر درجة.
- الشهادات والمؤهلات.
- الحالة العائلية (المتزوج أولى من العزاب).

¹ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

• اعتبارات السن وعدد الأولاد، وإذا توفر الموظفون المعنيين على نفس المعايير السابقة يتم اللجوء إلى القرعة للفصل بينهم.

والدور الذي يلعبه تقييم الأداء فيما يخص الترقية في الدرجة يتمثل في: ¹ "تؤخذ نقطة تقييم الأداء الممنوحة للموظف بعين الاعتبار في ترتيب الموظفين عند إعداد جداول الترقية، بالإضافة إلى أن التقدير العام الممنوح للموظف، يلعب دوراً هاماً خاصة في حالة تساوي النقاط المرقمة بين موظفين أو أكثر، أي الحكم هو قراءة التقرير العام الممنوح للموظفين ثم يتم تحديد الأولى بهذه الترقية [الدرجة].

وهذا ما يؤثر على المسار المهني للموظف، بحيث يمكن تخفيض المدد الثلاث التي ذكرناها آنفاً إلى مدتين (وتيرتين)، أي يمكن للموظف أن يستفيد من ترقية بالمدة الدنيا أو المتوسطة في حالة الحصول على نقطة مرتفعة، وهذا ما يسمح له بربح سنوات أو شهور في حياته المهنية"

ومنه فنتيجة تقييم الأداء تعتبر في مقدرتي الشخصي: أداة هامة تساعد الموظف العمومي المحلي في اختصاره وربحه للوقت، الذي يسمح له بالترقي في حياته المهنية، شيئاً فشيئاً، من درجة لأخرى، وتكسبه زيادة في الراتب، وتدرج في تقلد المناصب العليا.

2- الترقية في الرتبة:

عرفها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 على أنها: ²

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

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

والجدير بالذكر، ³ أن هذه العمليات تتم سنوياً، في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات، ووفقاً لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه، والمحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

ومن الآثار المباشرة التي تترتب على الترقية، نذكر الزيادة في المرتب.

¹ عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² انظر إلى المادة 107. 108، من الأمر رقم 03/06 السابق الذكر، ص 10-11.

³ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 247.

والمهم في هذا الإطار هو: ¹ الترقية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل، نظراً لان لها علاقة بتقييم الموظف، وإن لم تكن نفس العلاقة مع الترقية في الدرجات.

وتعد هذه القائمة حسب الشروط والمراحل الواردة في المنشور رقم 86 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، ويمر إعداد مراحل التأهيل بثلاثة مراحل:

§ إجراءات إعداد قوائم التأهيل.

§ كيفية اختيار المترشحين.

§ المصادقة على قوائم التأهيل.

ويظهر دور التقييم في المرحلة الثانية ، بحيث بعد تسجيل جميع المترشحين المستوفين لشروط الأقدمية التي تحسب في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل، وبعد إعداد مشاريع قوائم التأهيل تأتي عملية اختيار المترشحين حسب المعايير التالية:

§ الترقية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الأصلية،

§ الأقدمية العامة .

§ معدل نقاط التقييم المحصل عليه من قبل الموظف خلال خمس 05 سنوات الأخيرة، مضافاً إليه التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين.

إضافة إلى مجموعة من المعايير الأخرى التي قد تأخذها اللجنة المتساوية الأعضاء بعين الاعتبار مثل:

§ التقارير المعدة من قبل المسؤولين المباشرين حول الموظف المترشح.

§ دورات التكوين وتحسين المستوى التي قد يجريها الموظف.

بعد ذلك تأتي مرحلة المصادقة على قائمة التأهيل.

ومنه: فإن للتنقيط دور في الترقية في الرتبة، بحيث يعتبر العنصر أو المعيار الثالث الذي تلجأ إليه اللجنة المتساوية الأعضاء في اختيار المترشحين آخذة بعين الاعتبار النقطة المرقمة والتقديرات العامة الممنوحة لهم.

كما يظهر الدور الحاسم للتنقيط في حالة تساوي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية والأقدمية العامة بين الموظفين، وهنا تعتبر النقطة والتقدير العام الحد الفاصل بينهم.

وبهذا الصدد، نشير إلى أن ²: تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيف العمومي يختلف من شبه قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط، وهو من المشاكل التي تحتاج إلى تنظيم.

¹ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 101.

² سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

3- نتائج تقييم الأداء وصرف العلاوات والمنح: ¹

من المعروف أن للموظف بعد أداء الخدمة يترتب عليه حق في الراتب، ويتألف هذا الراتب الشهري من الراتب الرئيسي الذي ينتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية*.

بالإضافة إلى: العلاوات والتعويضات والمنح.

أما العلاوات والمنح: فتخصص للحث على المردودية وتحسين الأداء.

وأما التعويضات: فتخصص لتعويض التبعات الخاصة بممارسة بعض النشاطات وكذا ممارسة العمل والظروف الخاصة به + تعويض المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

ومنه نستنتج أن: نتائج تقييم الأداء تتدخل بطريقة غير مباشرة في راتب الموظف أي الجانب المتعلق في زيادة المنح والتعويضات والعلاوات، خاصة في منح تعويض الخبرة كونه عامل رئيسي في الترقية في الدرجة كما رأينا سابقاً، كما يعد عامل رئيس في صرف منحة المردودية.

وسنحاول أن نوضح ذلك كالتالي: ²

أولاً: تعويض الخبرة المهنية: وهي مكافأة تقدمها الإدارة للموظف على أساس الأقدمية للانتقال في الدرجات، حيث يطابق تعويض الخبرة كل درجة يعلوها الموظف في حياته المهنية، والتقييم يعتبر شرطاً أساسياً للترقية في الدرجات التي ينجم عنها زيادة في راتب الموظف يسمى تعويض الخبرة.

وينص المرسوم الرئاسي 307/07، في مادته 09 على أنه يتم تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف بتعويض يسمى تعويض الخبرة.

وهنا نستنتج أن: النقطة المرقمة الممنوحة للموظفين طرف السلطة السلمية المؤهلة تلعب دوراً هاماً في تعويض الخبرة المهنية، إذ أنه كلما كانت نقطة تقييم الأداء مرتفعة كلما كانت ترقيته في الدرجة أسرع أي يرقى وفقاً للمدة الدنيا، كما الترقية في الدرجة تعتبر حقاً مكتسباً بقوة القانون في المدة القصوى كما رأينا سابقاً.

وتعويض الخبرة المهنية يتولد عنها ترقية في الدرجة والترقية في الدرجة بدورها يتولد عنها زيادة في الراتب والأجور، وفق حركة ديناميكية آلية، يحصل عليه الموظف بعد فوات المدة القصوى للترقية في الدرجة المطلوبة ووفقاً للسلك الذي ينتمي إليه الموظف.

ثانياً: منحة المردودية: ³

هي علاوة تمنح للموظف اعترافاً بمجهوده في العمل ومساهمته في تحسين الخدمة التي تقدمها الإدارة، وقد نص القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 على نوعين من منحة المردودية:

¹ أنظر إلى المادة 118 إلى المادة 122 من الأمر 03/06 السابق الذكر، ص 11-12 .

* حدد قيمتها المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ب: 45 دج.

² نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 124 ، 125.

§ **منحة المردود الفردي:** تمنح للموظف كجزء عن أدائه الفردي وكمية مساهمته في العمل وجودته، وتؤثر على أجر المنصب بالزيادة أو النقصان وتمنح هذه العلاوة بعد تقييم الرئيس المباشر بناء على معايير مرتبطة بحجم ونوعية العمل المؤدى والانضباط وتغيير قيمة هذه المنحة تبعاً لإنتاجية ومردود الموظف وتدفع شهرياً أو كل ثلاثة أشهر بنسبة 10 بالمائة من الأجر القاعدي.

§ **منحة المردود الجماعي:** تمنح مكافأة المردود الجماعي كجزء عن إنتاجية ومر دودية عمل قامت به مجموعة من الموظفين وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب.

أما في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية فقد نص الأمر 03/06 على أن منح المنح والعلاوات تخصص للحث على المر دودية وتحسين الأداء وتؤسس كل منحة أو تعويض بموجب مرسوم. ومنه: ¹ " فالموظفون يحصلون على علاوة المر دودية على أساس تقييم دوري يتم كل ثلاثة أشهر، وليس على أساس تقييم سنوي حيث يقيم الموظف من طرف رئيسه السلمي".

ويتم إعداد قوائم تتضمن كل واحدة البيانات التالية: ²

- أسماء الموظفين، المصلحة التي يعملون بها، نقطة الفصل، ملاحظة المسؤول المباشر.

وبهذا يكون مبلغ العلاوة مرتبط بالنقطة المحصل عليها، حيث ترتفع العلاوة بارتفاع النقطة وتتنخفض بانخفاضها.

4- نتائج تقييم الأداء والحوافز:

يعتبر تحفيز الموظفين أمراً بالغ الأهمية، ينبغي الاهتمام به، رغبة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، بما يكفل تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، ³ "ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، وفق المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات). ولهذا ينبغي وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

وقد اهتم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية طبقاً للأمر 03/06 السالف الذكر بهذا الجانب من خلال إدراج التحفيز في الباب الرابع منه والمعنون تحت اسم تنظيم المسار المهني، في الفصل السابع منه تحت عنوان "الأوسمة الشرفية والمكافآت".

وربط بذلك التحفيز (التحفيز المعنوي) بنتيجة تقييم أداء الموظف وهذا ما نستشفه حسب نص

المادة 112 ، 113:

"يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت، في شكل: ميداليات استحقاق أو شجاعة، وشهادات وزارية؛ للموظف الذي قام أثناء تأديته لمهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة". بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، ولكنه أحال هذه المسألة إلى التنظيم.

¹ المرجع نفسه، ص 126 - 127.

² نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1 (عمان: دار البيازوردي للنشر والتوزيع). ص 314.

5- نتائج تقييم الأداء والتكوين:

يعتبر تكوين (تدريب) الموظف بأنه¹: "زيادة معرفة أو مهارة سابقة، وزيادة قد تشمل تعميق ما توفر لديهم أو خلق مهارة جديدة والتي من شأنها أن تجعلهم قادرين على تأدية المهام المسندة إليهم". وقد خصص الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الفصل الخامس من الباب الرابع للتكوين، والذي يحوي مادتين هما المادة 104 والمادة 105 . والذي بدوره أوجب على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة؛ إلا أنه لم يحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات وحقوق الموظف المترتبة عنه، وأحالها إلى التنظيم.

ونستطيع أن نلمس علاقة نتائج تقييم أداء الموظف بالتكوين، إثر قيام السلطة السلمية المؤهلة، والذي قد يكون الرئيس الإداري المباشر بالاعتماد على معايير محددة سابقاً، والتي تمكنه من معرفة نقاط الضعف في أداء الموظف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، بالإضافة إلى تحديد الموظفين المحتاجين للدورات التكوينية، أو تأهيلهم لمهام جديدة، ولكن: هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى كفاءة وجدارة الرئيس الإداري، في معرفة وتحديد وتشخيص هذه الاحتياجات التدريبية للموظفين، وكذا تقييم أداء عادل وموضوعي.

6- نتائج تقييم الأداء وتثبيت الموظف الجديد:

حسب الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية السابق الذكر²، يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص، والذي يجب عليه حسب طبيعة المهام المنوطه برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويناً تحضيرياً لشغل وظيفته، وكما يترتب على أداء الموظف المتربص وكذا نتائج تقييم أدائه، بعد انتهاء مدة التربص يتم:

U ترسيم المتربص في رتبته وباقتراح من السلطة السلمية المؤهلة، بعد التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

U إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمدة واحدة فقط.

U تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

وبناءً عليه نستنتج أن: لنتائج تقييم الأداء دور كبير في تثبيت المترشح وترسيمه، ويصبح بذلك

موظف عمومي دائم، أو إخضاعه لتربص ثاني، أو تسريحه والاستغناء عنه.

¹ فوزية شرقي، "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية"، (مذكرة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص5.

² أنظر إلى المادة 83 إلى المادة 86 من الأمر 03/06 السابق الذكر، ص9.

المطلب الثاني: تقدير نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري المعمول به حالياً:

من خلال ما سبق سنحاول أن نقوم بتقدير نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الحالي الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية السابق الذكر، من خلال إبراز بعض الجوانب الايجابية التي قام بإدخالها وإضافتها ضماناً لحسن تقييم أداء الموظف، وكذا محاولة إبراز بعض الجوانب السلبية التي تم إغفالها وتجاهلها في إعداد هذا القانون الأساسي، والتي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومنه استحالة التثمين الحقيقي للموظف العمومي المحلي، والرفع من مكانته، وذلك كالاتي:

أولاً: الجوانب الايجابية التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية في

مجال تقييم الأداء: ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

ü تغيير المصطلح، فمن مصطلح "تنقيط" في ظل الامر 133/66 والمرسوم 59/85 إلى مصطلح "تقييم" في ظل الامر 03/06 والذي يمكن اعتباره أكثر تعبيراً عن القيمة الحقيقية للموظف، وبهذا لا تبقى عملية تقييم الأداء في إطار نظري جامد أي سعى لتكييفها ضمن هذا الأمر.

ü خصص فصلاً كاملاً للتقييم، والذي أدرجه تحت الباب الرابع المتعلق "بتنظيم المسار المهني"، وجاء التقييم بعد التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني للموظف.

ü أكد على استمرارية تقييم أداء الموظفين، وذلك بشكل دوري ومستمر.

ü حدد الجهة المسؤولة أو الطرف القائم بعملية التقييم، وهي السلطة السلمية المؤهلة (الرئيس الإداري)، وهذا يعتبر جانباً إيجابياً، نظراً لاحتكاكها اليومي بالموظفين وكذا معرفة مستوى وتصرفات كل موظف على حدا.

ü إضفاء مرونة أكثر على نظام التقييم: ¹ "فمن الناحية الشكلية: اعتماده لتقييم دوري ومستمر، وترك تحديد الفترة للتنظيم والقوانين الأساسية الخاصة حسب خصوصيات كل سلك وحاجات المؤسسات والإدارات العمومية. ومن الناحية الموضوعية: ارتكاز التقييم على معايير موضوعية أربعة وهي: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءات المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة".

ü أتبع إجراء التظلم من نتيجة تقييم الأداء، وهذا بدوره يعتبر ضماناً أو حق يمارسه الموظف العمومي المحلي، في حال عدم حصوله على تقييم مرضي وعادل لأدائه، وذلك بتقديم تظلم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

ü ربط نتائج تقييم الأداء بالمسار المهني للموظف ونستشف ذلك من خلال الأهداف التي يهدف إليها، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، التكوين، تحفيز الموظفين، ترسيم وتثبيت الموظف المتربص.

¹ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

تمثل هذه النقاط بعض الجوانب الإيجابية التي تضمنها تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعمول به حالياً، ولكن هذا لا يعني انه لا يعاني من نقائص وسلبيات.

ثانياً: الجوانب السلبية [النقائص] التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مجال تقييم أداء الموظف العمومي المحلي: سنحاول أن نذكر أهمها فيما يلي:¹

U طابعه السنوي الذي يجعل منه مجرد عمل موسمي، يتم خلال الثلاثي الأخير من كل سنة حتى تتمكن الجهات المختصة من إعداد جداول الترقية النهائية في المواعيد المقررة لها وذلك قبل 15 ديسمبر من نفس السنة.

U طابعه الشمولي الذي يرجع إلى الممارسة الإدارية أكثر منه إلى محتوى النصوص، فالعلامة تشمل كل المعايير مجتمعة بدون أن يتمكن المسير من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها كل موظف على حدة، وهذا ما يتناقض تماماً مع مبدأ المرونة التي حرصت التعليمات 5 السالفة الذكر.

U انحرافه عن الغايات التي أسس من أجلها، من خلال تقييم سريع لنتائج التتقيط من سنة إلى أخرى، كما أن متوسط العلامات التي يتحصل عليها الموظفون التابعون لمختلف الأسلاك نادراً ما يقل عن 16 ، فكيف نتمكن بهذه الكيفية أن نصف الأعوان الذين يثبتون استحقاقاً حقيقياً؟ كما نستطيع أن نضيف على هذا:

U بالنسبة لصلاحيات التتقيط والتقييم، فقد جعلها من مسؤولية السلطة السلمية المؤهلة (الرئيس الإداري المباشر للموظف)، كمسئول وطرف وحيد في هذه العملية، وهذا فيه أثر كبير على مصداقية وحيادية وعدالة التقييم، إذ أنه قد تحكمها طبيعة العلاقة التي تربط الرئيس الإداري بالموظف، وبها تتحدد نقطة التقييم والتقدير العام للموظف، وهذا الرئيس الإداري المباشر للموظف قد يقع في فخ تأثير الهالة، الانطباع الأولي لأداء وتصرفات الموظف، أخطاء النسيان، التحيز الشخصي...، بالإضافة إلى مستوى التأهيل والتي تنعكس على نتائج التقييم بالإيجاب أو السلب.

U اعتماده على معايير عامة وغير قابلة للقياس، إذ أنها تطبق وتسري على جميع الموظفين على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والمهنية والأسلاك بدون استثناء ، استخدام استمارات وبطاقات للتقييم موحدة، لا تراعي الوصف الوظيفي للموظف، نظراً لعدم استنادها لتخطيط ودراسة مسبقة، وهذا ما يجعلها عبارة عن معايير عشوائية.

U وبالإضافة إلى كونها جامدة وغير واضحة بالنسبة لكثير من المديرين والموظفين، وكذا صعوبة قياسها ، وكذا غير كافية لقياس والتعبير الحقيقي عن أداء الموظف، وهذا من شأنه أن يفتح باباً

¹ الهاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص210-211.

واسعا لتدخل ذاتية الرئيس الإداري المباشر في عملية التقييم، ومنه غياب عدالة وموضوعية التقييم، وبالتالي عدم تثمين الموظف العمومي المحلي والرفع من مكانته.

ü زيادة على نقطة التقييم التي لا تعكس مستوى أداء الموظف ومؤهلاته، نجد أن التقدير العام الذي تكتمل به استمارة التنقيط غالبا ما لا تتناسب مع العلامة الممنوحة للموظف، ولا يعبر بصفة موضوعية وصادقة على إمكانياته الحقيقية ومميزات شخصيته ، لاسيما علما بأنه لا يحق له أن يطلع على محتوى هذه التقديرات وبالأحرى عن مسياتها.

ü كما أن حق التظلم أمام اللجنة المتساوية الأعضاء، يبقى نسيبا ومجرد ضمانة لاتسمن ولا تغني من جوع، ولا تحقق للموظف أي منفعة تذكر، خاصة وأن دور هذه اللجنة هو دور استشاري ثانوي، يتجلى في تقديم اقتراح بشأن مراجعة نقطة التقييم، وخاصة في حالة امتناع الإدارة عن الإجابة عن الاقتراح في أجل مدته 15 يوماً، وهذا ما يجعل الموظف عرضة لتعسف الإدارة.

ü محدودية ربط نتائج تقييم الأداء بالمسار المهني للموظف، ما يلي:

ü ربطه لنتيجة تقييم الأداء في مجال الترقية بنوعيتها الترقية في الدرجة، والترقية في الرتبة، مع ترجيح معيار الأقدمية في كلا الترقيتين على حساب معيار نتيجة التقييم، ولم يعتبر التقييم كشرط للترقية في الدرجات، ومنه نستطيع أن نقول عن نتائج تقييم الأداء هنا بأنها نتائج ثانوية يتم اللجوء إليها عند الاقتضاء أو الضرورة فقط وليس كشرط ومعيار أولي. ومنه ترجيح معيار الأقدمية في تحديد الأجر والراتب أيضا.

ü ربطه لنتيجة تقييم الأداء بتثبيت الموظف الجديد، وكذا التكوين ولكن لم ينص عليهما صراحة في نص المادة 98 منه، بل نستنتجها ضمنيا، فالتكوين هنا راجع إلى اقتراح الرئيس الإداري المباشر عند تقييمه لأداء موظفيه، وهذا راجع بدوره إلى مستوى تأهيل هذا الأخير، وهذا نقص فادح في نظام التقييم المعمول به حالياً، فالبر غم من حرص المشرع على التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، ضمانا لرفع مستوى التأهيل، وتحسين أداء الخدمة إلا أنه لم يربط نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي بالتدريب صراحة، شأنه في هذا شأن الترسيم وتثبيت الموظف الجديد.

ü ربط نتيجة تقييم الأداء بالحوافز، إلا أنه لم ينظم ذلك وتركها إلى التنظيم، وبما أن نتائج تقييم الأداء غير موضوعية وغير عادلة للاعتبارات السابق ذكرها، فهي قد تصرف على غير مستحقيها نظرا لتغييب معيار الجدارة والاستحقاق، وطغيان التحيز والذاتية عند تقييم الأداء.

ü غياب تسيير تشاركي وإغفال لدور الموظف في تقييم أدائه، كما نجد أن أغلبية الموظفين لا يلمون بالهدف من تقييم أدائهم، ويجهلون كيفية التظلم منه.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن: نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول به حالياً، عبارة عن نظام قاصر، ويحتوي على العديد من النقائص التي تعيق من أداء المهام والأهداف التي ينبغي أن يؤديها كوظيفة تسييرية لشؤون الموارد البشرية والموظفين، والتي تحول دون تثمين الموظف

العمومي المحلي والرفع من مكاتته، والتي ينجر عنها تدني أدائه الوظيفي، وعدم تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تدني الخدمات العمومية المقدمة للمواطن المحلي، وهو ما يخلق استياء وتذمر الموظفين، خاصة المتميزين والمؤهلين والشعور بالظلم، لأنهم يقيمون ويكافئون مثلهم مثل الموظفين العاديين أو ضعيفي المستوى، وهو ما يقتل روح المبادرة والمبادأة، وتحمل المسؤولية، والتفاني في العمل، والذي قد يفتح الباب الواسع للمحسوبية والوساطة، والفساد الإداري، ووضع الرجل الغير مناسب في المكان المناسب، وتقشي البيروقراطية والروتين الإداري، وهو الوضع الذي تعيشه أغلب المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، لذلك وجب الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وإعطائها المكانة التي تستحقها، نظرا لأهميتها البالغة كما رأينا سابقاً، وكذا ضرورة القيام بإصلاح نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول به حالياً، الامر 03/06، ومحاولة تقديم حلول لذلك.

المطلب الثالث: الحلول المقترحة لإصلاح نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول به حالياً:

بداية لا بد لنا أن لا ننكر الجوانب الايجابية التي يتضمنها نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، وإن كانت ناقصة ولا تفي بالغرض الذي وجب أن توجد لأجله وهو تثمين الموظف العمومي المحلي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتحسين الخدمة العمومية، كما يجب معالجة جوانب القصور والضعف التي يحتويها من خلال البحث عن السبل الملائمة لإصلاح هذا النظام المعمول، وفيما يلي ذكر لأهم الحلول والمقترحات:

- إدراج وظيفة تخطيط الموارد البشرية ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي الأمر 03/06، إذ أننا نلاحظ غياب هذه الوظيفة الهامة، وبالتالي العمل بمخطط تسيير موارد بشرية عشوائي لا يراعي الوصف الدقيق للوظيفة والمنصب وكذا شاغلي هذا المنصب، وكذا تحديد العجز والفائض من الموارد البشرية، وتحديد المهارات والكفاءات اللازمة لذلك، وهذا ما يؤثر سلباً على عمل وظيفة تقييم الأداء لاحقاً. وبواسطة نشاط التخطيط نستطيع تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية تقييم الأداء، ويتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- الطعن أمام اللجنة المتساوية الأعضاء¹ إذا اعتبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة أو حتى أمام القاضي عند الحاجة.
- تمكين اللجنة المتساوية الأعضاء بعد استلامها لاستمارة التقييم من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة، وكذا تخويل نفس اللجنة حق إجراء كل تصحيح تراه ضرورياً، وجعل اقتراحاتها ملزمة وتؤخذ بعين الاعتبار.

ونضيف على هذا:

§ وضع معايير تقييم أداء تتناسب والوصف الوظيفي للموظف، وتكون مكتوبة توضح واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتتلاءم مع نشاط كل إدارة أو مؤسسة عمومية، وكذا كل سلك.

¹ الهاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص 212- 213.

§ وضع معايير تقييم أداء واضحة ومحددة ومنطقية، ويكون الموظفين على علم بهذه المعايير وأهميتها، وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجاً لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.

§ إعطاء أهمية بالغة لوظيفة تقييم الأداء، وذلك من خلال توفير جميع البيانات اللازمة عن سير الأعمال والموظفين، ومتابعة عملية تقييم أداء الموظفين، بتكوين ملف يضم ملاحظات عن أداء وتصرفات كل موظف على حدة، وتعيين شخص يكون مسئول وحيادي مهمته تسجيل ملاحظات حول أداء وتصرفات الموظفين وإنجازاتهم، حتى يكافئ ويقيم كل موظف بعدالة وموضوعية.

§ القيام بتوعية الموظفين والمسؤولين بأهمية وظيفة تقييم الأداء وأهميتها وفوائدها، بالنسبة للموظف والإدارة والصالح العام، وإرساء ثقافة التقييم، حيث نلاحظ أن موضوع تقييم الأداء له حساسية كبيرة لدى الموظفين والمسؤولين.

§ ضرورة القيام بالتكوين من أجل تقييم الأداء، وذلك من خلال: ¹

- تكوين المقيمين لأن النظام الجديد يقتضي مؤهلات وسلوكيات جديدة.
- تكوين الموظفين في مجال تقنيات التقييم، وتحضيرهم لعملية التقييم.
- اختيار المكونين، سواء خبراء، أجنب، أو أعوان من الإدارة، وهنا يتعلق الأمر بقرار استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار الثقافة السائدة".

§ اعتماد تسيير تشاركي وتنظيم الموظفين بواسطة الإدارة بالأهداف، وإتباع طريقة تعدد المقيمين 360° من أجل نقادي دخول ذاتية وتحيز الرئيس الإداري للموظف.

§ ربط أكثر لنتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، ورسم الحياة المهنية للموظفين، ويجب أن توظف وتستغل هذه النتائج كأهم أداة لتثمين الموظف العمومي المحلي، والرفع من مكانته، الذي يتولد لديه تفاني في تحسين أدائه وتقديم أفضل خدمات بكفاءة وفعالية، والتي تنعكس على خلق إدارة عمومية تحسن إدارة المرافق العمومية، وتجتهد في رفع مردوديتها وخدماتها المقدمة للمواطن المحلي، الذي يأمل ويطمح في تحقيق رغباته وطموحاته، المتمثلة في العيش الكريم، ومنه الوصول إلى تحقيق التنمية المحلية، وصولاً إلى التنمية الشاملة، والمستديمة لاحقاً.

¹ نور الدين حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا تحديد الإطار العام لعملية تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمدها جميع المنظمات، وهي عملية منظمة ومستمرة وهادفة، وتستخدم نتائجها في عملية اتخاذ كل القرارات المتعلقة برسم المسار المهني للموارد البشرية [ترقية، حوافز، علاوات، تكوين، ...]، ويسهم في تحقيق الأهداف للمنظمة والأفراد، وبذلك فهو أداة جيدة لتثمين الموارد البشرية والموظف العمومي المحلي والرفع من مكانته.

وكما خلصنا إلى اعتبار وظيفة تقييم الأداء تمثل نظاماً قائماً بحد ذاته، إذ أنه يبنى بناءً على خطوات ومراحل متسلسلة ومتعاقبة، ينبغي تطبيقها وتتبعها في عملية تقييم الأداء خطوة بخطوة، كما لها مسؤولية و توقيت، وطرف، أحياناً أخرى عدة أطراف تقوم بإجراء هذه العملية وتتولى مسؤوليتها، كما لها معايير تعتمدها في قياس أداء الموارد البشرية، ينبغي أن تتميز بالثبات والوضوح، والمرونة، والعدالة، والاقتصاد، وغيرها، كما لها طرقاً مختلفة ومتنوعة تعتمدها المنظمات المختلفة أثناء قيامها بعملية تقييم الأداء الوظيفي لمواردها البشرية، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

وخلصنا إلى أنه ينبغي على المنظمات المختلفة اختيار الطرق المناسبة، والأكثر موضوعية وأقلها عيوباً وصعوبات، كطريقة الإدارة بالأهداف، وبما أن هذه العملية نشاط يمارسه ويعده المورد البشري، فهذا يعني أنه لا يخلو من مشاكل وصعوبات، موضوعية، ذاتية، وأخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف من إجراء عملية تقييم الأداء، وتثمين هذا المورد البشري. كما قمنا باقتراح مجموعة من الحلول التي نراها كفيلة بتقاضي هذه النقائص، والحيولة دون الحصول على نتائج تقييم أداء تتم بالذاتية والتحيز، ولا تخدم كل من المنظمة والموظفين، وحتى المتعاملين. هذا في الجانب النظري.

وكما حاولنا في المبحث الرابع والخامس من هذا الفصل، إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية السالف الذكر.

والذي خلصنا فيه إلى أنه يعتمد على نقطة مرقمة من 0 إلى 20 ، وتقدير عام لا يحق للموظف المعني الذي تم تقييمه الاطلاع عليه، وتقييم سنوي ، كما يقوم على أهداف غير واضحة وناقصة، ومعايير غامضة وعامة وشاملة تطبق على جميع الوظائف والمستويات الإدارية، ولا تراعي الوصف الوظيفي للموظف، وكذا محدودية ربط نتائج تقييم أداء الموظف برسم حياته المهنية، وهذا ما يجعله مجرد إجراء شكلي لا يعكس تثمين الموظف والرفع من مكانته، ويدخله في فخ الذاتية والتحيز، وبالتالي لا عدالة ولا موضوعية التقييم، وعدم بلوغ تحقيق الأهداف والفوائد المتوقعة من وراء القيام بإجراءاته، سواء للإدارة أو الموظف العمومي المحلي، أو المواطن المحلي، الأمر الذي يدفع إلى الفساد الإداري بمختلف صورته

وأنواعه، وتذمر واستياء الموظف والمواطن المحلي من الخلية الأساسية للمجتمع المحلي، وتدني مستوى الخدمة العمومية، لذا وجب إصلاح نظام التقييم المعمول به حالياً، باقتراح العديد من الحلول التي نراها مناسبة، أهمها:

- تفعيل وتطوير معايير تقييم الأداء بجعلها أكثر موضوعية ودقة وعدالة في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي من خلال كونها واضحة ومكتوبة، وتراعي الوصف الوظيفي للوظيفة والموظف وأهداف الوظيفة ومتطلباتها بناء على نشاط التخطيط.
- إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه من خلال تبني تسيير تشاركي، والإدارة بالأهداف، والاعتماد على تعدد المقيمين،...، وتبني مدخل الجودة الشاملة في التقييم من منطلق تحسين الأداء ورفع أداء الخدمة العمومية من منطلق الجودة.
- الاهتمام بتكوين المقيمين، والمقيمين، في عملية تقييم الأداء، والتوعية اللازمة بأهمية تقييم الأداء ومتابعته.
- ربط نتائج تقييم الأداء برسم الحياة المهنية للموظف العمومي المحلي من تكوين ترقية تعيين حوافز أجر، نقل، التأديب والانضباط وغيرها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد محاولة تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفهومي لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية، وما يتعلق بهذا الجانب، وكذا محاولة تطرقنا بشيء من التفصيل إلى واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى الإدارة المحلية، في الفصل الثاني.

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.

والتي من خلالها سنحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي المتعلق بمحاولة التعرف على واقع ومكانة الموظف العمومي المحلي بالمنظمة محل الدراسة، وكذا محاولة التعرض لمعرفة واقع نظام تقييم أدائه مستوى المنظمة محل الدراسة، كذلك محاولة معرفة استخدام نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ودورها في رسم حياته المهنية على مستوى المنظمة محل الدراسة.

وفي الأخير، سنحاول استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن البلدية محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم البلدية:

بلدية تسامرت إحدى البلديات المتواجدة على مستوى ولاية برج بوعريريج، وسنحاول أن نعرف بها بصفة موجزة فيما يلي:

1- تعريف البلدية:¹

التسمية: بلدية تسامرت.

نوع الإدارة: الجماعات المحلية.

الوزارة الوصية: وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

انبثقت بلدية تسامرت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بتاريخ: 1984/12/01. بمرسوم الإنشاء

رقم: 365/84 الصادر عن الجريدة الرسمية عدد: 67 .

العنوان: بلدية تسامرت -دائرة برج زمورة- ولاية برج بوعريريج.

عدد سكان البلدية: 4134 نسمة حسب إحصائيات 2008 .

المساحة: تتربع بلدية تسامرت على مساحة قدرها: 49، 45 كلم² .

طبيعة المنطقة: تعتبر بلدية تسامرت منطقة غابية ورعوية صعبة المسالك، تتخللها مناطق زراعية و فلاحية، وتشتهر بأشجار التين والزيتون، الصنوبر والبلوط والخروب، كما تشتهر بالخضر والفواكه عبر وديانها. كما أنها منارة للعلم والعلماء، وتشتهر بوجود الزاوية القرآنية -القليعة- والتي تستقطب العديد من طلبة وحفظ القرآن الكريم، عبر كامل ولايات الوطن، وتضم معالم أثرية ومواقع سياحية هامة.

المناخ: تمتاز بلدية تسامرت بمناخ بارد وممطر شتاء، وحار صيفا.

الموقع الجغرافي: تقع بلدية تسامرت شمال مركز ولاية برج بوعريريج.

يحدّها:

شمالاً: بلدية قنرات (ولاية سطيف).

شرقاً: بلدية برج زمورة.

غرباً: بلديتي تفرق والمادين.

جنوباً: بلدية أولاد دحمان.

وتضم بلدية تسامرت على العديد من القرى وهي: بني لعلم، تالة وانو، ايجقة، تفرق وادة،

تسامرت، تيزي بير، تيزي، ازقة، القليعة، أولاد شاوش، غنية، قنتور، الدهسة، أولاد قارة محمد، بوشيبية،

الزقاقير، عمارة، أولاد بلحاج خليل، الحمامشة.

¹المصدر، مصلحة المستخدمين ببلدية تسامرت.

2- نشاط البلدية:²

باعتبار بلدية تسامرت إحدى الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة، التي تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون، وباعتبارها تخضع لجميع النصوص التنظيمية والتشريعية والقانونية، المنظمة والمحددة لمهام وصلاحيات ونشاطات الجماعات المحلية والإقليمية، وخاصة قانون البلدية الأخير 10/11 المؤرخ في 3 يوليو سنة 2011، الصادر عن الجريدة الرسمية العدد 37 للسنة الثامنة والأربعون، والذي جعل منها القاعدة الأساسية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار ممارسة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

وتمارس مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المطلب الثاني: التركيبة البشرية لموظفي البلدية:

التركيبة البشرية لموظفي بلدية تسامرت تتكون من سلكين رئيسيين هما:

- سلك الإدارة العامة.

- سلك الإدارة التقنية.

أما من حيث التصنيف الوظيفي، فيمكن تمييز 03 أصناف من الموظفين: (أنظر الملحق رقم -01-)

1. **الإطارات:** وهم جملة الموظفين حاملي الشهادات الجامعية (إدارية أو تقنية – ليسانس أو مهندس دولة أو أطباء و بياطرة).

2. **أعوان التحكم:** وهم الموظفون المؤهلون برتبة كتاب إداريين وتقني أي أقل مستوى من الإطارات.

3. **أعوان التنفيذ:** وهم الأعوان الذين يمارسون أعمال مهنية لا تتطلب أي مستوى.

ويتوزعون على هذا الأساس كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم: 09 يبين توزيع الموظفين على مستوى مقر بلدية تسامرت وفق التصنيف الوظيفي.

البلدية	أعوان التأطير	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	مجموع الأعوان	النسبة
تسامرت	18	18	135	171	81,68 %

المصدر: مصلحة المستخدمين ببلدية تسامرت.

الأعوان المرسمين: 71 لغاية: 2014/07/31 .

الأعوان المتعاقدون: 100 لغاية: 2014/07/31 .

² أنظر إلى المادة 1 إلى المادة 3 من قانون البلدية 11 / 10، ص 7.

ملاحظة:

- أعوان التأطير من الصنف 10 فما فوق.
- أعوان التحكم من الصنف 7 إلى الصنف 9 .
- أعوان التنفيذ من الصنف 1 إلى الصنف 6 .

وهذا التصنيف الوظيفي جاء بناءً على المعلومات والبيانات المحصل عليها من طرف مصلحة المستخدمين ببلدية تسامرت.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية: (أنظر الملحق رقم -02-)

تعتمد بلدية تسامرت حالياً على الهيكل التنظيمي للمصالح الإدارية والتقنية بالإدارة البلدية، المستخرج من سجل مداوات المجلس الشعبي البلدي، بموجب دورة عادية، لجلسة يوم: 1998/04/08، تحت رئاسة المجلس الشعبي البلدي "العيد بوزيدي".

تضم بلدية تسامرت 06 (ستة) مصالح وهي:

- الأمانة العامة: تقع تحت سلطة وإشراف السيد الأمين العام للبلدية، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب الأمانة العامة ومكتب كتابة الأمانة.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: ويترأسها رئيس مصلحة، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب الحالة المدنية، ومكتب الانتخابات، ومكتب الخدمة الوطنية والشرطة العامة.
- مصلحة المنازعات والشؤون الاجتماعية: ويترأسها رئيس مصلحة، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب المنازعات، ومكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية. وتعتبر هذه المصلحة حالياً مصلحة شاغرة.
- مصلحة الإدارة والمالية: وتوضع تحت تصرف رئيس مصلحة، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب الصفقات، ومكتب تسيير المستخدمين، ومكتب المالية والمحاسبة والأجور.
- مصلحة البناء والتعمير: وتوضع تحت تصرف رئيس مصلحة، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب البناء والتعمير، ومكتب الشبكات والتطهير.
- مصلحة التجهيز: ويترأسها رئيس مصلحة، وتتضمن المكاتب التالية: مكتب التجهيز، ومكتب العتاد والصيانة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: 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 و موثوقة.

وعند محاولة تطرقنا لمعرفة واقع ومكانة نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت – بولاية برج بوعريريج، عن طريق محاولة معرفة طبيعة نماذج ومعايير التقييم المتبعة في ذلك، وكذا محاولة معرفة استخدامات نتائج التقييم في رسم المسار المهني للموظف، ومن خلال هذا نستشف مكانة ودرجة تثمين الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت، لان مكانته مرتبطة بمكانة نظام تقييم الأداء بها، باعتبار هذه الوظيفة وهذا النظام حلقة الوصل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى الحفاظ وتنمية وتطوير هذا المورد البشري والرفع من مكانته.

وبناءً عليه تم اعتماد وإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، وهو³ طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الموظفين العموميين المحليين على مستوى مقر بلدية تسامرت، بدائرة برج زمورة ولاية برج بوعريريج.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج ونتائج تقييم أداء الموظف العمومي من جهة، ومكانته من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف و مكانته.

ففي حال إثبات الفرضيتين الفرعيتين يتم تلقائيا إثبات الفرضية الرئيسية والعكس صحيح.

³عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، ص129.

المطلب الثاني: المجال الزماني والمكاني للدراسة وأدواتها:

1- المجال الزماني و المكاني للدراسة:

المجال المكاني للدراسة: فهي دراسة حالة على مقر بلدية تسامرت بدائرة برج زمورة بولاية برج بوعريريج.

المجال الزماني للدراسة: دامت مدة الدراسة الميدانية مدة شهرين وتحديدا شهري جويلية وأوت من عام 2014، وخصص الشهر الأول منه للقيام بدراسة استطلاعية، وذلك بالقيام بالاطلاع على بعض الوثائق وأخذ المعلومات العامة عن المنظمة، وتعرفنا على مختلف المصالح والأقسام بها، أما الشهر الثاني من دراستنا بالمنظمة فقد خصص لتوزيع استمارات الاستبيان على عينة من الموظفين العموميين المحليين، والتي تم جمعها في نفس الفترة. (أنظر الملحق رقم -أ-)

2- أدوات الدراسة:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

1. 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 المستقصيين، 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 إعتدناها لجمع المعلومات في دراستنا الميدانية بمقر بلدية تسامرت، 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.

تصميم الاستبيان: وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستمارة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المندرجة تحت ثلاث محاور رئيسية، والجدول رقم(2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم:10 يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة عالية	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.80).
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.80 - 02.60).
- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.60 - 03.40).
- موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.40 - 04.20).
- موافق بشدة عالية: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (04.20 - 05.00).

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية، وتتكون من ستة فقرات وهي: الجنس، والسن، والحالة المدنية، والمستوى التعليمي، والمستوى المهني، وعدد سنوات الخبرة العملية، أما الجزء الثاني فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بمحاولة معرفة درجة مساهمة تقييم الأداء في تمييز الموظف العمومي المحلي على مستوى الإدارة المحلية، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم -03-)

الجدول رقم: 11 يبين محاور الدراسة وعدد فقراتها.

رقم المحور	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.	01 - 09	09
02	معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى بلدية تسامرت.	10 - 24	15
03	نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالمسار المهني للموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.	25 - 44	20
	المجموع	1 - 44	44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

اختبار ثبات المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرنباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها؛ حيث كلما اقترب معامل ألفا كرنباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعمالها، والعكس صحيح. وفيما يلي بيان لمعامل ألفا كرنباخ للاستمارة التي تم استعمالها في هذه الدراسة:

الجدول رقم:12 يبين عدد الاستمارات.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول عدد الاستمارات التي تم ملؤها والتي أُخذت في الاعتبار عند حساب معامل ألفا كرنباخ، وهي 36 استمارة، وهو حجم العينة كاملاً. عدد الأسئلة التي تم طرحها في الاستمارة هي 50 سؤالاً، ومعامل ألفا كرنباخ الذي بلغ 0.91 وهو يدل على ثبات الاستمارة.

الجدول رقم:13 يبين هذا الجدول عدد الأسئلة التي تم طرحها في الاستمارة، ويبين معامل ألفا كرنباخ.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	135.6111	711.159	-.306-	.913
السن	134.4444	714.711	-.216-	.915
الحالة العائلية	134.9722	708.885	-.156-	.913
المستوى التعليمي	133.6667	699.371	.123	.912
المستوى المهني	134.4444	721.797	-.281-	.917
الخبرة العلمية	134.6667	732.629	-.423-	.918
م_1س1	133.5833	667.279	.632	.908
م_1س2	133.9722	652.885	.700	.907
م_1س3	133.8056	657.190	.661	.907
م_1س4	133.1389	655.552	.693	.907
م_1س5	133.7500	667.336	.560	.909
م_1س6	133.8889	661.930	.599	.908
م_1س7	133.4722	669.228	.557	.909
م_1س8	133.3333	657.771	.628	.908
م_1س9	134.4167	713.850	-.140-	.916
م_2س10	133.0000	676.514	.422	.910
م_2س11	134.2222	661.321	.689	.907
م_2س12	134.2222	659.035	.713	.907
م_2س13	134.1944	661.133	.741	.907
م_2س14	134.3056	647.647	.852	.905
م_2س15	133.6389	728.009	-.301-	.919
م_2س16	133.8333	666.143	.575	.908
م_2س17	133.9444	666.340	.557	.909

م_2س18	134.3889	662.473	.661	.908
م_2س19	134.1667	659.914	.700	.907
م_2س20	134.0556	648.911	.826	.905
م_2س21	134.1389	656.523	.728	.907
م_2س22	134.3056	699.247	.081	.913
م_2س23	133.6667	712.457	-.117-	.916
م_2س24	133.2222	724.235	-.267-	.918
م_3س25	133.9444	672.740	.428	.910
م_3س26	134.3333	664.800	.662	.908
م_3س27	134.0000	665.600	.573	.908
م_3س28	133.4444	678.425	.497	.909
م_3س29	133.5278	664.542	.603	.908
م_3س30	133.7778	686.121	.314	.911
م_3س31	133.3889	675.216	.454	.910
م_3س32	133.9722	653.171	.756	.906
م_3س33	134.1111	661.359	.618	.908
م_3س34	133.7778	654.292	.734	.906
م_3س35	133.8056	684.047	.301	.911
م_3س36	134.1667	684.314	.356	.911
م_3س37	134.4722	683.971	.333	.911
م_3س38	134.0556	676.168	.485	.909
م_3س39	133.8056	704.790	-.018-	.915
م_3س40	133.8889	684.844	.266	.912
م_3س41	133.9722	670.599	.685	.908
م_3س42	134.3333	678.114	.349	.911
م_3س43	134.7778	693.263	.222	.912
م_3س44	134.7222	684.263	.401	.910

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يبين هذا الجدول مقدار معامل ألفا كرنباخ في حال تم حذف سؤال من الاستمارة، وبما أن المعامل بلغ 0.91، والأسئلة كلها ضرورية فإنه تقرر إبقاء المقياس (الاستمارة) على حالها.

الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين): قمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من خمسة (5) * أعضاء من الهيئة التدريسية بجامعة المسيلة، حيث طلبنا من المحكمين إبداء رأيهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات بالإضافة إلى إقتراح ما يروونه مناسباً.

2. **السجلات والوثائق:** (أنظر الملحق رقم -05-)

والتي تحصلنا عليها من طرف مصلحة المستخدمين بالبلدية، وتعتبر هذه الأداة مكتملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات التي لها صلة

* أنظر الملحق رقم (01).

بالموضوع، كانت تخص عدد الموظفين بالبلدية، الهيكل التنظيمي للبلدية، ونماذج تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالبلدية. وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة.

3. **الملاحظة :** "تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو المختبر العلمي، وتقوم على ملاحظة وتسجيل وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها"⁴.

وقد ساعدتنا الملاحظة كثيراً في هذا البحث على تكوين تصور حول الوقائع وظروف العمل المحيطة بالموظفين، وكذا وظيفة تقييم أدائهم؛ وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى.

المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قصديه من الموظفين المحليين الدائمين، إذ تضم البلدية محل الدراسة على 171 موظفاً، منهم 71 موظفاً دائماً و100 موظفاً غير دائم ومتعاقدين. وقد تم اختيار نصف عدد الموظفين العموميين الدائمين بالبلدية أي 36 موظفاً دائماً، وهو ما يعادل 50% من العدد الإجمالي والكلّي للموظفين العموميين المحليين الدائمين بالبلدية. وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على هذه العينة من الموظفين، قدرها 40 استمارة وتم استرجاع منها 36 استمارة، وعدد الاستمارات الضائعة 14 استمارة، منها 9 استمارات عبارة عن إجابات غير مكتملة وأخرى لم يتم إرجاعها.

⁴ عبد القادر محمود رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ط1 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990). ص 57.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج الاستبيان، و التي من خلالها سنتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، المتعلق بمحاولة التعرف على واقع ومكانة الموظف العمومي المحلي بالمنظمة محل الدراسة، وكذا محاولة التعرف لمعرفة واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى المنظمة محل الدراسة، وكذلك محاولة معرفة استخدام نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى المنظمة محل الدراسة.

وفي الأخير محاولة استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب تحليل الجزء الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية، لأفراد

عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استمارة الاستبيان، وذلك كالتالي:

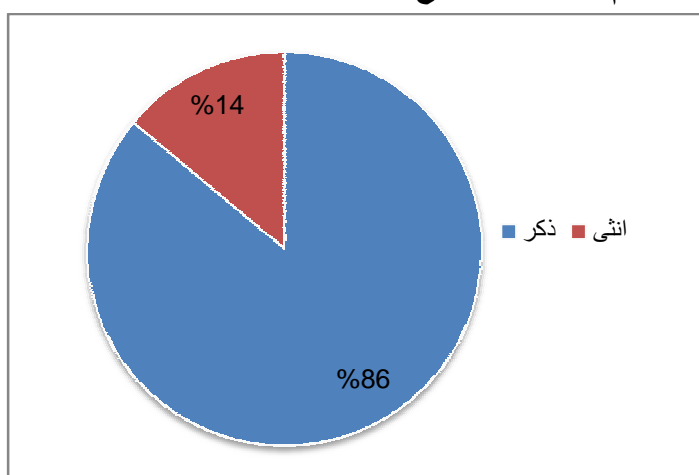
ويتوزعون حسب مؤشر الجنس، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم(14): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	
86.1	31	ذكر
13.9	5	أنثى
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم:02 يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ويتضح لنا من خلال هذا الجدول غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في عينة البحث، حيث تقدر نسبة الرجال في العينة 1 86. %، أي ما يعادل 36 ذكر أما نسبة النساء فتتمثل نسبة ضئيلة جداً مقارنة بنسبة الرجال.

وهذا راجع إلى التركيبة البشرية التي تحتويها البلدية محل الدراسة، إذ أن غالبية الموظفين فيها رجال إذ يقدر عددهم الإجمالي ب 160 رجلاً، و 11 نساء فقد منهم 6 نساء موظفات دائمات.

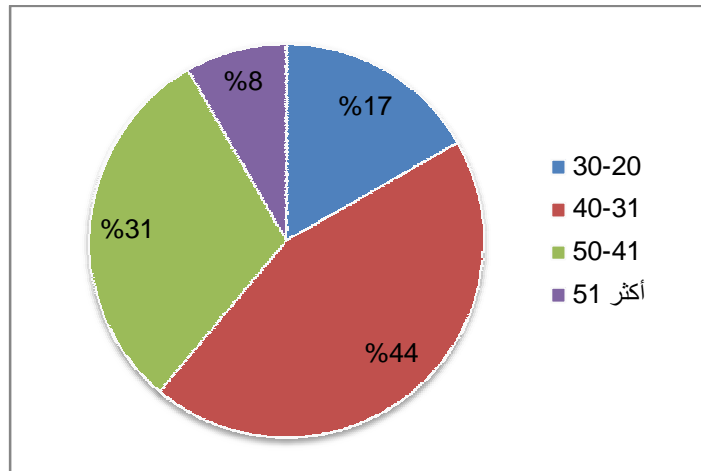
ويرجع هذا التباين بين عدد النساء والرجال بالبلدية محل الدراسة، وهذا نظراً إلى المتغير البيئي والعادات والتقاليد التي تفرض وجود الرجال أكثر، وهذا راجع إلى كون الرجال أكثر تعاملًا مع مصالح وموظفي البلدية؛ سواء في استخراج الوثائق المختلفة أو المطالبة بتلبية احتياجاتهم، وهذا حسب طبيعة المنطقة، وكذا خصوصية منطقة الدراسة من الناحية الاجتماعية والثقافية، كون بيئة المنطقة عبارة عن بيئة محافظة، ولا تحبذ عمل المرأة في الإدارات والمرافق العمومية وخاصة البلدية. ويتوزعون حسب مؤشر السن، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم(15): يبين توزيع أفراد العينة حسب مؤشر السن.

النسبة	التكرار	
16.7	6	20-30
44.4	16	31-40
30.6	11	41-50
8.3	3	أكثر 51
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب مؤشر السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال تحليل إجابات الاستمارة استطعنا أن نكون فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة، تمتد الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، أما الفئة الثانية فتمتد من 31 إلى 40 سنة، وأما الفئة الثالثة تمتد من 41 إلى 50 سنة، أما الفئة الأخيرة فتمتد من 51 سنة فأكثر، وهذا حسب ما يبينه الجدول السابق.

والملاحظ على هذا الجدول، هو أنه ما يعادل تقريبا ربع أفراد العينة، أي ما يعادل نسبة 4.44% تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة وتضم 16 موظف، تليها الفئة العمرية الثالثة من 41 إلى 50 سنة، بنسبة 30.6%، وتضم 11 موظف، تليها الفئة العمرية الأولى من 20 إلى 30 سنة، بنسبة 16.7%، وتضم 6 موظفين، وآخرها الفئة العمرية الأخيرة من 51 سنة فأكثر، أي ما يعادل نسبة 3,8% وتضم 3 موظفين من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة والبحث.

وبناء عليه نستنتج غلبة الفئة العمرية الثانية والثالثة، من عمر عينة أفراد الدراسة، والتي نستطيع أن نعبر عنها بأنها فترة الطاقات الشبابية والنضج الفكري وكذا اكتساب الخبرة الكافية لانجاز الأعمال والوظائف

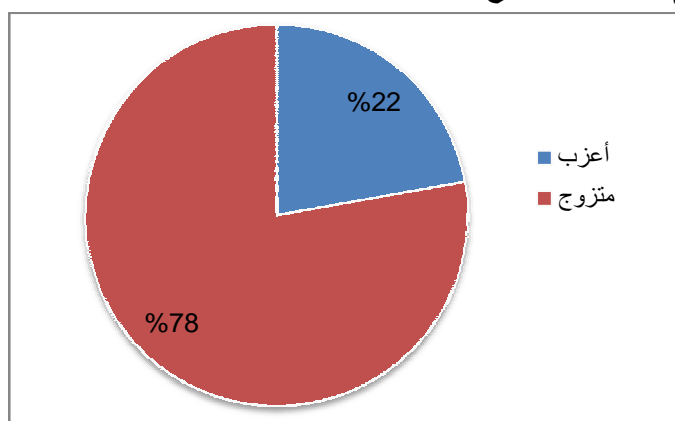
بينما نلاحظ قلة الفئة العمرية الأولى من أفراد عينة الدراسة، والتي تمثل في مقدورها فئة الشباب بامتياز، وكذا الفئة العمرية الأخيرة. ويتوزعون حسب مؤشر الحالة العائلية، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	
22.2	8	أعزب
77.8	28	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم: 04 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة متزوجين بنسبة تقدر بـ: 77.8% أي ما يعادل 28 موظفاً، في حين نجد أن نسبة الموظفين العزاب هي 22.2% أي ما يعادل 8 موظفاً من أفراد عينة الدراسة.

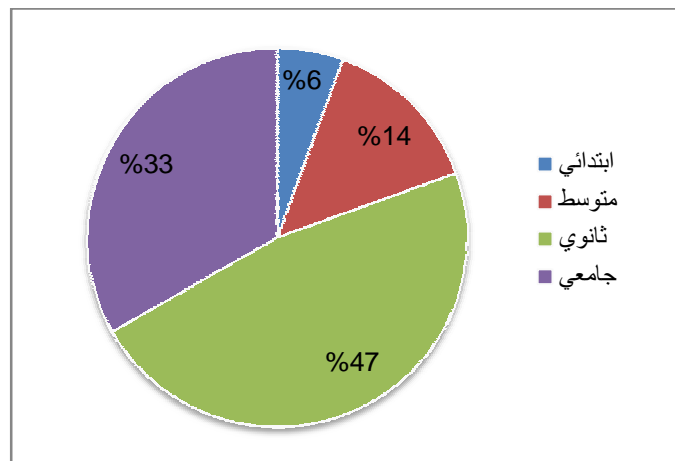
ويتوزعون حسب مؤشر المستوى التعليمي، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر أو متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	
5.6	2	ابتدائي
13.9	5	متوسط
47.2	17	ثانوي
33.3	12	جامعي
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم: 05 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر أو متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك من الموظفين من يملكون مستويات متوسطة، ابتدائي ومتوسط وهو ما يعادل 7 موظفين أي ما يقارب نسبة 19.5%، وهي نسبة منخفضة مقارنة بين الموظفين الذين يملكون مستويات تعليم مناسبة، ثانوي وجامعي، وهو ما يعادل 29 موظف أي ما يقارب نسبة 80.5% من مجموع عدد أفراد عينة الدراسة، وهو في اعتقادنا يمثل عاملاً إيجابياً ومهماً جداً نظراً لأن

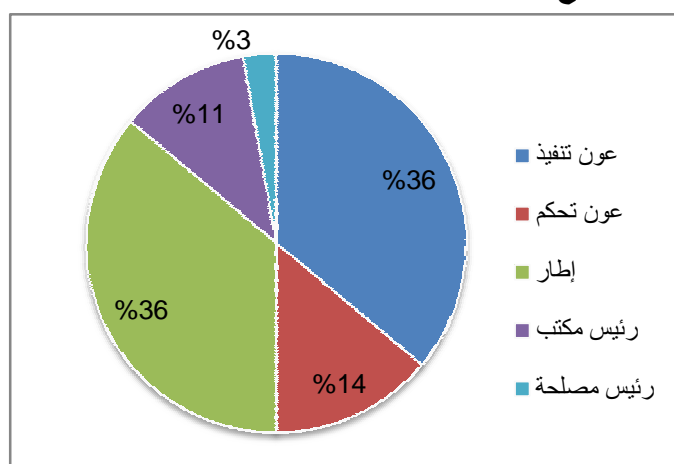
ممارسة الوظائف الإدارية بمختلف أنواعها يتطلب مستوى عال من التعليم مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى إحداث تطورات وتغييرات مستمرة حسبما تمليه الظروف. وبالتالي نستنتج أن إجاباتهم ستكون موضوعية ويؤخذ بها.

ويتوزعون حسب متغير المستوى المهني، كما يبين الجدول التالي:
الجدول رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني.

النسبة	التكرار	
36.1	13	عون تنفيذ
13.9	5	عون تحكم
36.1	13	إطار
11.1	4	رئيس مكتب
2.8	1	رئيس مصلحة
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم: 6 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر أو متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أعوان التنفيذ متعادلة مع نسبة الإطارات، بنسبة تقدر ب: 1، 36% أي ما يعادل نسبة 72، 2% و 26 موظفاً من العدد الإجمالي لأفراد عينة البحث، وهذا راجع لتواجدهم المستمر والمكثف بالبلدية محل الدراسة، وضرورة تواجدهم لتسيير الأعمال والوظائف، وهذا سيساعدنا كثيراً في الحصول على إجابات صحيحة ومقبولة، كما احتوت عينة الدراسة على 5 موظفين أعوان تحكم، و4 رؤساء مكتب، وموظف واحد رئيس مصلحة، وهو ما يعادل نسبة 27، 8% أي 10 موظفين، من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة.

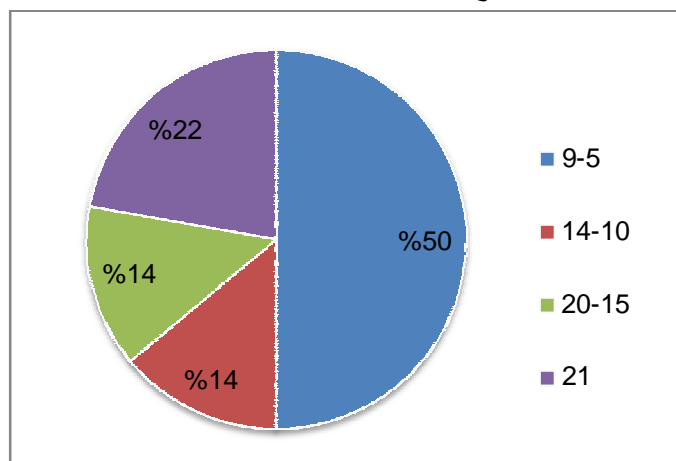
ومنه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جميع المستويات المهنية، وبالتالي يمكن أن نعتبر العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً.

ويتوزعون حسب متغير الخبرة العملية، كما يبين الجدول أدناه:
الجدول رقم(19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.

النسبة	التكرار	
50.0	18	5-9
13.9	5	10-14
13.9	5	15-20
22.2	8	+21
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 07: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول: أن غالبية أفراد عينة الدراسة، يملكون خبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 9 سنوات، بنسبة تقدر ب: 50 % أي ما يعادل 18 موظفاً، وهو ما يدل على أنه توجد طاقات شابة بالبلدية، بينما هناك موظفين يحوزون على خبرة عملية تفوق 21 سنة، أي بنسبة 22,2% أي ما يعادل 8 موظفين، كما نلاحظ وجود تساوي في عدد الموظفين الذين يحوزون على خبرة مهنية قدرها 15 إلى 20 سنة، وبين الموظفين الذين يملكون خبرة عملية قدرها 10 إلى 14 سنة بنسبة تقدر ب 27، 8 % أي ما يعادل 10 موظفين.

من خلال هذه الخبرة العملية التي يحوزها أفراد عينة الدراسة، والتي لا تقل عن 5 سنوات وتزيد عن 21 سنة نستطيع أن نقول بأن إجاباتهم ستكون موضوعية ويؤخذ بها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات محاور الاستبيان:

سنحاول في هذا المطلب تحليل نتائج فقرات كل محور على حدة، وذلك كالتالي:

1- تحليل نتائج فقرات المحور الأول: وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول

لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والاتجاه العام.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بمكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.

عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
يحظى الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت باهتمام كبير ويعتبر من أئمن مواردها.	3.1667	موافق
تهتم بلدية تسامرت بكل ما يثمن موظفيها وخاصة وظيفة تقييم الأداء.	2.7778	موافق
تعمل بلدية تسامرت على توفير جميع الظروف المواتية لتحقيق أفضل أداء لموظفيها.	2.9444	موافق
تشعر برضا كبير عن عمالك وأدائك والمنصب الذي تشغله بالبلدية.	3.6111	موافق بشدة
تزودك الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية.	3.0000	موافق
تهتم بلدية تسامرت برفع أداء موظفيها وأدائها.	2.8611	موافق
تجتهد لتطوير مهاراتك في الأداء ويزداد تفانيك في العمل بشكل مستمر.	3.2778	موافق
تشعر بوجود مكانة لكفي هذه البلدية.	3.4167	موافق
تشرع في البحث عن وظيفة أخرى.	2.3333	غير موافق
المتوسط الحسابي للمحور	3.04	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

يلخص هذا الجدول الإجابة على عبارات المحور الأول الذي يدرس مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت، حيث يتبين أن التوجه العام لإجابة الموظفين على عبارات هذا المحور هو: موافق، وفقا للمتوسط الحسابي للإجابة على كل العبارات الذي بلغ: 3.04 من نتائج هذا المحور.

2- تحليل نتائج فقرات المحور الثاني: وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والاتجاه العام.
الجدول رقم: 21 يبين النتائج المتعلقة بمعيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
موافق بشدة	3.7500	تعتقد أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة لدى البلدية والموظفين.
موافق	2.5278	تولي البلدية اهتماما كبيرا بتطبيق ومتابعة نظام تقييم أداء موظفيها.
موافق	2.5278	تقوم السلطة السلمية المؤهلة بعملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي.
موافق	2.5556	يتم تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بشكل دوري ومستمر.
غير موافق	2.4444	يتسم معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بالعدالة والموضوعية.
موافق	3.1111	يتسم معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بالتحيز والذاتية.
موافق	2.9167	يعتبر سلم التقييم وسيلة جيدة لتثمين قدراتك.
موافق	2.8056	يراعي نموذج تقييم أدائك (التنقيط + الملاحظة العامة) الوصف الوظيفي للموظف.
غير موافق	2.3611	تعتقد أن معيار تقييم أداء الموظف المحلي ببلدية تسامرت واضح.
موافق	2.5833	تعتبر البيانات الواردة في بطاقة تقييم أدائك كافية لتقييمكم.
موافق	2.6944	واثق من أن معيار تقييم أدائك قادر على قياس أداء الموظف.
موافق	2.6111	تعتقد أن سياسة التنقيط هو نظام تقييم أداء حقيقي وعادل وفعال لأداء الموظف
غير موافق	2.4444	تشعر بعدم فعالية طريقة تقييم أدائك (سلم ومعايير تقييم الأداء).
موافق	3.0833	تدرك بأهمية إعادة النظر في معيار ونموذج تقييم الأداء.
موافق	3.5278	ترى ضرورة إضافة معايير ونماذج أخرى لتقييم أدائك.
موافق	2.79	المتوسط الحسابي للمحور

المصدر: من إعداد الطالبة من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات spss.

يلخص هذا الجدول إجابة موظفي بلدية تسامرت عن عبارات المحور الثاني للاستمارة، حيث تبين أنّ المتوسط الحسابي للمحور الثاني هو 2.79 وهو قريب جدا من علامة 3 التي تشير إلى الملاحظة موافق.

3- تحليل نتائج فقرات المحور الثالث: وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثالث لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي، والاتجاه العام.

الجدول رقم (22): يبين النتائج المتعلقة بنتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالمسار المهني للموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.

عبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
يتم اطلاعك على نتائج تقييم أدائك.	2.8056	موافق
تتسم نتائج تقييم أدائك بالموضوعية	2.4167	غير موافق
تعكس نتائج تقييم أدائك قدراتك ومؤهلاتك وأدائك الفعلي	2.7500	موافق
تدرك بأن مسارك المهني مرتبط بنتائج تقييم أدائك.	3.3056	موافق
يترتب على نتائج تقييم الأداء تهمين للموظفين	3.2222	موافق
تعتقد أن الهدف الأساسي لتقييم أدائك هو حساب العلاوات والمكافآت والأوسمة.	2.9722	موافق
تحسين مستوى أدائك يدعم نقاط القوة، ويعالج نقاط الضعف في أدائك.	3.3611	موافق
تتعاكس نتائج تقييم الأداء فعلا في الترقية في الدرجات أو الرتبة للمؤهلين والمتميزين في الأداء.	2.7778	موافق
يصاحب نتائج تقييم الأداء دورات تدريبية	2.6389	موافق
يترتب على نتائج تقييم الأداء تطوير إجراءات تقييم أدائك.	2.9722	موافق
ترقيتك في الرتبة أو الدرجة كانت بناءا على أقدميتك في العمل	2.9444	موافق
يترتب على نتائج تقييم الأداء عقوبات	2.5833	موافق
يترتب على نتائج تقييم الأداء الفصل من الخدمة	2.2778	غير موافق
يترتب على نتائج تقييم الأداء خصم من الراتب وإنزال من الرتبة والدرجة	2.6944	موافق
تعد عملية تقييم الأداء إجراء شكلي لا يعكس تهمين الموظف العمومي المحلي	2.9444	موافق

موافق	2.8611	مقتنع بأن السلطة السلمية المؤهلة المدراء الفرعيين، رؤساء المصالح (أكثر ملائمة لاتخاذ قرارات بشأن تقييم أدائك.
موافق	2.7778	غالبا ما تتم دراسة نتائج تقييم أدائك
غير موافق	2.4167	يتبع إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم
غير موافق	1.9722	سبق لك وقدمت تظلما عن نتائج التقييم
غير موافق	2.0278	يتم النظر بالتظلم الذي قمت به
موافق	2.73	المتوسط الحسابي للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتبين من هذا الجدول أن أغلب موظفي بلدية تسامرت موافقون على عبارات المحور الثالث والمتعلق بنتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالمسار المهني للموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم على الاستمارة فيما يخص هذا المحور: 2.73، وهذا قريب من العلامة 3 التي ترتبط بالملاحظة: موافق.

4 حساب العلاقة بين محاور أسئلة محاور استمارة الاستبيان:

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني من الاستمارة.

الجدول رقم (23) يبين النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مكانة الموظف العمومي المحلي ، ومعيار تقييم الأداء ونموذجه.

معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في تسامرت	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت		
.652**	1	معامل الرباط بيرسون	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت
.000		مستوى الدلالة	
1	.652**	معامل الرباط بيرسون	معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في تسامرت
	.000	مستوى الدلالة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=36

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات spss.

يمثل هذا الجدول معامل الارتباط بين المحور الأول المتعلق بمكانة الموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت من جهة، ومعيار ونموذج تقييم أدائه من جهة أخرى، حيث تبين أنّ معامل الارتباط بلغ 0.65 وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بينهما عند 1%.
.

وهذا يدل على أنّ معيار ونموذج تقييم الأداء له دور في تثمين الموظف العمومي المحلي وبالتالي: إثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى بلدية تسامرت ومنطق تثمين ورفع مكانة الموظف العمومي المحلي.

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثالث من الاستمارة. وتحديد معنويته لتحديد هل هذه العلاقة لها دلالة إحصائية أم لا.

الجدول رقم (24): يبين النتائج المتعلقة بالعلاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف و مكانته.

نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت	معامل الرباط بيرسون	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت
.586**	1	معامل الرباط بيرسون	مكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت
.000		مستوى الدلالة	نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت
1	.586**	معامل الرباط بيرسون	نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت
	.000	مستوى الدلالة	نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=36

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يسير هذا الجدول إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين مكانة الموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت، لكنها ذات دلالة إحصائية عالية عند 1 % وهذا يشير إلى أنّ نتائج تقييم الأداء تعتبر سببا فعليا غير عرضي لتثمين مكانة الموظف العمومي المحلي. وهذا يؤدي لإثبات الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنّ: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومكانة الموظف العمومي المحلي لبلدية تسامرت.

إلا أنه وبالعودة إلى: تحليل نتائج عبارات استمارة الاستبيان، وجدنا أن هناك إيجابيات على عبارات من أهم فقرات هذا الاستبيان، عبرت لنا عن الواقع الحقيقي لمكانة الموظف العمومي المحلي، وواقع عملية تقييم الأداء منها: العبارة رقم 14 من المحور رقم 02، وهي: يتسم معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بالعدالة والموضوعية، بمتوسط 2.444 وهي تقع في مجال غير موافق، بالإضافة إلى العبارة رقم 15 من المحور رقم 02، وهي: يتسم معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بالتحيز والذاتية، بمتوسط 3.111 وهي تقع في مجال موافق، بالإضافة إلى العبارة رقم 18 من نفس المحور، وهي: تعتقد أن معيار تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت واضح، بمتوسط 2.361 وهي تقع في مجال غير موافق، والعبارة رقم 19 من

نفس المحور، وهي : تعتبر البيانات الواردة في بطاقة تقييم أدائك كافية لتقييمكم، بمتوسط 2.583 وهي تقع في مجال غير موافق، **والعبارة رقم 22** من نفس المحور، وهي : تشعر بعدم فعالية طريقة تقييم أدائك (سلم ومعايير تقييم الأداء)، بمتوسط 2.621 وهي تقع في مجال موافق، **والعبارة رقم 23** من نفس المحور، وهي : ترك بأهمية إعادة النظر في معيار ونموذج تقييم أدائك، بمتوسط 3.083 وهي تنتمي إلى المجال موافق، **والعبارة رقم 24** من نفس المحور، وهي : ترى ضرورة إضافة معايير ونماذج أخرى لتقييم أدائك، بمتوسط 3.527 وهي تنتمي إلى المجال موافق بشدة عالية.

ومنه نستنتج أن: معيار ونموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت، هو معيار قاصر و لا يعكس تئمين الموظف العمومي المحلي ولا يرفع من مكانته، مادام أنه: قائم على معايير غير موضوعية وغير عادلة، مما يجعلها تنسم بالذاتية والتحيز، بالإضافة إلى كونها معايير غير واضحة، وغير كافية لتقييم أدائهم، ويشعرون بعدم فعالية طريقة تقييم أدائهم، ويدركون بأهمية إعادة النظر في معيار ونموذج تقييم أدائهم، وإضافة معايير ونماذج أخرى لتقييم أدائهم، وهذا على حد تعبير وإجابة الموظفين العموميين المحليين على مستوى مقر بلدية تسامرت.

وفي ظل تحليل إجابات فقرات المحور الثالث، والذي يتناول نتائج تقييم الأداء وعلاقته بالمسار المهني للموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت، وجدنا إجابات عن بعض أهم الفقرات، والتي أعطتنا الواقع الحقيقي لهذا الجانب، منها **العبارة رقم 25** من المحور الثالث، وهي: يتم إطلاعك على نتائج تقييم أدائك، بمتوسط 2.805 وهي تنتمي إلى المجال غير موافق، **والعبارة رقم 35**، وهي: ترقيةك في الرتبة أو الدرجة كانت بناء على أقدميتك في العمل، بمتوسط 2.944 وهي تنتمي إلى المجال موافق، بالإضافة إلى **العبارة 36** من نفس المحور، وهي يترتب على نتائج تقييم الأداء عقوبات، بمتوسط 2.583 وهي تنتمي إلى المجال غير موافق، **والعبارة رقم 37** من نفس المحور، وهي: يترتب على نتائج تقييم الأداء الفصل من الخدمة، بمتوسط 2.277 وهي تنتمي إلى المجال غير موافق، وقد كانت أهم إجابة على عبارات فقرات هذا المحور، هي **العبارة رقم 39** وهي: تعد عملية تقييم الأداء إجراء شكلي لا يعكس تئمين الموظف العمومي المحلي، بمتوسط 2.944 وهي تنتمي إلى المجال موافق.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه: لا يتم اطلاع الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت بنتائج تقييم أدائه، بمعنى أنه يحيطها الكثير من الغموض والسرية، كما أن ترقيةك في الرتبة أو الدرجة كانت بناء على أقدميتهم في العمل وليس بناء على نتائج تقييم أدائهم، كما أنه لا يترتب عليها عقوبات، بالإضافة إلى كونها مجرد إجراء شكلي لا يعكس تئمين هذا الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.

بالإضافة إلى تحليل النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان، اعتمدنا على أسلوب الملاحظة والتي ساعدتنا كثيرا في الحصول على المعلومات والوصول إلى معرفة الواقع الحقيقي لمكانة الموظف العمومي المحلي، ومكانة تقييم الأداء، ومعرفة المعايير والنماذج المتبعة في ذلك، من خلال الزيارات الميدانية التي

قمنا بها، واستكشاف بيئة العمل التي يعملون في ظلها، إذ لاحظنا افتقار البلدية لظروف عمل موثوقة لموظفيها من حيث جو العمل، وكذا الإمكانيات المسخرة في ذلك، مكاتب ذات تجهيزات قديمة.

بالإضافة إلى أنه هناك الكثير من الموظفين حدثت لهم تأخيرات في دفع مستحقات وظيفتهم، ورواتبهم، وكما لاحظنا، وجود ملل وروتين بين الموظفين، وعند طرحنا لانشغال دراستنا المتعلق بوظيفة تقييم أدائهم وكذا مكانتهم في البلدية، لاحظنا وجود حساسية كبيرة اتجاه هذا الموضوع، سواء من جهة الموظفين، أو من جهة أمانة البلدية، والتي لم تتشأ في بداية الأمر، قبول إعطائنا لأي وثيقة ومعلومات أو مساعدة حول سير عملية تقييم الأداء بالبلدية، بدعوى الخوف من إفشاء السر المهني للبلدية.

بالإضافة إلى ملاحظتنا تهرب من الإجابة على فقرات أسئلة الاستبيان الموجهة إليهم، وعند إجابتهم عن أسئلة فقرات استمارة الاستبيان، لاحظنا وجود الإحساس بالتحسر والأسى، على بعض أسئلة فقرات الاستبيان، والموافقة أحيانا أخرى، ولاحظنا هذا من خلال قراءة أسئلة الاستبيان، وخاصة من طرف كبار الموظفين بالبلدية، وصرحوا بأنهم مجبرون على العمل في هذه الظروف، ورغبتهم في بذل الجهد والعطاء بغض النظر عن ظروف عملهم، وخاصة وأن أغليبتهم متزوجون، مما يعني إحساسهم بالمسؤولية، وكذا ضرورة متابعة العمل بالبلدية لتأمين لقمة العيش لأبنائهم وعائلاتهم.

كما أننا لاحظنا أنه هناك العديد من الموظفين الذين طالبوا منا الحذر، وإحاطة إجاباتهم بالأمانة والسرية التامة، وهذا يعني أنه لا يتمتعون بحرية التعبير عن آرائهم وتوجهاتهم بكل حرية، كما لاحظنا وجود نزعة مركزية وسلطة رئاسية قوية، تحكم العلاقة بين المسؤولين وموظفي البلدية.

وبالنسبة لعملية تقييم الأداء وإجراءاتها، فقد صرح لنا أحد الموظفين بمصلحة المستخدمين بالبلدية بأنه: عند القيام بإجراء تقييم أداء الموظفين، يتطلب متابعة، وطول الإجراءات، بالإضافة إلى أنه يشكل حساسية لدى الموظفين، بالإضافة إلى أنه عند إعطاء نقطة التقييم الحقيقية للموظفين، يصاحبها تذمر ومشاكل، ولهذا يعمدون إلى إعطاء نقطة واحدة ومرضية لجميع الموظفين، وتفادي مشقة ومشاكل إجراءات هذه العملية.

وبناءً على نتائج الملاحظة، نستطيع أن نقول بأن عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت تعتبر إجراء شكلي لا يعكس تئمين الموظف العمومي المحلي والرفع من مكانته، وبالتالي نتائجه غير موضوعية، مع محدوديته في رسم الحياة المهنية للموظف العمومي المحلي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال الفصل الثالث ربط مختلف محاور الشق الميداني، بالجانب النظري للدراسة والتي تتمحور حول: "تقييم الأداء كأداة لتنشيم المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية"، والتي من خلالها قمنا بإجراء دراسة ميدانية، وهي عبارة عن دراسة حالة على مستوى بلدية تسامرت، بولاية برج بوعرييج.

ومن خلال هذا الفصل قمنا بإبراز أهم العناصر التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج التي تم الاعتماد عليها حتى نتمكن من خلالها إلى الوصول للإجابة عن مختلف التساؤلات التي كانت تشغل اهتمامنا وكذا الفرضيات المستمدة من مضمون الإشكالية. واعتمدنا على استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة من الموظفين، بالإضافة إلى أداة الملاحظة كأداة مساعدة في ذلك.

وتوصلنا من خلالها إلى إثبات نسبي لصحة جميع الفرضيات التي إعتدناها في هذا الشق النظري، وهي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج ونتائج تقييم أداء الموظف العمومي من جهة، ومكانته من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف و مكانته.

وهذا يعني أن الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت، له مكانته فيها، ومثمن من خلال وظيفة تقييم الأداء، التي تعتبر معاييرها ونتائج موضوعية وعادلة، ولها دور كبير في رسم حياته المهنية.

وهذه النتائج تعتبر عكس نتائج الجانب النظري، وكذا أداة الملاحظة، وهي خاصية من خصائص الإدارات العمومية الجزائرية، التي تحيطها السرية والغموض، والتحفّظ، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالبحوث الميدانية، وبالخصوص حول وظيفة حساسة ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تقييم أداء الموظف العمومي.

الخاتمة

الخاتمة

بعد أن حاولنا تقصي الإطار النظري والميداني لعملية "تقييم الأداء كأداة لتنمية المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية تسامرت بولاية برج بوعريريج"، ارتأينا أن نقوم بعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول السابقة، وعلى ضوء ذلك سيتم تقديم جملة من الإقتراحات التي نراها ضرورية.

1. أهم الاستنتاجات:

أ/ أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- توصلنا في الفصل الأول من هذه الدراسة، إلى أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تنمية والمحافظة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة، من خلال وظائفها المختلفة، ومن خلال أهميتها وكذا أهدافها، كما خلصنا إلى أن هذه الإدارة تواجهها مجموعة من التحديات المختلفة والتي تفرض على إدارة الموارد البشرية ومديريها مواجهتها.
- وخلصنا إلى أهمية تنمية هذا المورد خاصة إذا تواجد على مستوى الإدارة المحلية، وتحديدًا ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي ألا وهي البلدية، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة الشأن المحلي، والاستجابة لتطلعات ورغبات وآمال المواطن والجماهير المحلية، وإدارة المرافق العمومية المحلية، والتي يجب أن تقدم خدمات متنوعة للمواطنين بكفاءة ومردودية عالية.
- تضمن قانون 03/06 تـمـيـن الموظف العمومي المحلي في بعض الجوانب، إلا أنه أهمل جوانب مهمة جداً تساهم في التـمـيـن الحقيقي للموظف العمومي المحلي، وهي الاعتماد على التخطيط في الممارسة العملية، غياب مخطط الحياة المهنية، عدم إشراك الموظف في صنع القرارات، وغياب تحليل الوظائف، وغياب تحديد معايير ومناهج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، نقصد هنا معايير ونماذج موضوعية وعادلة تراعي الوصف الوظيفي للموظف العمومي، لذا وجب على المشرع الجزائري تدارك هذه النقائص من أجل تـمـيـن حقيقي للموظف العمومي المحلي.
- ينبغي على المنظمات المختلفة اختيار الطرق المناسبة، والأكثر موضوعية وأقلها عيوباً وصعوبات، كطريقة الإدارة بالأهداف، وبما أن هذه العملية نشاط يمارسه ويعده المورد البشري، فهذا يعني أنه لا يخلو من مشاكل وصعوبات، موضوعية، ذاتية، وأخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف من إجراء عملية تقييم الأداء، وتنمية هذا المورد البشري.
- كما قمنا باقتراح مجموعة من الحلول التي نراها كفيلة بتفادي هذه النقائص، والحيلولة دون الحصول على نتائج تقييم أداء تتم بالذاتية والتحيز، ولا تخدم كل من المنظمة والموظفين، وحتى المتعاملين. هذا في الجانب النظري.
- كما حاولنا معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية السالف الذكر.

الخاتمة

- وخلصنا إلى أنه يعتمد على نقطة مرقمة من 0 إلى 20، وتقدير عام لا يحق للموظف المعني الذي تم تقييمه الاطلاع عليه، وتقييم سنوي، كما يقوم على أهداف غير واضحة وناقصة، ومعايير غامضة وعامة وشاملة تطبق على جميع الوظائف والمستويات الإدارية، ولا تراعي الوصف الوظيفي للموظف، وكذا محدودية ربط نتائج تقييم أداء الموظف برسم حياته المهنية.
- وهذا ما يجعله مجرد إجراء شكلي لا يعكس تثمين الموظف والرفع من مكانته، ويدخله في فخ الذاتية والتحيز، وبالتالي لا عدالة ولا موضوعية التقييم، وعدم بلوغ تحقيق الأهداف والفوائد المتوقعة من وراء القيام بإجراءاته، سواء للإدارة أو الموظف العمومي المحلي، أو المواطن المحلي، الأمر الذي يدفع إلى الفساد الإداري بمختلف صورته وأنواعه، وتذمر واستياء الموظف والمواطن المحلي من الخلية الأساسية للمجتمع المحلي، وتدني مستوى الخدمة العمومية.
- كما خالصنا إلى وجوب إصلاح نظام التقييم المعمول به حالياً، باقتراح العديد من الحلول التي نراها مناسبة، أهمها:

- تفعيل وتطوير معايير تقييم الأداء جعلها أكثر موضوعية ودقة وعدالة في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي من خلال كونها واضحة ومكتوبة، وتراعي الوصف الوظيفي للوظيفة والموظف وأهداف الوظيفة ومتطلباتها بناء على نشاط التخطيط.
- إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه من خلال تبني تسيير تشاركي، والإدارة بالأهداف، والاعتماد على تعدد المقيمين، ...، وتبني مدخل الجودة الشاملة في التقييم من منطلق تحسين الأداء ورفع أداء الخدمة العمومية من منطلق الجودة.
- الاهتمام بتكوين المقيمين، والمقيمين، في عملية تقييم الأداء، والتوعية اللازمة بأهمية تقييم الأداء ومتابعته.
- ربط نتائج تقييم الأداء برسم الحياة المهنية للموظف العمومي المحلي من تكوين ترقية، تعيين، حوافز، أجور، نقل، التأديب والانضباط وغيرها.

ب/ أهم النتائج المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة والبحث:

- توصلنا من خلالها إلى إثبات نسبي لصحة جميع الفرضيات التي اعتمدها في هذا الشق النظري، وهي:
- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج ونتائج تقييم أداء الموظف العمومي من جهة، ومكانته من جهة أخرى.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف ومكانته.

الخاتمة

• وهذا ما يعني أن الموظف العمومي المحلي ببلدية تسامرت، له مكانته فيها، ومثمن من خلال وظيفة تقييم الأداء، التي تعتبر معاييرها ونتائجه موضوعية وعادلة، ولها دور كبير في رسم حياته المهنية.

• وهذه النتائج تعتبر عكس نتائج الجانب النظري، وهي خاصة من خصائص الإدارات العمومية الجزائرية، التي تحيطها السرية والغموض، والتحفز وخاصة عندما يتعلق الأمر بالبحوث الميدانية والدراسية، وبالخصوص حول وظيفة حساسة ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تقييم أداء الموظف العمومي.

2 أهم الاقتراحات: بعد عرض نتائج الدراسة التي خلصنا إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

• ضرورة العمل على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية، سواء من الناحية التشريعية والتنظيمية، أو الناحية الممارساتية، ضمانا للوصول إلى تثمين أكبر للموظف العمومي المحلي، والرفع من مكانته وأدائه، ومن كفاءة وجودة أداء الخدمة العمومية.

• العمل على إصلاح كل جوانب النقص والعجز، التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية.

• ضرورة إصلاح نظام تقييم الأداء، المتبع في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري، وضرورة البحث عن معايير ونماذج تقييم أداء عادلة وموضوعية.

• ضرورة وجود نظام تحليل وتوصيف دقيق للوظائف ومناصب العمل مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها وكذا الأهداف المرتبطة بها.

• تبني نظام تقييم أداء مبني على وظيفة التخطيط .

3 آفاق الدراسة: يمكن لدراستنا المتواضعة هذه أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحوث مستقبلية، في مجال الإدارة المحلية، والوظيفة العمومية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى مكتملة للدراسة لفتت انتباهنا ونحن بصدد إنجازها تتمثل في:

• تقييم الأداء ودوره في رسم الحياة المهنية للموظف العمومي.

• دور وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تقييم أداء الموظف العمومي.

• وظيفة تقييم الأداء كآلية لرفع مردودية الموظف و الخدمة العمومية.

قائمة المصاحف

والمراسم

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

1- المصادر:

أ/ القوانين والأوامر:

- 1- القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (ج.ج.د.ش، البرلمان، العدد32، الصادرة بتاريخ 08 أوت 1987).
- 2- قانون رقم 01/12 المتعلق بنظام الانتخابات، (ج.ج.د.ش، البرلمان، الجريدة الرسمية، العدد14، الصادرة بتاريخ 1يناير 2012).
- 3- قانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية، (ج.ج.د.ش، البرلمان، الجريدة الرسمية، العدد37، السنة 48، الصادرة بتاريخ 3 جويلية 2011).
- 4- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (ج.ج.د.ش، البرلمان، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006).

ب/المراسيم:

- 5- المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق ل 2 فيفري 1991، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات. (ج.ج.د.ش، البرلمان، الجريدة الرسمية، العدد06).

ج-القواميس والمعاجم:

- 6- أحمد حسين اللقاني، علي الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط1 (لبنان: عالم الكتب، 1996).
- 7- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، (مصر: دار عالم الكتب، 2008).
- 8- مسعود جبران، الرائد، ط1، (لبنان: دار المعلم الملايين، 2003).

2- المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 9- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003).
- 10- أبو النصر مدحت، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط1 (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

- 11- ألدادي بسوني محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1(القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع،، 2005).
- 12- إبراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دط (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 13- إبراهيم درة عبد الباري، نعيم الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1 (دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
- 14- إبراهيم بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 (دار النهضة العربية، 2002).
- 15- الجندي مصطفى، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، ط1(منشأة المعارض الإسكندرية، 1987).
- 16- الديداموني محمد عبد العال محمد، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، ط1(جامعة المنصورة: دار النهضة العربية، 2008).
- 17- الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لغرض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2 (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011).
- 18- الحماحي محمد محمد، عفة مختار عبد السلام، مدخل في التربية البدنية المقارنة والرياضية، ط1 (مصر: مركز الكتاب للنشر، 1997).
- 19- الحريري محمد سرو، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012).
- 20- الطهراوي هاني علي، قانون الإدارة المحلية (الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا)، ط1 (الأردن؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ 2004).
- 21- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1(عمان: دار جليس الزمان، 2010).
- 22- الموسوي سنان كاظم، صاحب رضا، الإدارة (لمحات معاصرة) ، ط1 (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
- 23- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية— مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين— دط(الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2006).
- 24- السالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2 (الأردن: دار عالم الكتب الحديث، 2006).
- 25- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1 (مصر: مكتبة غريب، د، س، ن).

- 26- العبادي هاشم فوزي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية— مدخل استراتيجي متكامل- دط(الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2010).
- 27- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1(عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع).
- 28- الشخيلي عبد الرزاق، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001).
- 29- الفتلاوي سهيلة محسن كاظم، كفايات التدريس (المفهوم- التدريب -الأداء)، ط1 (د، ب، ن: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003).
- 30- القريوتي محمد قاسم، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 31- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1 (بيروت: مكتبة لبنان، 1993).
- 32- بوضياف عمار، الوجيه في القانون الإداري، ط1(الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007).
- 33- بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، ط1 (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012).
- 34- بوخمخ عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية، دط (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011).
- 35- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000).
- 36- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995).
- 37- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، ط1(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009).
- 38- بن عبو الجيلالي، ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009).
- 39- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، د. ط(الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002).
- 40- بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، ط1 (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).

- 41- بن ملوح المطيري ثامر، وآخرون، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، ب ط(المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1989).
- 42- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1(عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2009).
- 43- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
- 44- جماعة عبد الله أمين، الإدارة المعاصرة، ط1 (القاهرة: شركة فاس للطباعة، 2003).
- 45- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
- 46- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1 (عمان: دار مجدلاوي، 1993).
- 47- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011).
- 48- حبيش فوزي، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، ط1(لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991).
- 49- حجازي إسماعيل، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013).
- 50- حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1 (الجزائر: دار الهدى، 2012).
- 51- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004).
- 52- حمدي رضا هاشم، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010).
- 53- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، ط1 (مصر: الدار الجامعية، د، س، ن).
- 54- حسن راوية، السلوك في المنظمات، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2001).
- 55- كاظم حمود خضير، كاسب الخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط4(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).
- 56- لعويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، ط2(الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).

- 57- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2 (الإسكندرية: دار الجامعية، 2009).
- 58- محمد باشري نفيسة، مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1(القاهرة: د د ن، 2001).
- 59- محمد راغب الحلو، القانون الإداري، ط1 (مصر: دار المطبوعات الجامعية، 1969).
- 60- محمد عباس سهيلة، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2007).
- 61- محمود حامد فداء، الإدارة الالكترونية، ط1(عمان: دار البداية، 2012).
- 62- محمود سامي عمرو، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط(د.ب. ن: د. د. ن، 2011).
- 63- محمود رضوان عبد القادر، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ط1(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990).
- 64- مصطفى حسين حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2(الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982).
- 65- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 66- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، ط1 (مصر: المعادي الجديدة للنشر والتوزيع، 2006).
- 67- سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1 (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- 68- عبد الباسط عباس انس، إدارة الموارد البشرية، ط1(عمان: دار المسيرة، 2012).
- 69- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 70- عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي (التنمية المحلية) ط1(القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2001).
- 71- عبد الوهاب سمير محمد، دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة دور الدولة، د. ط(مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
- 72- عبد الوهاب سمير محمد، مصطفى البرادعي ليلي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، ط1 (مصر: د، د، ن، 2007).
- 73- عبد الرحيم مطر الهيثمي خالد، إدارة الموارد البشرية، ط(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).

- 74- عبد الفتاح رضوان نظمي محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1 (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012- 2013).
- 75- عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري، ط1(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002).
- 76- عشي علاء الدين، شرح قانون البلدية، دط(الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011).
- 77- علاوي ماهر صالح، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة، ط1 (جامعة الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، 1996).
- 78- فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط1 (عمان: دار الحامد، 2004).
- 79- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007).
- 80- شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009).
- 81- شكواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2 (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006).
- 82- شلبي وفاء فؤاد، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط1(عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009).
- 83- شنتاوي علي، الإدارة المحلية، ط1(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007).
- 84- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دط(القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 85- خليل موسى، الإدارة المعاصرة (المبادئ. الوظائف الممارسة.)، ط1 (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005).
- 86- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دط(الجزائر: دار هومة، 2012).
- 87- غربي علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دط(مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- 88- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2004).

ب - الرسائل والمذكرات:

- 89- أبو القاسم حمدي، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر (03).
- 90- مزياني فريدة، "المجالس المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري"، (أطروحة دكتوراه الدولة في القانون، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2005.
- 91- 03-خشمون محمد، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية"، (أطروحة دكتوراه علوم، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2010 -2011.
- 92- السويلم سامي بن عبد الرحمن، "مجالات استخدام الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
- 93- بوشامي نجلاء، "المجلس الشعبي البلدي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، جامعة قسنطينة، 2006.
- 94- بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة المسيلة، 2006-2007
- 95- جيلح الصالح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة الجزائر، 2004. 2006.
- 96- حامدي نور الدين، "نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة الجزائر، 2007. 2008.
- 97- عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة). جامعة باتنة، 2007. 2008.
- 98- صوالحي ليلي، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية"، (مذكرة ماجستير منشورة)، جامعة ورقلة، 2011-2012.
- 99- شباب سهام، "إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية"، (مذكرة ماجستير منشورة)، جامعة تلمسان 2011 -2012.
- 100- شربيط مسعود، "التنمية الإدارية والعمرائية ببلديات المدن الجزائرية"، (مذكرة ماجستير منشورة)، جامعة قسنطينة.
- 101- شرقي فوزية، "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية"، (مذكرة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، 2006.
- 102- تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، جامعة بومرداس، 2009، 2010.

103- ذبيح عادل، "تقييم الموظف العمومي"، (مذكرة ماجستير، غير منشورة)، جامعة الجزائر، جوان 2011.

104- عزيز محمد الطاهر، "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر"، (مذكرة ماجستير، منشورة)، جامعة ورقلة، 2010/2009 .

ج - الملتقيات والمداخلات:

105- رحمانى موسى، السبتي وسيلة، مداخلات بعنوان: "واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وأفاق التنمية"، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

106- فرعون أمحمد، اليفي محمد، "الاستثمار في رأس المال البشري"، مداخلات للملتقى، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، (جامعة المسيلة، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2559).

د - المجلات:

107- عولمي بسمة، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4 .

108- مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 (جامعة بسكرة، 2001).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

109- Besseyere des horts, **gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, concept et outil Edition d'organisation, (Paris, 1992).

110- Dimitri (w), **ressources humains**, 2^{eme} Edition d'organisation (Paris, 2003).

111- Peter Drucker, **Tasks, Responsibilities, Practices**, (London: Heinemann, 1974).

112- Michal Armstrong, **PARFORMANCE Management**, 3RD Edition, (London, 2006).

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

أ. بلوم إسمهان، من كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة.

أ. بوبعاية حسان، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة.

د. بن مرزوق عنتر، قسم العلوم السياسية، جامعة المسيلة.

د. جغلوي يوسف، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة.

أ. قندوج حمزة، قسم العلوم السياسية، جامعة المسيلة.

الفہارسی

□ قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	من يقوم بتقييم أداء العاملين؟	01
108	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	02
109	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر السن	03
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الحالة العائلية	04
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر أو متغير المستوى التعليمي	05
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر أو متغير المستوى المهني	06
114	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	07

□ قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية	44
02	يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين	63
03	نموذج لجدول تقييم الأداء وفقا لطريقة الميزان المتدرج	65
04	تقييم الأداء باستخدام أسلوب الميزان المتدرج	66
05	تقييم الأداء باستخدام طريقة قوائم المراجعة	67
06	مصفوفة طريقة النقط في تقييم الوظائف	67
07	استمارة التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف	69
08	وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية	84
09	توزيع الموظفين على مستوى مقر بلدية تسامرت وفق التصنيف الوظيفي	100
10	درجات مقياس ليكرت الخماسي	103
11	محاور الدراسة وعدد فقراتها	104
12	عدد استمارات الاستبيان المعتمدة في الدراسة.	105
13	عدد الأسئلة التي تم طرحها في الاستمارة، ويبين معامل ألفا كرنباخ.	105
14	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	108
15	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر السن	109
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الحالة العائلية	110
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر المستوى التعليمي	111
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	113
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	114
20	نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بمكانة الموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت.	115
21	بين النتائج المتعلقة بمعيار و نموذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على المستوى بلدية تسامرت	116
22	يبين النتائج المتعلقة بنتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالمسار المهني للموظف العمومي المحلي على مستوى بلدية تسامرت	117
23	يبين النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مكانة الموظف العمومي المحلي، ومعيار تقييم أداء ونموذجها	118
24	يبين النتائج المتعلقة بالعلاقة بين نتائج تقييم الأداء الموظف ومكانته	120

فهرس الموضوعات

إهداء

شكر وعرهان

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار المفهومي لشمين الموارد البشرية على مسنوى الإدارة المحلية

تمهيد 9

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 12

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية 12

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 15

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية 17

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية 17

المبحث الثاني: وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية 19

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية 19

المطلب الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية 21

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية 21

المبحث الثالث: الإطار المفهومي للإدارة المحلية 23

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية 23

المطلب الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية 24

المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية 26

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري 27

المطلب الأول: الإطار القانوني والدستوري للبلدية 27

المطلب الثاني: هيئات تسيير البلدية 28

المطلب الثالث: التركيبة البشرية للبلدية 33

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الجزائر من

خلال قانون الوظيفة العامة 03/06 40

المطلب الأول: تصنيف وتوصيف وتحليل الوظائف، الضمانات وحقوق الموظف

وواجباته 40

المطلب الثاني: التوظيف والتربص 41

المطلب الثالث: التسيير الإداري للمسار المهني للموظف، تقييم الموظف 42

43	المطلب الرابع: التكوين، الترقية في الدرجات والترقية في الرتب
43	المطلب الخامس: الأوسمة التشرافية والمكافآت والراتب، حركات نقل الموظفين
44	المطلب السادس: النظام التأديبي و إنهاء الخدمة
48	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي

50	تمهيد:
52	المبحث الأول: تعريف، تطور، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
52	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
56	المطلب الثاني: تطور عملية تقييم الأداء
57	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء
60	المبحث الثاني: خطوات، ومسؤولية، معايير، وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
60	المطلب الأول: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
62	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء
63	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
64	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي والصعوبات التي تواجهها عند تطبيقها والحلول المقترحة للتغلب عليها
71	المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء
73	المطلب الثاني: نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء
74	المبحث الرابع: واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري
74	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية
	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل النصوص القانونية والتنظيمية
76	المطلب الثالث: دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في عملية تقييم أداء الموظف العمومي
81	المبحث الخامس: نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، ودورها في رسم حياته المهنية
83	المطلب الأول: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي
	المطلب الثاني: تقدير نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري المعمول به حاليا
90	

المطلب الثالث: الحلول المقترحة لإصلاح نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المعمول	
93	به حاليا
95	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

98	تمهيد
99	المبحث الأول: لمحة عن البلدية محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
99	المطلب الأول: تقديم البلدية
100	المطلب الثاني: التركيبة البشرية لموظفي البلدية
101	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية
102	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية
102	المطلب الأول: منهج الدراسة
103	المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة وأدواتها
107	المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها
108	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
108	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
115	المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات محاور الاستبيان
121	خلاصة الفصل
123	الخاتمة
127	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس الموضوعات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

