

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
فرع: علم التنظيم الإداري  
تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية: الحقوق و العلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
رقم: .....

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

إيمان مشري

تحت عنوان

### تقييم الأداء كأداة لتثمين الموارد البشرية على

### مستوى الإدارة المحلية

الفرع البلدي حي النسيج - المسيلة 2017

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

د.كمال شطاب

مشرفا

جامعة المسيلة

د. فوزية شرقي

مناقشا

جامعة المسيلة

د.الدومي نوري

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(سورة البقرة آية 32)

﴿ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(سورة التوبة الآية 105)

صدق الله العظيم

## إهداء:

- ❖ إلى نور الهداية ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
- ❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفًّا وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ (سورة الإسراء الآية 24)
- ❖ إلى من كان سندا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة وحباً أبي الغالي لخميسي.
- ❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في الوجود  
أمي الحبيبة خديجة.
- ❖ إلى زوجي ورفيق دربي وشريك حياتي عبد الرزاق.
- ❖ إلى رفيقة طفولتي وشريكة غرفتي أختي العزيزة أبرار.
- ❖ إلى رفقاء دربي أخوتي الأعزاء يعقوب, إسحاق وزوجته رفيقة .
- ❖ إلى روح قلبي الكتكوتة منار.
- ❖ إلى عائلتي الثانية أبي سليمان وأمي زهية وإلى بناتهم سارة، وداد، كلتوم.
- ❖ إلى أعمامي وعماتي، وأخوالي وخالاتي، إلى كل الأهل والأقارب وخاصة حورية، بثينة، أميمة، صفية، غفران، جهينة، فيروز، شهرة، صورية، أميرة.
- ❖ إلى أجمل صداقة عرفتها: زهرة، فاطمة، سلمى، مريم، يمينة، إيمان، كنزة، سامية، زوليخة، سارة، إسمهان، بسمة، خديجة، أميرة.
- ❖ إلى زملائي في الدراسة من الإبتدائي إلى الجامعة و خاصة دفعة العلوم السياسية.

## شكر وتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (سورة النمل  
الآية 19)

- ❖ لا يسعني بعد إكمال هذا البحث إلا أن أحمد الله وأشكره على عظيم نعمته ورحمته  
التي وسعتني لإعداد هذا العمل وأصلي على الحبيب المصطفى نور القلوب  
وضيائها محمد صلى الله عليه وسلم.
- ❖ أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة الدكتورة فوزية شرقي علي قبول  
الإشراف وكذا ممتنة لها على توجيهاتها وحسن إشرافها.
- ❖ أشكر كل من أساتذة العلوم السياسية وأخص بالذكر رئيس القسم حسام  
بوعيسى ونائبه كمال شطاب.
- ❖ وكل الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة وهيبة يحي رئيسة مصلحة الفرع البلدي حي  
النسيج على إشرافها الميداني.
- ❖ وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع, أشكر  
الأستاذ إبراهيم قادري علي حسن تعاونه في استخدام بيانات **spss** و كما لا أنسى  
الأستاذ سليم عمرون الذي ساعدني وأرشدني في هذا العمل.

مقدمة

يحتل موضوع إدارة الموارد البشرية مكانة هامة، كونها اهتمت بالموارد البشرية واعتبرته من أهم وأثمن الموارد التي ساهمت في تحقق أهداف المنظمة وكذا تحسين درجة أداء الملاءمة بين الأفراد والوظائف.

وقد ازداد الاهتمام بهذا المورد البشري في الفكر الإداري الحديث والمعاصر من خلال "إدارة الموارد البشرية"، وبهذا يقول الأستاذ ( Peter Drucker ): "تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية".<sup>1</sup>

لذا فإن المورد البشري هو موضوع دراسة إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة والمحلية خاصة إذا تعلق الأمر بالوظيفة العمومية، لذا نجد دول العالم شهدت متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية جعلتها تهتم بموضوع الإدارة المحلية في إدارة المجتمع والدولة في اتجاه إلى توسع المواطنين في الحكم المحلي وكذا محاولة إصلاح هياكل الدولة العامة وإدارة الجماعات المحلية خاصة.

وحتى تستطيع إدارة الشأن المحلي بكفاءة وفعالية علينا أن نعطي الاهتمام لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تثمين هذا الأخير، ومن هذه الوظائف نجد التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التوظيف، التحفيز، التدريب وتقييم الأداء.

حيث أن وظيفة تقييم الأداء تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي لا تعبر عن مقياس أداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية لذا نجد تقييم الأداء هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة، لتحديد وتطوير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين في الوظيفة ولهذه الوظيفة دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية من خلال التقدم والترقية والتكوين.

وبناء على ما تقدم فإن هذا الأمر يدفعنا إلى معرفة القانون الأساس العام للوظيفة العمومية الأمر 03/06 الصادر في 15 جويلية 2006؛ وسنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 ، وفي الأخير نستعرض بعض الجوانب النظرية والتطبيقية لتقييم الأداء في الوظيفة العمومية خاصة في البلدية.

<sup>1</sup> Peter Drucker, *Tasks, responsibilities and practices*, London : heimamann, 1974, p 41.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها في كونها تسعى إلى الكشف عن حقيقة ووظائف إدارة الموارد البشرية، داخل المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية والوظيفة العمومية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية، وهي وظيفة تقييم الأداء التي تشير الي أنّها الوظيفية المستمرة الأساسية التي تبحث في نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي والفردي. كذلك تساعد على فهم وتقييم أداء العامل وتقدير كفاءاته الفنية والعملية، وخاصة الإدارات العمومية ومنها(البلدية)؛ لذا فهي أداة هامة في تثمين الموظف العمومي المحلي، كما أنها تهتم بوضع الأسس العامة والقانونية كتقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء في تسيير الموارد البشرية، وربط الموارد البشرية بالإدارة المحلية، وكذا تقييم الأداء لضمان السير الجيد للعمل على المستويات المحلية.

أ-الأهداف العلمية: من الأهداف العلمية التي نصبو اليها ما يلي:

- تتمثل في المساهمة في إثراء البحث العلمي في ميدان التنظيم السياسي والاداري وإثارته للباحثين بغية الاهتمام أكثر بموضوع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي التي تمثل القاعدة الأساسية في تثمين المورد البشري.
- تحديد الإطار القانوني والمؤسسي لتقييم الأداء وتطوره وتأثيره بالبيئة الداخلية والخارجية.

ب-الأهداف العملية: تمثلت هذه الأهداف من خلال محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي، ذلك من خلال دراسته وتحليل أداء الموظفين العموميين الجزائريين في البلديات.

## المبررات الموضوعية:

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- من الأسباب التي دفعنتي لاختيار الموضوع هو الميل الشخصي لتمثيل المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.

- الاطلاع على الموضوع بحكم أنه من التخصص الذي ندرس فيه إدارة وحكامه محلية وكذا الرغبة في معالجته والتعمق فيه من أجل تثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية.
- البحث عن واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، بغية التعرف على القوانين المنظمة من أجل الوصول إلى تثمين الموظف العمومي المحلي.
- الرغبة في محاولة اقتراح حلول لتقييم الأداء من أجل إضفاء المصداقية والشفافية في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي وحاجه الإدارة المحلية الجزائرية إلى هذا التقييم لكي تنهض بأداء موظفيها.

### أدبيات الدراسة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضوع بحثه وما قدمه الغير، لذا فقد تم الاعتماد على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، من بين هذه الدراسات ما يلي: هناك العديد من المؤلفات حول إدارة الموارد البشرية و أخص بالذكر مؤلف أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ومؤلف باري كشواي "إدارة الموارد البشرية"، تطرقت هذه المؤلفات في مجملها إلى إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، إضافة إلى مؤلف عمر وصفي عقيلي 2001 "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، حيث تطرق من خلالها إلى أهمية وأهداف الموارد البشرية و كذا وظائفها.

أما بالنسبة لمؤلف فوزية شرقي، "إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة إدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008 - 2014". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، قسم علم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2015 - 2016 درست من خلاله مراحل تطور الموارد البشرية وكذا مشكلة تثمين هذه الموارد على مستوى الادارة المحلية.

أما فيما يخص موضوع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، نجد دراسات متخصصة أهمها دراسة مسعود عباس، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، بجامعة بسكرة، تخصص قانون إداري، لسنة 2013- 2014 ، التي من خلالها درس الموظف العمومي وعرفه من خلال قانون الوظيفة العمومية.

دراسة ذبيح عادل "تقييم أداء الموظف العمومي" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2011 ، وقد احتوت علي إطار نظري وتحليل جيد، وتوصلت هذه الدراسة الي وضع تصور عام لموضوع البحث، كما ركزت علي تقييم الموظف العمومي بصفة عامة ولم تعتمد على دراسة تطبيقية ميدانية تعبر عن واقع هذه العملية.

دراسة الباحثة عائشة سودي تحت عنوان "تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر"، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2011-2012، احتوت هذه الدراسة تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل النصوص القانونية والتنظيمية، وذلك من خلال الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ومعرفة هدف تقييم الموظف في هذا القانون من خلال الترقية في الدرجات والرتبة.

تختلف 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.
- تعبر دراستنا الميدانية عن دراسة حالة علي مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، الفرع البلدي حي النسيج، التابع لبلدية المسيلة وهذا راجع للأهمية البالغة التي أولاهها المشرع الجزائري للإدارة المحلية.

#### إشكالية الموضوع:

بناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث كما يلي:

**كيف ساهم نظام تقييم الأداء في تثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية**

**مع دراسة حالة الفرع البلدي حي النسيج - المسيلة 2017 ؟**

وتتفرع عن هذه الإشكالية إلى جملة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

- ماهي إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها التاريخي وما هي أهدافها وأهميتها؟
- فيما تمثل اصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-11 ؟
- ماهي أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟
- فيما تتمثل خطوات ومسؤوليات ومعايير وطرق تقييم الأداء الموارد البشرية؟
- ما طبيعة الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية وماهي الحلول المقترحة للتغلب عليها؟

- ما هو واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري بناء على قانون الوظيفة

العمومية الأمر 03-06؟

- حدود الإشكالية:

ركزت الدراسة وبشكل رئيسي على نظام تقييم أداء الموارد البشرية وواقعة خاصة في الإدارة المحلية، وذلك ضمن الخلية الأساسية للتنظيم المحلي (البلدية) والتعرف على حالة الفرع البلدي لحي النسيج التابع لبلدية المسيلة، وحددت فترة الدراسة شهر أفريل 2017 .

فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث ثم بناء الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وواقع الموظف العمومي المحلي على مستوى الإدارة المحلية.

- إصلاح الإدارة المحلية يعتمد بدرجة كبيرة على قانون 10-11 ومدى أهميته في الإصلاح.
- هناك ترابط بين عملية تقييم أداء العاملين وباقي أنشطة تسيير الموارد البشرية.
- تتميز الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على نظام تقييم الأداء المتبع فيه وكذلك درجة الاهتمام به.
- هناك علاقة بين عدم وجود أنظمة تقييم الأداء قادرة على الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لأداء الموظف العمومي المحلي وبين أداء أجهزة الإدارة المحلية.
- قصور نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في القانون 03/06 أدى إلى تثبيط الموظفين.

الفرضيات الخاصة بالشق الميداني:

**الفرضية الرئيسية:** يعتبر الأداء أداة لتسيير وتتميز الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

الفرضية الفرعية الأولى: هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج .

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي بحي النسيج .

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك حلول في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي حي النسيج.

### منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية، لإثبات صحة الفرضيات سيتم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة <sup>1</sup> بالإضافة إلى منهج تحليل المضمون الخاصة في عرض المفاهيم والمعلومات بمجال الدراسة والبحث وتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث يتم الاعتماد على المراجع المتاحة، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجالات وتحليليه، من خلال النصوص القانونية والتنظيمية في عملية تقييم الأداء وخاصة في الأمر 03/06 وبيان مواطن القصور والضعف واقتراح الحلول والبدائل للنهوض بها.

وبالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مقر الفرع البلدي بحي النسيج وذلك بهدف الحصول على مختلف السجلات والوثائق وعليه تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، بهدف البحث المعمق والمفضل لموضوع الدراسة والتقرب من الواقع، لهذا تم الاستعانة بأدائي الاستبيان والمقابلة.

### صعوبات البحث: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

إن أي جهد إنساني عموماً والبحث العلمي خصوصاً لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، لذا فقد واجهتنا صعوبات في إنجاز هذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن تلخيصها:

1. صعوبة تناول الموضوع يعتبر أكبر حاجز، خاصة أنه يتناول عنصرين أساسيين أو أكثر في وقتنا الحالي.
2. نقص المراجع التي تتناول موضوع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي على مستوى مكتبة الجامعة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1999، ص 140.

3. واجهتنا صعوبات أثناء الدراسة الميدانية منها ما هو أسري واجتماعي وداخل المؤسسة محل الدراسة.

4. نقص عدد الموظفين في المؤسسة مما أدى إلى نقص في عدد الاستمارات.

#### تقسيمات الهيكل التنظيمي للبحث:

من أجل تيسير عملية الدراسة ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين منهما نظريين وفصل تطبيقي:

#### الفصل الأول:-تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة

المحلية/ ويشمل على أربعة مباحث هي :حاولنا البحث في ماهية إدارة الموارد البشرية وظائف ومداخل وأهم تحديات تسيير الموارد البشرية- الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية أخيرا التطرق إلى إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-11 .

الفصل الثاني :-تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، يشمل على أربعة مباحث :تطرقنا الى أساسيات حول تقييم الأداء- خطوات و مسؤوليات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية-الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء والحلول المقترحة للتغلب عليها -واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري.

الفصل الثالث:- الدراسة الميدانية / ويشتمل على ثلاثة مباحث هما: لمحة عن الفرع البلدي محل الدراسة وهيكلها التنظيمي - منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية-وخلصنا الى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

لقد حظي موضوع إدارة الموارد البشرية بالاهتمام متنامي منذ منتصف القرن العشرين حيث أدركت القيادات الإدارية الأهمية المتنامية للعناية بالعنصر البشري، ومما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة يستند بالدرجة الأولى على ما تمتلكه من موارد بشرية.

لذا تطور هذا الاهتمام ليمتد إلى تثمين هذا المورد وزيادة من قدراته ومهاراته، ففي المسمى الأولى كانت النظرة للفرد العامل مجرد أداة، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية طرأ عليه اختلاف كبير في الفلسفة، حيث أصبح الاهتمام منصبا أكثر حول تثمين هذا المورد وإعطاء أهميته ومكانة من خلال الإهتمام باختيار، تعيين، تحفيز، تدريب، تعليم وتقييم الأداء بموضوعية؛ لذا تزداد أهمية تثمين هذا المورد خاصة على مستوى الإدارة المحلية وتحديدا ضمن الخلية الأساسية للمجتمع ألا وهي البلدية، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة الشأن العام والاستجابة لرغبات المواطنين.

تأسيسا على ما تقدم، سنحاول التطرق إلى الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية بدأ بمحاولة تقديم الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية بغية تحديد مفهومها، أهميتها، أهدافها، يلي ذلك التعرف على وظائف ومداخل وتحديات إدارة الموارد البشرية، كما سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية من خلال تعريفها، وأسباب الأخذ بالإدارة المحلية، وكذا الإطار القانوني للبلدية، يلي ذلك سنتطرق إلى إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر في القانون 10-11 من خلال تناول دواعي إصلاح الإدارة المحلية ( البلدية )، وكذا أهمية هذا الإصلاح.

## المبحث الأول

### ماهية إدارة الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسي في التنمية، فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشآت على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية، سواء كانت من مواقع التنفيذ أو من مواقع إتخاذ القرارات وعليه كلما أحسنت المنظمات إستخدام مواردها البشرية من خلال تكوينهم تقييم أدائهم بموضوعية وعدالة أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، لذا سنتطرق إلى أبرز التعاريف التي جاءت بهذا الخصوص، حيث نحدد أهم المراحل التي عرفت إدارة الموارد البشرية مبرزين في هذا الشأن أهميتها وأهدافها.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل البدء في تعريف إدارة الموارد البشرية، علينا أن نفكك هذا المصطلح إلى عدة مصطلحات.

#### 1. إدارة الموارد البشرية لغة:

- **التعريف اللغوي لكلمة الإدارة:** تعني الإدارة أداة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف معين، أما الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: (Ad) و (Minitrare)، وتعني أداء الخدمة للآخرين.<sup>1</sup>
- **التعريف اللغوي لكلمة الموارد:** الموارد المتصل، الطريق، مصدر الرزق، جمع الموارد والموردة الطريق إلى الماد، يقال الورد، الطريق الجريء.
- **التعريف اللغوي لكلمة البشرية:** اسم مؤنث منسوب إلى البشر ثروة بشرية ويراد بها الناس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص7.  
<sup>2</sup> زينب خير، " تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية "، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2010-2011، ص 12.

## 2. إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً:

• الإدارة اصطلاحاً: عرف دونالدكو والذي يعتبرها "فن قيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".<sup>1</sup>

وكما يعرفها صلاح الدين جوهر على أنها "عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".<sup>2</sup>

وعرفها **Michael Armstrong**: "هي عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بكفاءة ممكنة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة".<sup>3</sup>

فيمكن القول بأنها توجه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك والتي تمثل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة.

• **الموارد البشرية إصطلاحاً**: إنهم الناس الذين يعملون داخل المنظمة الموارد البشرية والأهم أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منطقة، من هذه الموارد نجد الأموال الآلات، المباني، الأراضي والنفن الإداري.<sup>4</sup>

• **الموارد إصطلاحاً**: تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أوالمكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد، هناك من الخبراء أو المهتمين من يحصرها في ثلاثة عناصر، وهي الأفراد، المال والمهمات ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذلك، يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها، تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، ولا شك أن هذه الأصول المادية للمؤسسة تمثل أهمية كبيرة حتى نجاح المؤسسة، حيث أن بناء المؤسسة يتحدد بين أعلى هذا العنصر

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره ص8.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 8 .

<sup>3</sup> Michael Armstrong **performance Management** ,3ème Edition London:(s.cd) 2006, P 2 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط3، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2014، ص 12.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية مواردها البشرية، وهذا سبب بديهي وبسيط.<sup>1</sup>

وايضا عرفها **عمر وصفي عقيلي**: "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، والذين جري توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، والتي تعتبر من أهم عناصر العمل والانتاج لأنها تقوم بعملية الإبتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف علي تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة، لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>2</sup>

وأيضا تعرف **الموارد البشرية** على أنها "العنصر البشري ككل سواء أكان داخل قوة العمل أو خارجها، ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى عنصر العمل حتى الإنتاج، والخدمات ويفسر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج.<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية تدل على قوة العمل داخل المؤسسة وخارجها.

### • إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعرف على أنها سلسلة القرارات الخاصة في العلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد، تطويرهم، المحافظة عليهم حتى تحقق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم؛ وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد، تدريبهم، تطويرهم، تحفيزهم والمحافظة عليهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، مرجع سبق ذكره، ص ص ( 13-14 ).

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ، ص11.

<sup>3</sup> نوال بوكعباش، " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر "، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 57.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، إربد لعالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009، ص5.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

وعرفت على أنها مجموعة البرامج، الوظائف، الأنظمة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة. لقد كانت سنة 1970 نقطة تحول تدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، لذا فقد إتخذ مضمون إدارة الموارد البشرية دلالات تختلف عليه مضمون إدارة الأفراد.<sup>1</sup> وقد عرفت أيضا على أنها تمثل جزء من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهي تمثل فن وضع أهداف المشتركة وتطويرها، لذا ينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزء من العملية من خلال تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعرف على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي تم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.<sup>2</sup>

وقد عرفها (Belanger) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتركز على الحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

كما تعرف بأنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة؛ وتقع عليها كافة العمليات التي تؤدي إلى بذل جهود الموارد البشرية. وحسب (Sikula) هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية.<sup>3</sup>

وهناك فريق يذهب إلى استخدام الموارد البشرية ويعرفونها على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع".<sup>4</sup> ونستخلص من كل ما سبق من التعاريف أن إدارة الموارد البشرية تبقى وظيفته إدارية أساسية تتعلق بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة، كما أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين

<sup>1</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2002، ص ص، (10-12).

<sup>3</sup> سميرة عبد الصمد، " أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية "، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2007-2008، ص 3.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 31.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط، توظيف، تدريب ومتابعة للموارد البشرية.

### المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إرتبطت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتفاعلات الحضارات القديمة، من حيث طرق تنظيم عوالمها السياسية والإدارية، وملتصم ذلك من خلال الموروث الإنساني للحضارات القديمة من آثار ومخطوطات؛ دليل على وجود فكر نظم هذه الموارد في بناء الحضارات السالفة، لذا سنتطرق إلى هذه المراحل والتطورات المتسلسلة والمتراصة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية والصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ وأدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة، حيث نجد ذلك واضحا في الحضارة البابلية التي كانت من أهم ثمارها 282 مادة لحقوق الإنسان التي جاءت في اسطوانة حمورابي، والتي استفادت منها الامبراطوريات الفارسية اللاحقة كتلك التي جسدت أحسن النماذج في إدارة الموارد البشرية من مختلف الأجناس والأديان وأطراف في الدولة العالمية الفارسية<sup>2</sup>، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم أحد ملامحها الأساسية، لذا بالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة، إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة لذا فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فوزية شرقي، "إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة إدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008 - 2014". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم علم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2015 - 2016. ص ص، ( 21-62 ).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص (21-35).

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص، ( 20-21 ).

## 2. الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة من العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهر في العالم الغربي وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبير واستغنائها أحيانا عن العمال، إحتياجاتها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وأتربة وغيرها)، لقد أظهرت هذه الفترة إلى ضرورة تحسين أوضاع العمال".<sup>1</sup>

## 3. ظهور الحركات العمالية:

ظهرت نتيجة الظروف السيئة للعاملين في الفترة السابقة، تشرف على عملية إدارة وتخضع العمال وعلاقاتهم مع الإدارة العليا، وكذا لمعالجة مشاكلهم وقضاياهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.<sup>2</sup>

## 4. حركة الإدارة العلمية:

ومن أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفت الرخاء الاجتماعي، لذا أعطت حركة الإدارة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي من تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والراحة وقد ترتب علي من لا يعتني بتلك المعايير الطرد من العمل.<sup>3</sup>

## 5. ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

أسس هذه المدرسة قامت على أفكار إلتون مايو، وأبحاثه الميدانية في مصنع هاورثورن وكذلك أبحاثه السابقة بمصنع النسيج بمدينة فيلاديلفيا سنة 1923 والهدف هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وتغير نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إلتون ما يوفي دراسة مشكلات

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

<sup>2</sup> عبد الباري، إبراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن اواحد و العشرين، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 39.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص، (6-7).

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

العمل، بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء النفس وحتى جانب الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

### 6. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تقوم هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية.
2. في محاولة لتكييف مع حركته البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة.
3. الاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية.
4. إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة يجب أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك على استخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.<sup>2</sup>

### 7. تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنين لها العلاقة بين أصحاب الأعمال أي المنظمات والشركات والعاملين وركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي غربي، أحمد إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

8. الشهادات المهنية:

من خلال تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجال المحاسبة والتمويل وبتقدم للحصول عليها الحاصلون على الشهادات مع ضرورة النجاح في عدة امتحانات تضم فلسفته الموارد البشرية<sup>1</sup>

9. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة استخدام وأصبح العمل له طابع التخصص والاحتراف وتغيرت تسميتها إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، ظهرت هذه التسمية في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا لذا فقد تزايد دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال تزايد تدخل الحكومات في الدولة الصناعية في مجالات العمل والتوظيف حيث أخذت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات الأفراد وبعد سنة 1980 تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، أصبح لهذه الإدارة استراتيجية مدخل إدارة الموارد البشرية التي تسيير من أهم المنطلقات الحديثة في الاهتمام بالعنصر البشري.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها للمؤسسة، لذا يكون من العملي أن تشكل ممارسات تسيير الموارد البشرية وليست الموارد البشرية مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة، ومن بين هذه الممارسات توظيف انتقائي أجور مرتفعة، تكوين نموذجي، ترقية عادلة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي لأنها تسيير أهم وأغنى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال الآتي:

- تراجع تدريجية في مكانة بعض الوظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية، لصالح البعض الآخر منها وبالخصوص إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة حتى الاستفادة بخدمات ومساعدات.
- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق قيمتها التكاليف التي أنفقت من مدخلاته فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان.
- ضرورة حصول المؤسسة وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجيات في تحقيق هذا المسعى.
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وأراء حتى تتجز أعمالها وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف ساعية بذلك إلى تحقق جملة من الأهداف يمكن استنتاجها من التعاريف السابقة من خلال النقاط التالية:

- توظيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليندة رقام، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في ولاية سطيف"، مذكرة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2013/2014، ص 21.

<sup>2</sup> صبرينة مانع، " أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، مذكرة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، سنة 2014-2015، ص ص، ( 25-26 ).

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتمييزها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية التي قسمت حسب نوعيتها إلى:

1. **الأهداف التنظيمية:** تهتم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.
2. **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدها الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.
3. **الأهداف الشخصية:** تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتلبية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل.
4. **الأهداف الاجتماعية:** تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، ذلك إستجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية.

نجد أغلب الباحثين يتفقون على أن الأهداف هي أهداف المنظمة من خلال هدفين رئيسيين هما:

الكفاءة والعدالة وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، لذا يمكن تحقق سياسة واضحة في عدم التحفيز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص(25-26).

<sup>2</sup> عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص (17-18).

## المبحث الثاني

### وظائف ومداخل وأهم تحديات تسيير إدارة الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وكما لها مداخل لتسيير الموارد البشرية وأيضاً تواجه مجموعة من التحديات من هذا سوف نتطرق إليها في عدة مطالب تحدد هذه الوظائف والمداخل والتحديات.

#### المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية بمختلف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها؛ لذا فمن بين المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية الأمور الاستراتيجية التي من خلالها يمكن التعرف على وظائف فنية تتعلق بتخصص الموارد البشرية، وكذا وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، فهي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة التي تسعى إليه وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### 1. الوظائف الشخصية ( Professional functions ):

تتجسد هذه الوظائف التخصصية في كل من تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء والتدريب والأجور والحوافز وبناء نظام المعلومات البشرية، ويختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفرسفته الإدارة العليا وحجم المنظمة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.<sup>2</sup>

#### 2. الوظائف الإدارية ( Managerial functions ):

لم تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تضمنت أعمال إدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والقومية والمتابعة، لذلك لا بد لكل إدارة أو وحدة

<sup>1</sup> عبد الكريم مغريش، " دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 21.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص، (26-27).

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

إدارية في المنظمة أن تتبع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، مما يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج من أجل تحقيق الأهداف؛ لذا عليها أن تقود وتحفز وترغب نحو تحقيق الأهداف، أن تقوم بعملية الرقابة بغرض التأكد من الأعمال تمت وفقا لخطط وبيانات ومن ثم تصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء وبعد تنفيذ الأعمال.<sup>1</sup>

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، وسنعمد فيما يلي عرض لأهم الوظائف الأساسية الآتية:

- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة بشكل مجموعة سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... الخ) شغل الوظائف الموجودة من المنظمة.
- **وظيفة التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشري بتصميم عدد من الخطط التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.
- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تمثل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضها ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى وتتكون هذه الوظيفة من: التعليم والتدريب فهو الذي يعمل على معالجة الجوانب الضعف في الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه أما التنمية يسعى إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.<sup>2</sup>
- **تخطيط الموارد البشرية:** وهي الوظيفة التي تهتم في تحقيق مجموعة من الجوانب الأساسية لمنظمة الأعمال مثل تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع إضافة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، مساعدة المنظمة على تحسين الموارد.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص، (26-27).

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص ص، (15-18).

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- **وظيفة الاختيار والتعيين:** تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتطلب إدارتها كفاءة عالية، إذ أن النجاح الذي تحققه هذه الوظيفة ينعكس إيجاباً على جميع الوظائف الأخرى، لذا فهي تشكل الإدارة أو الوسيلة التي تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>
- **التوظيف:** تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن أنشطة فرعية منها:
  - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
  - اختيار الأفضل من خصائص الوظائف الشاغرة ويشترط فيها الالتزام والقوانين المعمول بها.
- **مكافأة الأداء:** تتضمن هذه الوظيفة إنجاز تقييم الوظائف وتحديد الأجر والمكافآت، التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على المكافأة المباشرة والمكافأة المعتمدة على أداء والمكافأة غير المباشرة.<sup>2</sup>
- **تقويم سلوك العاملين وأدائهم:** وتتضمن قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي:
  - جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء؛
  - تحديد مستويات الأداء الفعلية؛
  - تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.<sup>3</sup>
- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم بتحديد قيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سلمية لنظام الأجور.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي والجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية.

<sup>1</sup> باسم أحمد علي المبيضين، " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، مداخلة للمتلقى، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير، نوفمبر 2009، ص ص، (12-13).

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 36.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- تصميم أنظمة وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية... الخ.<sup>1</sup>
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، الأمن، الصحة، والاتجاهات التقنية السلمية لهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مداخل إدارة الموارد البشرية

يوجد العديد من المداخل التي يتم استخدامها في تحقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، لذا نذكر أربعة مداخل أهمها:

#### المدخل الإداري:

ركز على دراسة العمليات الإدارية، ففي بادئ الأمر بدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها، وإلى جانب دراسة الموارد البشرية وتنظيم الجهاز المعني بها، وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، وتناول أنشطة تنمية الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء أو تحسين العاملين وبيئة العمل.<sup>3</sup>

#### مدخل النظام:

احتلت الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، فمجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية مثل نظام الإنتاج والعمليات وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص، (34-35).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص، (34-35).

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر، د ط، الدار الجامعية 2006، ص ص، (52-53).

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2011، ص 52.

مدخل الإدارة:

ينظر هذا المدخل إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة خدمية توجد من أجل خدمة المديرية والعاملين؛ لذا فنتيجة التحليل، مؤداها أن أداء كل عامل هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق المشرف المباشر وإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

المدخل الإستراتيجي:

ركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، لذا يتم الربط بين جهود التخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية، حيث يعتبر أحد المداخل القيمة والمتكاملة باعتباره أحد العناصر الدائمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة من خلال المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي أثرت على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحديد أهم هذه التحديات من خلال تأثيرها على تطبيقات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. التحديات الدولية أو العالمية:

يرى العديد من رجال الأعمال والباحثين أن العالم قرية صغيرة، من خلال التطورات الهائلة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض؛ لذا فقد تعددت الكتابات الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها من مجال إدارة الأعمال، حيث تحدث التحديات العالمية تغير كبير نظر لانتشار الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمرو محمود سامي، مذكرات من إدارة و تنمية الموارد البشرية، (د ط)، (د د ن)، 2011، ص 30.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د ط، القاهرة، د د ن، 2004، ص 38.

2. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذريا في أنواع المهارات التي تحتاج إليها؛ لهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتنظيم، في حين يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.<sup>1</sup>

3. التحديات الخاصة بالنوعية (الجودة):

تعتبر الإدارة النوعية الأهمية الأولى في استراتيجيات التنظيمية، وأن أكثر من 5% من الشركات في الولايات المتحدة واليابان لديها هدف استراتيجي هو إدارة النوعية الشاملة ويكون نجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين لكي يكونوا مبدعين ومثابرين.<sup>2</sup>

4. تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، من خلال النجاحات الكبيرة التي تحققتها الشركات الكبرى؛ لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات من أجل تحقيق للأهداف المسطرة قبلها أصبح يعرف بظاهرة العولمة التي نجدها تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات، إذن فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عزيز عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، أطروحة ماجستير منشورة، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 49.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 41.

<sup>3</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص، (50-49).

5. التحديات الاجتماعية:

تتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادية ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين ولذلك لا بد من استراتيجيات للموارد البشرية، أخذت بهذه المتغيرات البيئية الخارجية، بما يتوافق مع استراتيجيات التنظيمية.<sup>1</sup>

6. التغيرات الهيكلية في المنظمة:

تمارس معظم المنظمات اليوم كثيرا من التغيرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية منها تقليص العمالة، التعاقدات الخارجية والحجم المناسب لقوة العمل وإعادة الهندسة.<sup>2</sup>

7. تحديات تمييز الأداء:

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة إستدعى الإهتمام بالأداء التنظيمي وتحسين أداء الأفراد، وقد تضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تنمية المهارات الوظيفية الجيدة، وكذا التركيز على تنمية فرق العمل.<sup>3</sup>

وبناء على ما سبق؛ يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية أتت بفعل مجموعة من التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال ممارساتها لمجموعة من الوظائف والمهام؛ لذا فهي تسعى إلى تصميم البرامج والسياسات المتوافقة مع التحديات العالمية والتكنولوجية واجتماعية والهيكلية وهذا القيم وتنمية كفاءات هذا المورد وتثمينه.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 415.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المبحث الثالث

### الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية:

منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، اتسع نشاط الدولة وتغيرت من دولة حارسة إلى دولة متدخلة، هذا الدور زاد من الأعباء الملقاة على السلطات العامة فيها؛ لذا استلزم توزيع الاختصاصات وتلبية حاجات المواطنين وعليه ظهرت الإدارة المحلية.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

لقد تعددت التعاريف التي تشرح معنى مفهوم الإدارة المحلية، لتعدد آراء الباحثين والزوايا من هنا فقط جاء في تعريف الإدارة المحلية الكثير، عرفها الدكتور هاني علي الطهراوي: "بأنها إحدى صور اللامركزية الإدارية، حيث تتولى مجالس محلية منتخبة، لإعداد البرامج وتقديم الخدمات للسكان في منطقة جغرافية محددة ضمن إقليم الدولة، تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية"<sup>1</sup>.

وكما يعرفها علماء الإدارة بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري المراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة، بين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة، كما أنها نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية والقانون المنظم له"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر للإدارة المحلية: " فهي تعد وسيلة إعلامية بالدرجة الأولى حيث تمكن المواطن المحلي من الاطلاع على التطورات المختلفة وتقوم بدور فعال في التنمية المحلية كونها أقرب نظام للمواطن وأقدر على إدراك ظروفه واحتياجاته"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية: الحكم المحلي في الأردن، بريطانيا، ط1، الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2004، ص 6.

<sup>2</sup> سكبنة عاشوري، " الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية" ، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 14.

<sup>3</sup> مفيدة بن لعبيدي، " الحكم الموسع آلية للتنمية المستدامة في الجزائر، ترشيد الإدارة المحلية مسبقا"، مذكرة دكتوراه منشورة كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2015-2016، ص 42.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

وكما يعرفها الدكتور مصطفى الجندي: "أن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا بالقضاء، لكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها".<sup>1</sup>

وحتى تعريف الأستاذ فيلار: في بمثابة القانون العام والإدارية يعرف الإدارة من مفهومها العام والواسع، مجموعة من القرارات الازمة من أجل تحقيق المتابعة وتوصيل الفكرة وسير المؤسسة وتسيير الأعمال.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر للإدارة المحلية أو اللامركزية الإدارية هي: توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تمثل السكان المحليين تمثيلاً صادقاً، ويكون لها سلطة البت والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف التي أوردناها سابقاً، يمكن أن نستخلص التعريف التالي: الإدارة المحلية تعني إدارة الشؤون المحلية للمناطق والوحدات المحلية في البلاد عن طريق المواطنين وممثلهم المنتخبين، وذلك تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، حيث تختص بتسيير الوظيفة الإدارية في حدود الدستور والقوانين العامة في البلاد.

### المطلب الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

مما لا شك أن هناك العديد في الأسباب والمبررات التي حفزت الدولة المختلفة على العمل بهذا النظام، والأخذ به نظراً للأهمية التي يمتلكها، ويمكن حصرها فيما يلي:

#### 1. المبررات السياسية:

وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى الجندي، الإدارة المحلية و استراتيجياتها، ط1، منشأة المعارض الاسكندرية، 1987، ص 18.

<sup>2</sup> سكيبة عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> محمد سليم محمد عزوي، نظريات حول الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، عمان، دن، 1994، ص7.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- تعد الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لاشتراك الشعب في ممارسة السلطة وهي إحدى مؤشرات الديمقراطية في نظام الحكم فإن كانت الديمقراطية تعني حكم الشعب بنفسه، فإن الإدارة المحلية تجسد هذا المبدأ.<sup>1</sup>
  - تنمية روح المشاركة الفعلية أي المواطنين، إذ يمنح حق ترشيح نفسه واختيار من يمثله في المجلس المحلي.
  - توسيع المبدأ الديمقراطية في أذهان المواطنين مما يتيح لهم الفرصة للتدريس ويسهل عليهم المشاركة في الحياة السياسية بانتخاب مجالسهم النيابية.
2. **المبررات الاقتصادية:** تمثلت فيما يلي:
- تقديم الخدمات والوفاء باحتياجات المواطنين في مواقعهم وأماكن سكنهم، ذلك أن وحدات الإدارة المحلية أقدر على تحديد هذه الحاجات وتلبيتها.
  - يؤدي اعتماد أسلوب الإدارة المحلية إلى تقييم العمل وتوزيع الاختصاصات ويترتب على ذلك اختصار في الجهد والنفقات وسرعة البت في المعاملات.<sup>2</sup>
3. **المبررات الإدارية:** وتتلخص فيما يلي:
- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية، بموجب نقل وتحويل كثير من المهام إلى الهيئات اللامركزية.
  - تحسين وتجويد الوظيفة الإدارية، وتسيير الشؤون اللامركزية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة وحقيقية؛
  - تجنب البطء أو الروتين الإداري، وما يترتب عنه من آثار سلبية من حيث تبسيط الإجراءات الإدارية.<sup>3</sup>
4. **المبررات الاجتماعية:** وتركز هذه المبررات على ما يلي:

<sup>1</sup> مفيدة بن لعبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> هاني علي الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، د ط، عناية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص ص (32-33).

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية؛
  - دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في إدارة الشؤون المحلية؛
  - إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة؛
  - الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واشباع رغباتهم وميولهم.<sup>1</sup>
- المطلب الثالث: الإطار القانوني والدستوري للبلدية:**

تعتبر البلدية خلية أساسية من التنظيم الإداري المحلي في الجزائر كونها تشكل قاعدة المجتمع، لذا نجدها قد حظيت باهتمام السلطات المركزية، من خلال النصوص القانونية والدساتير التي بفضلها بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية.<sup>2</sup>

ونجد ذلك من خلال صور أو قانون بلدي بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.<sup>3</sup>

مرورا إلى صدور قانون رقم 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990<sup>4</sup> إلى غاية صدور القانون الحالي للبلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، "الإدارة المحلية: المفهوم و الفلسفة و الأهداف"، مداخلة للملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، جامعة عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18-20 أغسطس 2003، ص 16.

<sup>2</sup> بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، ص 262.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البرلمان، القانون رقم 67-24، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادر بتاريخ 18 جانفي 1967.

<sup>4</sup> ج. ج. د. ش، البرلمان، القانون رقم 90-08، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37 الصادر بتاريخ 17 أفريل 1990.

<sup>5</sup> ج. ج. د. ش، البرلمان، القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37 الصادر بتاريخ 3 يونيو 2011.

تعريف البلدية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للبلدية وفق كل قانون من القوانين التي ذكرناها سابقا، وذلك على النحو التالي:

- **مرحلة قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967<sup>1</sup>:** حيث عرف البلدية "على أنها الجماعة الإقليمية السياسية، الإدارية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية الأساسية"، ولا شك أن هذا التعريف يعكس الوظائف العديدة للبلدية في ظلا الفلسفة الاشتراكية آنذاك.<sup>2</sup>
  - **مرحلة قانون البلدية سنة 1990:** عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990<sup>3</sup> المتعلق بقانون البلدية "البلدية هي الجماعات الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".<sup>4</sup>
  - **مرحلة قانون البلدية لسنة 2011:** وعرفها من خلال المادة الأولى "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون".
- وجاء أيضا في المادة الثانية أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة.
- وكما جاء في المادة (3) فإنها: "تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون 11-10".<sup>5</sup>
- لذا يمكن القول أن الوزارة وهي تنظيم إدارة أعلى تتمتع بسمو المكانة، إلا أنها لا تنشأ بقانون بل تنظيم وتملك البلدية اسم ومقر رئيسي، ويتم تغيير اسم البلدية ومقرها بموجب مرسوم

<sup>1</sup> ج.د.ش، القانون رقم 67-24، مرجع سبق ذكره، (ب، ص )

<sup>2</sup> عبد الحليم تينة، " تنظيم الإدارة المحلية "، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 10.

<sup>3</sup> ج.د.ش، القانون رقم 90-08، مرجع سبق ذكره، ص5

<sup>4</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2013، ص 345.

<sup>5</sup> ج.د.ش، قانون رقم 11-10، مرجع سبق ذكره ، ص5.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

رئاسي، وذلك بناء على رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي مع حضور المجلس الولائي، وهذا ما نصت عليه المادة 6 من القانون 10-11.<sup>1</sup>

وفي حالة ضم بلدية أو أكثر لبلدية أخرى فإن البلدية الجديدة هي التي تستخلف البلديات السابقة، ويكون ذلك بمرسوم رئاسي كما نصت المادة (09) و(10) من القانون المتعلق بالبلدية 10-11 كما يلي:

المادة(09)"يتم جزء من إقليم بلدية أو أثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي، ويتخذ بناء على تقرير الوزير وأخذ رأي الوالي، لمداولة المجالس الشعبية البلدية المعنية".  
المادة (10)"عندما تضم بلدية أو أكثر أو جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى، تحول جميع الحقوق إلى البلدية التي ضمت إليها".<sup>2</sup>

ويرى البعض أن: "تعريف البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية توفر البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم وطاقاتهم للمشاركة في العملية التنموية لذا فهي تشكل المكان المناسب الذي يمكن المواطنين في تحقيق أهداف التنمية ببلديتهم".<sup>3</sup>

وباعتبار أن " البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، كما أنها الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص345.

<sup>2</sup> عبد الحليم تينة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> عتيقة جديدي، " إدارة الجماعات المحلية في الجزائر"، مذكرة ماستر، منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 38.

<sup>4</sup> عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 194.

## المبحث الرابع

### إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-11:

لقد اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون المحلية على الإدارة المحلية المتمثلة في البلدية باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي، فهي مكان ممارسة الديمقراطية المحلية، لذا سيتم في هذا المبحث تناول دواعي إصلاح الإطار القانوني المنظم للإدارة المحلية، وإبراز أهمية هذا الإصلاح في القانون الجديد 10-11.

#### المطلب الأول: دواعي إصلاح الإدارة المحلية (البلدية):

إن المنتبغ للإدارة المحلية في الجزائر يلاحظ أن المبررات التي دفعت إلى إعادة النظر في الإطار القانوني المنظم للإدارة، تستند إلى جملة من الأسباب حيث اعترفت ببيان الأسباب لقانون البلدية الجديد بأهمية البلدية باعتبارها القاعدة الإقليمية اللامركزية، وأنها جوهر الديمقراطية المحلية وفاعلا لا يمكن الاستغناء عنه؛ لذا فقد أشاد ببيان الأسباب بتمسك الدولة الجزائرية بمبادئ اللامركزية واللامركزية، وهذا من خلال قانوني البلدية المتمثل في الأمر 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967؛ المتضمن قانون البلدية الأول، والقانون 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتضمن قانون البلدية الثاني، وفي اعتراف ثاني ببيان تطبيق قانون 1990 لمدة 20 سنة، أوصل الجهات المعنية للقناعة أنه غير قادر على استيعاب كل التوترات التي تحدث على مستوى بلدي، وبالتالي وصف البيان بأنه "منظومة غير قادرة على تفكيك التوترات".<sup>1</sup>

لذا نجد انا هذا البيان قد تطرق إلى تحليل جملة من الأسباب التي تختفي وراء الأعراض عن قانون البلدية لسنة 1990 وتقديم مشروع جديد وتلخص فيما يلي:

- أفرز الانفتاح السياسي الذي عرفته البلاد ظهور منتخبيين ذوي مواقف متقاربة جعلت من الصعب التوصل إلى إجماع والذي يعد أداة ضرورية لصنع القرار البلدي

<sup>1</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 350.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- جماعات مصالح تحاول الاستحواذ على البلدية لصالحها ومحاولة استخدام لعبة التحالفات على حساب المنطق الحزبي.
- ضعف تحضير الهيئة التنفيذية للبلدية لتولي وظائف التسيير التي تختص الخبرة لا سيما في الجانب المالي؛
- عدم اهتمام المنتخبين بتسيير المرافق العمومية الأساسية وذكر بيان الأسباب على رأسها الحالة المدنية وصيانة الطرقات؛
- تدهور قدرات تسيير البلدية والتي اعترف بيان الأسباب أيضا جاءت ضحية لتضارب المصالح الحزبية بين الأغلبية، وهذا ما أدى إلى سوء تسيير البلديات، ويسبب ذلك اعتراف البيان أنه من الضروري الانتقال إلى مرحلة نوعية حتى يمكن البلدية من أن تكون الفاعل البارز والمهم في الإصلاحات وفي تطور المجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية إصلاح الإدارة المحلية (البلدية)

تبرز أهمية الخاصة لإصلاح الإدارة المحلية (البلدية) من رؤيا عدة أهمها:

- أن المجالس الشعبية البلدية هي الأكثر عددا من المجالس المنتخبة الأخرى حيث بلغ عددها في الجزائر 1541 مجلس؛
- تعتبر البلدية في التنظيم الإداري الجزائري أهم إدارة جوارية وأن المواطن كثير الاحتكاك بها دائم الاتصال بمصالحها بغرض تلبية سائر احتياجاته<sup>2</sup>؛
- تعتبر البلدية طبقا للمادة 2 من القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 قاعدة اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.<sup>3</sup>
- إن اختصاصات البلدية أشمل وأعم من اختصاصات باقي أجهزة الدولة وأن مهام المجالس البلدية أوسع نطاقا مقارنة بباقي المجالس، مما جعل المواطن أكثر احتكاكا بها مقارنة بباقي أجهزة الدولة.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره ص 351.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 352.

<sup>3</sup> ج.د.ش، القانون رقم 10-11، مرجع سبق ذكره، المادة (02)، ص 7.

## الفصل الأول ----- الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

- استند قانون البلدية الجديد على 83 نص ذو طابع تشريعي بين قانون وأمر؛ وهذا يؤكد سعة وتنوع الاختصاصات التي أسندها المشرع للبلدية ومختلف علاقاتها مع المؤسسات الدستورية والمصالح الإدارية؛ لذا لو دققنا قليلا في المقتضيات التي اعتمد عليها قانون البلدية لوجدناها ذكرت نصوصا ومسائل ذات طابع مالي وعقاري وتجاري واقتصادي، وكذا نصوص تتعلق بممارسة الشعائر الدينية لغير المسلمين، وأيضا نصوص تتعلق بالمياه والتأمين والفلاحة ونصوص أخرى تتعلق بالتكوين المهني؛ لذا فإن هذه المجالات تؤكد أهمية هذا القانون من جهة والهيكل الإداري الذي يحكمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 352.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ذكره، يمكننا القول أننا في هذا الفصل تطرقنا إلى أربعة مباحث الأول كان عن الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، حيث تعرضنا فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المورد البشري بالمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان نشاطها من أهم الموارد وأثمنها فهي تسعى من خلال أنشطتها المختلفة المترابطة المحافظة على هذا المورد، كما تعرضنا إلى مراحل التطور الموارد البشرية وصولا إلى أهمية وأهداف هذه الموارد على مستوى الإدارة المحلية، لذا نجد المنظمة تسعى إلى بلوغ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية وأما المبحث الثاني تكلمنا عن وظائف الموارد البشرية وكذا عن المداخل وأهم التحديات مرورا إلى الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية في المبحث الثالث والرابع تحدثنا عن إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-10.

وعلى ضوء ما تقدم إستنتجنا ما يلي:

- خلصنا إلى أهمية تامين هذا المورد خاصة إذا تواجد على مستوى لإدارة المحلية وتحديدنا ضمن الخلية الأساسية للمجمع المحلي ألا وهي البلدية، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة الشأن المحلي.
- خلصنا أيضا إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-11، حيث قام المشرع الجزائري في تعديله للقانون الجديد 10-11 على غرار القوانين السابقة المتعلقة بالبلدية التي حددت الآليات التي بموجبها تظفر البلدية بالتممية المحلية.
- أما أن المجالس المنتخبة للبلدية فتمتع بالاستقلال نسبي ومحدود في صلاحياتها وآليات تسييرها.
- كما خلصنا إلى أن أهمية إصلاح البلدية في القانون الجديد كانت قاعدة اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة في تسيير الشؤون العمومية.

# الفصل الثاني

تقييم أداء الموظف العمومي المحلي

تتجلى عملية تثمين الموارد البشرية من خلال حسن تسيير الإدارات الحديثة لهذا الأخير، لذا مهما عظمت مواردها إلا أنها تصبح قليلة الجدوى والفائدة إن لم توفر تقييم أداء فعّال يُثمن هذا المورد البشري، لذا فعملية تقييم أداء الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، فهي تهدف إلى تثمين المورد البشري وتحقيق فعالية العمل الإداري والرضا بين العاملين.

وتحتل عملية تقييم الأداء موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية لأنها تفسر العملية أو الوظيفة الأكثر نجاحا، وذلك من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة في أداء الموارد البشرية. وعملية تقييم أداء الموارد البشرية لا تعبير ابتكار حديث للإنسان، بل هو وظيفة قديمة قدم التاريخ، لذا نجده تبلور وتطور ليصبح وظيفة متخصصة لها قواعد ومبادئ في علم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، والتي تعتمد على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف، لذا فإن نتائجها لها دور هام في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للعاملين، حيث نجدها تواجه صعوبات ونقائص تعيق من فعاليتها.

من هنا سنحاول التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم تقييم الأداء، والتطور التاريخي وكذا بيان أهميته وأهدافه، يلي ذلك سنتناول أهم خطوات ومسؤولية الأداء وطرق تقييم هذا الأداء، كما سنتطرق إلى الصعوبات التي تواجهها عند تطبيقها مع اقتراح حلول مناسبة للتغلب عليها، و في الأخير سوف نتعرض إلى واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، بداية بمحاولة تحديد مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية، وكذا الإحاطة بنظام تقييم أداء الموظف العمومي في النصوص القانونية والتنظيمية في ظل القانون 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006 ومحاولة معرفة مضمونه وأهدافه.

## المبحث الأول

### أساسيات حول تقييم الأداء:

يعد الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء لكونه يشكل أهم أهداف الفرد والمنظمة والمؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي قطاع أو مؤسسة على أداء مواردها البشرية، فعملية التقييم ليست سهلة، تتطلب معايير وأدوات تقييم واضحة وعلمية وحتى تضمن المنظمات بأداء جيد للوظائف، تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة هامة ومعقدة في نفس الوقت، وهي وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، وعليه سنتعرض في هذا المبحث إلى جملة من التعاريف حول عملية تقييم الأداء، وكذا التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بهذه الوظيفة.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

إن مصطلح تقييم الأداء لا يمكن فهمه إلا من خلال تفكيكه وتجزئته إلى عدة عناصر أهمها التقييم والأداء.

1. **مصطلح التقييم:** يشير جرينيل إلى مصطلح التقييم بأنه "الطريقة المنظمة لتحديد وقياس

مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها".<sup>1</sup>

أما مصطلح التقييم (Évaluation) فيشير التقييم في معناه الواسع إلى الفعل الذي بواسطته تصدر حكما أو فردا، اعتماد على معيار أو مجموعة من المعايير.

ومن جهته (دوكيتيل) يعرف التقييم على أنه "جمع معلومات تتسم بالصدق والثبات والفعالية، وتحليل درجة ملائمة هذه المعلومات لمجموعة معايير خاصة بالأهداف المحددة في البداية، بهدف اتخاذ القرار".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 204.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 204.

ونجد أيضا أن التقييم ليس عملية جزئية أو إنطباعية، حتى حينما يتضمن عمليات كالتثمين والتقدير، وهي عمليات ذاتية أكثر منها موضوعية، بل مجموعة من العمليات البيداغوجيا المعاصرة منظمة تنظيما يميل بها إلى الضبط المنهجي الموضوعي.<sup>1</sup>

يتضمن مفهوم التقييم، بصفة عامة، إصدار أحكام على قمة الأشخاص والموضوعات كما ينطوي على معنى التعليل والتطوير في هذه الأحكام، وأيضا يتضمن ضرورة استخدام معايير محددة لهذه القيمة.<sup>2</sup>

## 2. مصطلح الأداء:

**لغة:** لفظ مشتق من الفعل أداء يعني أدى الشيء؛ قام به والذين قضاه والصلاة، قام بها بوقتها، أدى بها، وإليه الثني، أو ملما إليه فتأدى للأمر: أخذ أدائه واستعد له "تأدى" الأمر: قضى وإلى فلان: توصل.<sup>3</sup>

أما الأداء اصطلاحا: فلقد تعددت المفاهيم إلى عدة آراء من بينها:

عرفت منظمة الصحة العالمية للأداء (Performance) بأنه الدرجة التي يعمل بها تدخل إنمائي أو شريك إنمائي وفقا لمعايير خطوط توجيهية محددة أو يحقق بها نتائج وفقا للخطط المعلنة.<sup>4</sup>

كما عرف الأداء باختصار على أنه إنجاز هدف أو أهداف للمؤسسة.<sup>5</sup>

وعرفه (Kaisergruber et j , handrier): حسب هذين الكاتبين هو "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد دريج و آخرون، معجم مصطلحات المناهج و طرق التدريس، د ط، الرباط، المنطقة العربية لنشرية والثقافة والعلوم، 2011، ص ص، (151-152).

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر، 2004، ص 742.

<sup>3</sup> سهيلة محمد كاظم الفتلاوي، كفاية التدريب: المفهوم-التدريب-الأداء، ط1، د ب ن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 24.

<sup>4</sup> عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية، بمديرية الصحة بمحافظة الطائف"، مذكرة دكتوراه منشورة جامعة سانت كليمنتس، 2009، ص 8.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 260.

<sup>6</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.

وهناك تعريف حسب "داركر" إلى الأداء أعلى أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.<sup>1</sup>

مما سبق نستنتج أن: الأداء هو قيام المورد البشري بالمهام وأعباء الوظيفة لتحقيق الأهداف بجودة ونوعية في العمل، وهو نتاج السلوك، الذي قد يكون مجهوده، سلوك لفظي أو مهاري، لذا يقصد بالأداء؛ الأداء الوظيفي.

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، أما عن الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى والإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية؛ لذلك فإن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة.<sup>2</sup>

ومن هنا نستنتج أن الكفاءة والفاعلية هي التي تتمكن من تحقيق وتجسيد أهداف الأفراد وأهداف المنظمة المسطرة؛ وذلك من خلال استخدامها للموارد المتاحة والقدرة على التنمية والتطوير.

### 3. مصطلح تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء: على أنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها.<sup>3</sup> ونجد أيضا فيشر ورفاقه يعرفونه على أنه العملية التي تحدد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.<sup>4</sup>

كما تعرّف أيضا: بأنها العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث كفاءاتهم بالنهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم، وإمكانية تقلدهم لوظائف

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 260

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 260

ذات مستوى وأعباء، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءاتها من تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه أداة من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال من أجل إبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وذلك من خلال سلسلة من الخطوات أو الإجراءات للوصول إلى قياس أداء كل فرد من المنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا تقييم الأداء بصفة عامة: على أنه قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، بشكل دوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.<sup>3</sup>

من كل هذا نستنتج بأن تقييم الأداء يعتبر بالدرجة الأولى المحور الرئيسي في الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة أو المؤسسة أو الفرد؛ وذلك من خلال التعاريف المقدمة؛ لذا لا يوجد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم نظر التعدد وجهات وزوايا النظر في هذا النظام لذا يمكننا أن نستخلص التعريف التالي:

تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمد عليها جميع المنظمات والمؤسسات، لذا يركز تقييم الأداء بمقارنة النتائج بالأهداف المرسومة ووضع المقاييس اللازمة ، لذا فهو النظام الذي بموجبه تم الحصول على المعلومات الضرورية و اللازمة عن الأداء الكلي، ومعرفة سلوكهم في جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال استخدام أساليب عادلة وموضوعية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي الضعف في أدائهم؛ لذا نجد بأن تقييم الأداء هو أداة ومحرك أساسي لتنمين الموظف العمومي المحلي.

### المطلب الثاني: تطور تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية نشاط وممارسته قديمة قدم التاريخ، عرفتتها الحضارات القديمة، كحضارة وادي الرافدين، وحضارة النيل، حيث تناولتها المدارس الفكرية

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د ط، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 297.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 742.

المختلفة بالدراسة، وما زالت تستحوذ في وقتنا الحاضر اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين؛ وعليه سنتطرق إلى عرض هذا التطور التاريخي كالتالي:

### 1. تقييم الأداء في الحضارات القديمة<sup>1</sup>:

عرفت حضارات قديمة هذه الممارسات، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، حيث بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما حوله ويزن أداء الآخرين حسب تصوراته، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات:

أ. **حضارة وادي الرافدين في العراق**: تشير إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة التي تتبنى العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء.

ب. **حضارة وادي النيل**<sup>2</sup>: مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدت على أنشطة الرقابة الإدارية.

ج. **حضارة الصين القديمة**<sup>3</sup>: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات، التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس و التوقع من سيشغل الوظيفة.

د. **الحضارة الرومانية**: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة من المركزية والكفاءة، والقيادة والرقابة؛ لذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.

### 2. تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية:

أ. **نظرية الإدارة العلمية**<sup>4</sup>: يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي الإدارة العلمية من خلال ملاحظة على العمال الذين ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، وهذا من خلال وجود معيار واحد ومحدد للإنتاج، إضافة إلى أنها ركزت مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية؛ وذلك عن طريق تحديد معيار علمي مبني على دراسة الوقت والحركة؛ لذا قدمت هذه النظرية وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة من أموال ومواد خام...الخ.

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، (ط1، الأردن : الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015)، ص 74.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص، (74-75).

<sup>4</sup> رايح يخلف، " نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2006-2007، ص 8.

ب. نظرية العلاقات الإنسانية: ركزت على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، وهي تهدف بذلك للوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج، من خلال التأثير على الفرد من عوامل تقنية، ومعنوية كما أثبتت نتائج تجارب التي قام بها "إلتون مايو" التي أجريت في "هوثورن" بشركة جنرال الكتريك، إن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات، كما كشفت أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة التي يستجيب إليها المرؤوس، إنما تتأثر إنتاجية بعلاقاته بزملائه في العمل.<sup>1</sup>

3. تقييم الأداء في الوقت الحاضر: وهذا من خلال الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

• الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق للمعاني المستخدمة.

• الاتجاه نحو استخدام الطرق البسيطة مع مشاركة المستويات الإدارية في عملية التقييم.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

تطور مفهوم تقييم الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهوره في إدارة الموارد البشرية، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء الموظف، بل أصبح مرتكزا محوريا في إدارة الموارد البشرية، لذا فإن التقييم لم يعد هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة تهدف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم، ودفعهم إلى تطوير أدائهم ورفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

1. تكمن أهمية تقييم أداء العاملين بما يلي:<sup>3</sup>

- رفع حماس ودرجة الانسداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف.
- تحدي الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.

<sup>1</sup> رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص ص، (9-10).

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (742-743).

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص 128.

- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج، وبتأجيل تقييم الموظفين.<sup>1</sup>

## 2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

- تسعى المؤسسات لتحقيق أهداف عديدة من عملية تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:
- حسب رأي حسن إبراهيم بلوط: تتمثل في ثلاثة أهداف وهي:
- **أهداف إدارية قانونية:** شكلت وظائف الترقية والإسقاط والانتقال والإنهاء، الهدف الأول من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بحيث أي قرارات متخذة بشأن هذه الوظائف تبني بالدرجة الأولى، كما أن قرار استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر للفرد.
  - **أهداف تدريبية تطويرية:** تكون ناجمة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الفرد، وتستخدم هذه المؤسسات الناتج الذي يظهره التقييم.
  - **تشخيص مشاكل الأداء:** ينتج عن عمل وممارسة الأفراد للوظائف المنوطة بهم، حيث أن عملية التقييم تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض أداء الأفراد، وأهمية هذا الهدف تبرز من خلال جعله لعملية تقييم الأداء ينطلق من معرفة الأداء الجيد.<sup>2</sup>
  - وهناك من يضيف على ذلك ما يلي<sup>3</sup>: أن عملية تقييم الوظائف تهدف إلى تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة من خلال عدد من الأساليب العلمية، لذا فإن عملية تقييم الوظائف تهدف بصفة أساسية إلى:
    - توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هيكل الأجور.
    - المساهمة في القضاء على التفاوت في مستويات الأجور، إذ أنه يقدم وسيلة عملية لمقارنة الوظائف ببعضها.
    - وسلبية لتقييم الوظائف الجديدة.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع نفسه، ص 128.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 121.

- يمكن من تحديد علاقات الفئات الوظيفية ببعضها.
  - إضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى متعددة منها ما جاء بها باركينسون من خلال: العدالة والدقة في المكافأة.
  - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
  - توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.<sup>1</sup>
- ومن خلال إستعراضنا لأهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية نستنتج أن هذه الأهداف تتوسط أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية وتوفر لها الأساس الموضوعي، لاتخاذ قرارات صحيحة مبنية على أسس واقعية وموضوعية التي تكفل السير الحسن للمنظمة وتحقيق الأهداف.

---

<sup>1</sup>مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 282.

## المبحث الثاني

### خطوات ومسؤوليات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية ضمن خطوات ومراحل يجب إتباعها خطوة بخطوة من أجل نجاحها، باعتبار معايير الكلفة والفعالية؛ لذا ينبغي تحديد طرق تقييم الأداء وتحديد المعايير اللازمة، وهي على النحو الآتي:

#### المطلب الأول: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

##### 1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه:<sup>1</sup>

من خلال تحديد الأعمال من تحليل، ووصف، وتصنيف وتقييم الوظائف.

##### 2. دراسة واقع معايير الأداء:<sup>2</sup>

وذلك من خلال انتقاء أفضل الأعمال ومعدلات قياسها، بحيث يجب تحديد هذا القياس

أو المعدل بالاستناد إلى استطلاع آراء الموظفين والقيادات الإدارية في المنظمة.

##### 3. تحديد مصادر جميع البيانات الخاصة بالتقييم:<sup>3</sup>

حيث تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة في جمع المعلومات لعملية التقييم

وذلك من خلال عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات لقياس أداء العاملين.

##### 4. قياس الأداء:<sup>4</sup>

تقوم هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي بحيث هناك أربعة مصادر تستخدم

للقياس، وهي الملاحظة، التقارير الإحصائية الشفوية والمكتوبة؛ لذا فالاستعانة بهذه المصادر

يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص188.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> محمد موسى أبو قطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير منشورة، بكلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009، ص 19.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص، (246-247).

5. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن المهم في هذه الخطوة إمكانية المقيم إلى الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل.

6. اطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه<sup>1</sup>.

7. الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون علي نوعين مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الاسباب التي أدت إلى الانحراف وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ويكون هذا النوع من التصحيح وقي<sup>2</sup>.

ويمكن أن نقول بأنه يجب مراعاة تطبيق هذه الخطوات والمراحل في عملية تقييم الأداء وعدم إغفال أي خطوة في هذه الخطوات لكي نضمن موضوعية وعدالة نجاح عملية تقييم الأداء، لذا تشكل هذه الخطوات حسب رأيي أسس ومبادئ التقييم الفعال؛ الذي ينبغي على البلدية اعتمادها في إطار عملية تقييم أداء الموظفين العموميين المحليين.

المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء

يوجد عدد من الأفراد الذين بإمكانهم تقييم أداء الموارد البشرية، وهذا بالإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بتقييم أداء العاملين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإنه يوجد عدد المصادر وبدائل نذكرها في ما يلي:

1. الرئيس المباشر: فهو يعتبر من أكثر الرؤساء إلماما بأداء وسلوك العاملين الذين يقعون تحت إشرافه، فهو المكلف بصفته إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.<sup>3</sup>
2. تقييم الزملاء: تأخذ بعض منظمات الأعمال بهذا الأسلوب؛ حيث تعطي فيه أدوار للأطراف ذات العلاقة بعمل المرؤوسين بحيث تعطي نسبة من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم وينعكس على مدى التعاون وعدم التعاون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره. ص 189.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>3</sup> محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 142.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

3. **التقييم الذاتي:** من خلال إعطاء الأفراد فرصة لتقييم أدائهم بأنفسهم، وتعتبر مشاركة الأفراد به على مساعدة الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات الوظيفية سلوكية هامة ومن حسناته أنه يتناسب مع النواحي الإرشادية والتطويرية.<sup>1</sup>
4. **تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين:** يتم وفق هذا الأسلوب تقييم الرؤساء من قبل مرؤوسيهم لكون القدرة على القيادة تعتمد بدرجة على حسن التعامل مع المرؤوسين والتأثير فيهم.<sup>2</sup>
5. **إدارة الموارد البشرية:** مسؤولة أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء حسب السياسة المتبعة في المؤسسة في الوقت المناسب، وكذا تحمل الإدارة فرز هذه التقارير حسب نوعيتها مما سهل اتخاذ الإجراءات.<sup>3</sup>

وهناك ما يضيف ما يلي:

6. **في عالم العصرية والحداثة برز مصدران جديان لتقييم أداء الأفراد هما:**
- **الزبائن:** من خلال المنافسة الشديدة التي تعمل فيها المؤسسة أصبح بقاؤها من أجل رضا الزبون وما يقدم له من منتجات وخدمات، ورضاه هو أساس تقييم أداء المؤسسة والعامل.
  - **الحواسيب:** تعتبر الحواسيب شائعة في العديد من المؤسسات لأنها توفر لمدراء البشرية مراقبة أداء الأفراد بطرق الكترونية من خلال تزويدها ببيانات عنه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 390.

<sup>2</sup> محمد قاسم القرويتي، مرجع سبق ذكره، ص 213

<sup>3</sup> محمد فاتح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>4</sup> صورية زاوي، وليد تومي، " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة "، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010، ص ص ( 12-13 ).

الجدول رقم (1): يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية و مدارء الإدارات في تقييم العاملين:

إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>. تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.</li> <li>. تدريب المدراء في إجراء التقييم.</li> <li>. تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل الدوري.</li> <li>. حفظ السجلات والعقود بالعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. إجراء تقييم الموظفين.</li> <li>. تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>. مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 230.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك تصنيفات متعددة لطرق تقييم الأداء وتستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء العاملين، فمنهم من صنف إلى طرق تقليدية، ومنهم من صنفها إلى طرق حديثة ومن أهم تلك الطرق كالتالي:

**أولاً: طرق التقييم التقليدية**

تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض، وكما تسمى أيضاً بالطرق المقارنة، ومن أهم هذه الطرق التقليدية نجد:

**1. طريقة الترتيب:**<sup>1</sup> تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءاتهم وذلك ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار رئيس أفضل موظف فيعطيه رقم (1) وأضعف موظف لديه يعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه ويتم ترتيب عادة بشكل إجمالي ويمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر ومقارنة الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر.

**2. طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين:**<sup>2</sup> حيث يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة، فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويُقيّم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي يكون فيها أحسن من زملائه من حيث الإنتاج

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، د ط، القاهرة، ن د، د ن، 2010، ص 126

<sup>2</sup> عبد الكريم بوپريطخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص 28.

الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء حيث تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية حيث  $n$  عدد أفراد المجموعة:  $\frac{n(n-1)}{2}$ .

3. طريقة التدرج البياني:<sup>1</sup> تعتمد على تقدير أداء الموظف أو على خط متصل، يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)، حيث يعبر عنها بأرقام ونقاط؛ ويتضح شكل هذا الميزان المتدرج. كما يوضح الجدول رقم (02) حيث تبدأ من 1 إلى 5 أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جدا = 4، ممتاز = 5.

جدول رقم (02): تقييم الأداء بطريقة التدرج البياني

الموظف	أ	ب	ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الشقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم المجموع	2	1	3

المصدر: سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، ص 129.

4. طريقة القوائم بالمراجعة:<sup>2</sup> يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات، والتي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية حيث يصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، بحيث تتضمن جانبيين، إما بنعم أو لا، وعلى المقيم أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على الموظف؛ هذه القوائم تحتوي على جمل تصف مستويات أداء العاملين وعند الانتهاء ترسل إلى إدارة الموارد البشرية، ويتولى قسم المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 129.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، مرجع سبق ذكره. ص 254.

الجدول (03): نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله
		هل يواظب على الحضور
		هل لديه معلومات كافية عن العمل
		هل يتبع التعليمات بدقة
		هل يتهرب من المسؤولية
		هل يقدم أفكار طيبة
		هل يهتم بمشكلات و متاعب معاونيه
		هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ص 255.

**5. طريقة النقط (النقاط):** تعتبر أولى الطرق الكمية والأكثر استعمالا، وقد سميت أيضا بطريقة تقييم الوظائف بالنقاط الموزونة، كما تستخدم على نطاق واسع من المجال التجاري وبصفة خاصة من المشروعات الصناعية، وكذلك تقوم هذه الطريقة على استخدام مقياس كمي لتحديد ما تستحقه الوظيفة المطلوب تقييمها، ثم مقابلتها وتحويل النقاط إلى مراتب التي تسحقها الوظيفة، وهي شبيهة بطريقة التدرج حيث تقود بوصف الوظيفة بينما طريقة النقاط تعتمد على مقابلة كل العوامل الداخلية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة من الصعوبات والأخطاء المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين أهم هذه الطرق ما يلي:

**1. طريقة الأحداث الحرجة:** وهي أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد، حيث تضمنت هذه التقارير أوصاف مكتوبة عن فاعليه أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم والاحتفاظ بيومية من الأحداث الحرجة، والمهم أن يسجل فور حدوثه مباشرة ويهدف هذا الأسلوب إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 179.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 381.

2. **طريقة التوزيع الإجباري:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء العام للفرد وتقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، الذي يميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين، حيث يتم التقييم كالتالي: تحديد مستويات معينة للأداء مثل: امتياز، جيد جدا متوسط، ضعيف، ضعيف جدا وكمثال أيضا نجد: 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية فهي من ذوي الكفاءات العالية، وتضع 10% من الأفراد ذات مستويات أداء ضعيف جدا، من ذوي الكفاءات المتدنية، و 20% و 30% من الكفاءات المتوسطة.<sup>1</sup>
3. **طريقة الاختيار الإجباري:** حيث يتم فيها إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، هناك من تعبر عن الجوانب الإيجابية والأخرى تعبر عن الجوانب السلبية ويتولى القيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية والأخرى من العبارات السلبية، حيث يتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر الأكثر أهمية في كل ثنائية، لذا يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة، كل منها تحتوي على أربعة إثنان للإيجاب والأخرى للسلب وكمثال نجد: إذا كان المتغير مراد تحديد مستوى كفاءة العامل بالنسبة له هو مدى استغلال وقت العمل، حيث نجد يعمل طوال الوقت فهو في النواحي الإيجابية، أما عندما لا يستغل الوقت في العمل فهو يعبر عن الجوانب السلبية.<sup>2</sup>
4. **طريقة الإدارة بالأهداف:**<sup>3</sup> يعتبر بيتر دركر (Peter Drucker) أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف حيث يرى أنه يعبر عن الفلسفة الإدارية التي تركز على الجانب الإنساني، وكذلك إلى جانبه يرى أوديون (Odiorne) أنها عملية يقوم المدير ورئيسه بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه، لذا فالإدارة بالأهداف تعتبر طريقة من طرق تقييم الأداء لأن الرئيس يشرك مع مرؤوسيه في جميع المراحل لذا تمثلت خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في الآتي:
- قيام المدير بوضع تصوره للأهداف الذي يجب أن تتحقق.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، الرياض، العيكان للنشر والتوزيع، 2008، ص 168.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 169.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار النظري وحالات علمية- ط1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع 2010، ص 358 ، 359.

- نقل هذا التصور للمرؤوس لتمكينه من وضع تصوراته وتحقيق الأهداف.
  - مناقشة الرئيس للمرؤوسين لتصوراته.
  - إقرار خطة نهائية لإنجاز الهدف ومعايير القياس.
  - تنفيذ المرؤوس للخطة.
  - إعطاء التوجيهات الضرورية للمرؤوس.
  - اجتماع المدير مع المرؤوسين لقياس النتائج و مقارنتها بالمعايير الموضوعية.
- نجد أيضا تصور آخر لهذه الطريقة:<sup>1</sup> أن الإدارة بالأهداف لا تعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد العاملين في الوصول إلى النتائج.
- والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم (4): يمثل قائمة تقييم الأداء وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف

الأهداف المحددة لسنة 1991	الأهداف كما	مستوي الاداء	الاداء المتحصل %
عدد الوحدات المباعة من السلعة (س)	10.000	14.000	1.4
عدد العملاء الجدد	50	25	50
تخفيض شكاوى الزبائن من البضائع المباعة	10	20	50
تخفيض كلفة الترويج و الإعلان	100.000	105.000	1.5
تلبية الطلبات اليومية من السلع كافة خلال 7 أيام من تاريخ حصولها	20.000	20.000	100
إكمال استقرار المبيعات لفترة وكلاء البيع خلال يوم واحد من نهاية الشهر	10	8	80
عدد الدورات التدريبية التي أنجزت بنجاح لرجال البيع	5	4	80

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ص 264.

**طريقة إدارة الجودة الشاملة:**<sup>2</sup> تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، فهي أسلوب لتسيير الموارد البشرية من خلال أن المؤسسة أصبحت لا تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم؛ لذا تركز هذه الطريقة على التركيب من تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل؛ لذا فهي توفر نوعين من المعلومات:

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 263.

2 عبد الكريم بويرطخ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- معلومات وضعية من المديرين والزملاء والعملاء.
  - معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها واستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
- وعليه فإن الطرق التقليدية والحديثة كلاهما، كان له إيجابيات وسلبيات، لذا يبقى على الإدارة العمومية أو المنظمات المختلفة اختيار الطريقة المثلى في تقييم أداء موظفيها.

### المبحث الثالث

#### الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء و الحلول المقترحة للتغلب عليها:

يعتبر تقييم الأداء حكم بشري يصدره الإنسان وهذا الإنسان معرض للخطأ، لذا فإن هذا النشاط الذي يقوم به في تقييم الأداء يكتنفه النقص والضعف، مجموعة من الأخطاء، وبالرغم من وجود مجموعة من المزايا إلا أنها لا تخلو من العيوب لذا وجب علينا تقديم النصائح والحلول التي تحد من مثل هذه العمليات.

#### المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

- تواجه عملية تقييم الأداء مشاكل متعددة، وقد نتج عن هذه المشاكل آثار سلبية عديدة أهمها:
  - ❖ **التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية على أساس اقتناع القائم بالتقييم، على أساس تفوقه أو ضعفه، وقد يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فإن كان الفرد أمينا يمنح درجات عالية في جميع العوامل والعكس صحيح.<sup>1</sup>
  - ❖ **التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** والمقصود بالتقييم أن يكون فترات زمنية معينة، قد تكون سنة مثلا، لذا فإنه كثيرا ما يتأثر المشرف بتصرفات مرؤوسيه من الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان الفرد مناسبا بمنحه تقديرا مرتفعا والعكس صحيح، قد يكون ضعيفا فيعطيه تقييم ضعيفا.<sup>2</sup>
  - ❖ **التحيز الشخصي:** المقصود أو غير المقصود للمقيم، ويكون إما تحيز نحو شخص معين أو لجنس، عرق، فئة عمرية أو غيرها، مما يجعل الشخص المحيز على تقويم مرتفع أو العكس مما يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقويم.<sup>3</sup>
  - ❖ **التصميم من صفة واحدة:** ويعني هذا الخطأ ميل المقوم إلى إعطاء تقدير مرتفع للموظف لتمييزه في صفة واحدة، ومثال ذلك، إذا اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، ط2، د ب، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 359.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص359.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 365.

العمل، فإن ذلك يعطيه الرئيس تقديرا مرتفعا، وقد يحدث العكس، إذ يميل المقوم إلى إعطاء تقدير منخفض للمقوم، ويطلق على هذا الخطأ "تأثير الهالة".<sup>1</sup>

❖ غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك، فغيابها يؤدي إلى الارتجال والاجتهاد الذي قد يخطئ وقد يصيب؛ لذا عندما يصبح الأمر خاضعا للمزاوجة والشخصانية، تتباين في ذلك التقديرات التي يمنحها المشرفون تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم.<sup>2</sup>

❖ عدم الاكتراث بنتائج التقويم من جانب الإدارة وعدم تأثر الترقيات، العلاوات، المنح والمكافئات؛ هذا بمفرده يكفي لأن يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين، ويحدث ذلك في ظل نظم الخدمة المدنية التقليدية، حيث تكون الأقدمية هي الأساس ومن يستكمل المدة يحصل عليها وقد يتساوون في حصولهم على العلاوات.<sup>3</sup>

❖ الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين عاليا وقد يكون منخفضا لذا من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية أي يؤديه بصورة واقعية، وهناك من يخفي تفوق بعض الأفراد خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين.<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: نصائح في تحسين تقييم الأداء :

- استخدام المقاييس السلوكية، بدلا من الخصائص والصفات، حيث أن الصفات في الغالب لا ترتبط بالأداء في العمل ولا يمكن تحديدها.
- استخدام طرق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد العاملين بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن أداء الأفراد العاملين.
- استمرارية التغذية العكسية للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم ويفضل أن يكون ذلك من قبل رؤساء بصورة مباشرة بعد التقييم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 368.

<sup>2</sup> عامر خيضر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، د ط، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 210.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 211.

<sup>4</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 360.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

- كما يفضل: استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين، وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.<sup>1</sup>
- كما يجب: الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي الأسبوعي أو الشهري.
- تحديد الأهداف الواضحة والمحددة لعملية التقييم، حيث يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- كفاءة نماذج الأداء الوظيفي، حيث ينبغي أن تكون هذه النماذج واضحة ودقيقة، بالإضافة إلى اشتمالها على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته، وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص، (433-434).

<sup>2</sup> خالد ماضي أبو ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007، ص 38.

## المبحث الرابع

### واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع وظيفة تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، الذي يتواجد ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي وهي البلدية، انطلاقا من النصوص القانونية والتنظيمية التي تحكمه، وسنتطرق بداية إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا المجال.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الوظيفة العمومية الجزائرية

قبل أن نتطرق إلى واقع عملية تقييم الموظف العمومي المحلي الجزائري لا بد أن نقدم مجموعة من المفاهيم الأساسية للوظيفة العمومية وهي:

#### أ. تعريف الموظف العمومي المحلي:

قبل أن نعرف هذا المصطلح علينا معرفة معنى الموظف، وهذا سعيا منا لتقريب فهم مصطلح.

**الموظف:** لا يوجد عبر العالم تعريف موحد لمفهوم موظف أو للوظيفة العمومية، إلا أنه يمكن التمييز بين تعريفين أساسيين يختلف التعامل معهما في ظل أنظمة الوظيفة العمومية، لذا فهناك تعريف يعتمد على المركز القانوني للأعوان، وهو تعريف وظيفي يدخل ضمنه كل الأعوان العموميين بغض النظر عن المصلحة التي ينتمون إليها، وأيضا يوجد تعريف أضيق، يعني أساسا بالوضع القانوني للوظف، ويميزه عن العمال التابعين لأحكام قانون العمل.<sup>1</sup> ويصرح بعض الفقهاء أن تعريف الموظف العمومي " هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم بدفعه إليه مباشرة من الخزينة العامة".<sup>2</sup>

وكما يعرفها الفقيه بارتلي "بأن الموظفين العموميين هم: الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويساهمون بطريقة مستمرة في إدارة مشروع عام".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، د ط، الجزائر، دار الهومة، 2013، ص 91.

<sup>2</sup> مسعود عشاش، "الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري"، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 10.

أما بالنسبة للقضاء الفرنسي فقد عرف الموظف العمومي المحلي على أنه:<sup>1</sup> " الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة داخله ضمن الوظائف الخاصة، بمرفق عام تديره الدولة أو أشخاص القانون العام عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الإداري".

وقد عرف أيضا الميثاق الوطني الموظف العمومي "على أنه أداة للدولة يجب أن يصير خادماً للجماهير الكادحة، وإصلاح النصوص، وأن يصحب بإعادة تربية سياسية تجعل من موظف الدولة صلة مع الجماهير وليس سلطة فوقها".

أما في الأمر 03/06 في المادة 04 منه<sup>2</sup> "يعتبر موظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبة في السلم الإداري والترسيم هو إجراء 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 وهو ما حددته المادة 84 من الأمر 03/06.
- أن تتوفر فيه شروط التوظيف المنصوص عليها في المواد ( 75-78-79-80 ) من الأمر 03/06.<sup>3</sup>

ومنه فالموظف العمومي المحلي: هو كل شخص يشغل وظيفة دائمة، في إدارة عمومية أو موقف عمومي تديره الدولة، و يرسم هذا الموظف في رتبة من السلم الإداري، وكذا يخضع لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ومنه نستنتج أن الموظف العمومي المحلي يشغل ضمن نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة.

<sup>1</sup> مسعود عشاش، مرجع سبق ذكره، ص ص (12-14).

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البرلمان، القانون رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 46، الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

<sup>3</sup> عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ب. نظام الوظيفة العمومية المغلق:

حيث يعتبرها هذا النظام مهنة للمنتمين إليها، وهذا المسار متنوع تحكمه النصوص التشريعية والتنظيمية فهو لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قاصرة، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة، كما تمارس المهنة في ظل هذا النظام لفائدة المصلحة العامة ولحساب المواطنين، لذا فإن الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، تهدف إلى إضفاء طابع الديمومة الوظيفية وتفرغ الموظف لخدمة الدولة.

تمتاز الوظيفة العامة في النظام المغلق بخصائص عديدة أهمها: الخصائص الذاتية للنظام المغلق<sup>1</sup>

هناك فكرتان أساسيتان منها البنية الأساسية لنموذج الوظيفة العمومية المغلقة هما:

- **التعريف بالقانون الأساسي للموظفين:** إن المقصود بالقانون الأساسي للموظفين في فقه الوظيفة العمومية هو "مجموعة القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية التي يخضع لها مختلف أصناف الأعوان، من تاريخ صدور هذه الإجراءات وصولا إلى نهاية الخدمة، لذا فهي قواعد تهدف في مجملها إلى تحديد عناصر النظام القانوني وتسيير حياتهم المهنية في خدمة الدولة".<sup>2</sup>
- **معنى الحياة المعنية للموظفين:** إن فكرة الحياة المعنية للموظفين نابعة من طبيعة التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين، والقائم على السلك الوظيفي الذي يرمي إلى تحقق الاستقرار من خلال:
  - الوضعية الممنوحة للأعوان بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية.
  - التطور الدائم للامتيازات المالية التي هي من حق الموظف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، د ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 63.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 73.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 73.

**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:<sup>1</sup>

- أمر رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.<sup>2</sup>
- مرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966 يتعلق بإعطاء النقاط و طرق الترقية.<sup>3</sup>
- التعليم رقم 05 الصادر بتاريخ 3 جويلية 1968 والمتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتتقيط وترقية الموظفين.
- مرسوم رقم 59/85 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.<sup>4</sup>
- أمر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادى عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.<sup>5</sup>

سنتطرق إلى دراسة و تحليل نظام تقييم أداء الموظف المحلي في ظل قانون 03/06 "حيث أن النظام القانوني الجزائري الحالي يخضع قطاع الوظيفة العمومية إلى قانون أساسي عام وموحد، وهو النهج المتبع منذ صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومية عام 1966 بالأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، وصولا إلى القانون الجديد للوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 لذا فإن أحكام القانون

<sup>1</sup> عادل ذبيح، "تقييم الموظف العمومي"، لمذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2011، ص 71.

<sup>2</sup> ج.ج.د.ش، الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد رقم 46، الصادر بتاريخ 8 جوان 1966.

<sup>3</sup> ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 يونيو 1966 والمتعلق بإعطاء النقاط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية العدد رقم 46، الصادر بتاريخ 8 يونيو 1966.

<sup>4</sup> ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 59/85 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد رقم 13، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.

<sup>5</sup> ج.ج.د.ش، الأمر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادى عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد رقم 46، الصادرة بتاريخ 26 يوليو سنة 2006.

الأساسي للوظيفة العمومية لعام 2006 تسري على كافة الموظفين، في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة وهو ما نصت عليه المادة الأولى<sup>1</sup>.

أ. نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06:

لقد كرس دستور 1989 و تعديله سنة 1996 مبدأ الفصل بين السلطات فأنجر عنه تنظيم جديد لهياكل الدولة، كما كرس التعددية السياسية، النقابية، تبنى الليبرالية الاقتصادية، وهو ما حتم على الدولة إعداد العديد من القوانين والتنظيمات.<sup>2</sup>

كما تجدر الإشارة في البداية أنه منذ إلغاء أحكام الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أصبح الموظفون خاضعين للمرسوم رقم 59-85 ، والذي استند إليه 78-12 المؤرخ في 55 أوت 1978، والمتضمن القانون الأساسي للعامل، والذي تم إلغاؤه بموجب القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.<sup>3</sup>

كل هذه الظروف أدت إلى إصدار الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعد مسار تفكير وتشاور موسع مع مجموعة من القطاعات الوزارية والشركاء الاجتماعيين، حيث أصبح يشكل إطار قانونيا شاملا.<sup>4</sup>

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

نلاحظ في هذا الأمر 03/06 الجديد الذي تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وقد أدرج هذا الفصل تحت الباب الرابع، حيث اعتمد مصطلح التقسيم بدل التنقيط أيضا جاء بعملية تنظيم المسار المهني بعد التوظيف، التربص والتسيير الإداري للمسار المهني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>4</sup> عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>5</sup> عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

و يهدف تقييم الموظف حسب هذا القانون إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

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 والمردودية.
- كيفية الخدمة.<sup>1</sup>

تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، مع تخطط استمارة التقييم في ملف الموظف حسب المادة ( 101-102 ) من الأمر 03/06.<sup>2</sup> وأحالت المادة (103) إلى التنظيم تحديد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل المتعلق بتقييم الموظف، وللأسف لم يتم إصداره لحد الساعة مما يمدد العمل بالأحكام الواردة في المرسوم 149/66 والتعليم رقم 05.<sup>3</sup>

كما تضمن هذا الأمر أيضا: مفاهيم تجديدية في ميدان التقييم وإشارة واضحة إلى أدوات عصرية لتطبيق هذه المفاهيم، إلا أن هذه القفزة النوعية تبقى مرهونة بالنصوص التطبيقية وإعادة الاعتبار لوظيفة تسيير الموارد البشرية، وقدرتها على توظيف التقنيات الكفيلة بتمكين العمل الإداري والخدمة العمومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ج.ج.د.ش، الأمر رقم 03-06 مرجع سبق ذكره، المواد، (98-99) ، ص 10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المواد،(101-102)، ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المادة ( 103 )، ص 10.

<sup>4</sup> هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

كما أن سلم التنقيط المعمول به يركز أيضا على نص التعليمات نفسها، حيث يتم تصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية، ذلك حسب النقاط المتحصل عليها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (05): يتعلق بسلم التنقيط.

التقسيم	العلامة
ممتاز	أكبر من 18
جيد جدا	أكبر من 16
جيد	أكبر من 13
متوسط	أكبر من أو يساوي 10
ضعيف	أقل من 10

#### ب. منح النقطة وإبلاغها للموظف:

حيث تجدر الإشارة أن الجديد الذي جاء به الأمر 06-03 هو مبدأ الاستمرارية ودورية التقييم، والذي يفسر بمثابة إصلاح لمبدأ السنوية التي نصت عليه التعليمات رقم 05 التي لا تزال قائمة على أساس مبدأ السنوية، وفي الواقع أن النقطة السنوية، يتم منحها للموظف خلال الثلاثي الأخير من السنة.

وحسب التعليمات رقم 05 فإن التنقيط يتم بمنح نقطة سنوية للموظف متبوعة بتقدير عام، كما يعكس غالبا نقائص وخصائص الموظف، ثم يتم التبليغ للموظف بالنقطة السنوية الذي يمكنه من أن يرفع بشأنها طعن إلى اللجنة المتساوية الأعضاء؛ لذا فإن هذه اللجنة في مرحلة لاحقة تقوم بدراسة التظلمات التي ترفع من طرف الموظفين، وعلى سلطة سلمية الرد خلال مهلة أقصاها يوما من تاريخ التبليغ لتجنب تأخر إعداد جداول الترقية النهائية.

كما يتم تحضير بطاقة سنوية للتنقيط لكل موظف تضم شروط المحتويات التالية، وهذا حسب المادة 149/66 وهو نفس المبدأ الوارد في المرسوم 59/85:<sup>2</sup>

ت. معلومات تخص الموظف المعني تنقسم إلى قسمين:

- البيانات الشخصية: اسم و لقب الموظف و تاريخ ميلاده.

<sup>1</sup> عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص ص ( 47-48 ).

<sup>2</sup> عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

- بيانات متعلقة بالوظيفة: الرتبة، الدرجة، الوظيفة الحالية، مكان التعيين، تاريخ سريان آخر درجة للترقية، تاريخ التسجيل.
- ث. أما بالنسبة لتبليغ النقطة للموظف: حسب المادة 85 الفقرة 01 من المرسوم 59/85 فإن استمارة التنقيط تبلغ للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها كما يمكن أن يسجل ملاحظات التي يراها ضرورية.
- لذا فإن الأمر 133/66 اقتصر على منح الموظف حق الاطلاع على النقطة أما المرسوم 59/85 اشترط أن يقوم الموظف المقيم بالتوقيع على الوثيقة<sup>1</sup>.
- أما في ما يخص مسألة طعن الوظيف العمومي عن نتيجة تقييم أدائه، والتي قد لا يراها تعكس مؤهلاته وقدراته وغير عادلة تتم بالذاتية، فإنه لم يرد في النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، واعتبار الموظف العمومي قرار إداري تنفيذي يجوز الطعن فيه بالإلغاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 97.

### خلاصة الفصل:

مما سبق تناولنا في هذا الفصل الإطار العام لعملية تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية وقد استنتجنا أن تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، فهي عملية مستمرة وهادفة لها أهداف قانونية وتدريبية.

لقد خلصنا إلى اعتبار وظيفة تقييم الأداء نظاما يبني على خطوات ومراحل متسلسلة ينبغي علينا تطبيقها في عملية تقييم الأداء خطوة بخطوة، كما لها مسؤولية، ولها عدة أطراف تقوم بإجراء هذه العملية أيضا لديها طرقا مختلفة ومتنوعة فيها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

بالإضافة إلا أنه يجب اختيار الطرق المناسبة الأكثر موضوعية وأقلها عيوب وصعوبات، كطريقة الإدارة بالأهداف، هذا لا يعني أنه لا يخلو من مشاكل وصعوبات موضوعية وذاتية، أخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، فهي تعرقل عملية التقييم وتثمين الموارد البشرية لذا فقد قمنا باقتراح حلول للتغلب على هذه الصعوبات وكذا تفادي النقائص.

لذلك فإن معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 06-03 الذي تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية اعتمد على نقطة مرقمة من (0 إلى 20) وتقدير عام لا يحق للموظف المعني الذي تم تقييمه للاطلاع عليه وتقييم سنوي، غالبا ما يعكس نقائص وخصائص الموظف.

## الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية

لقد تم تقصي مختلف الأطر النظرية التي تمت الصلة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية في الفصلين النظريين، حيث تم التركيز على أنظمة تقييم الأداء الخاصة بالموظف العمومي المحلي وذلك حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية لذلك سنقوم في الدراسة الميدانية على البحث في التحليل في مختلف الأنظمة والطرق الممارسة ميدانياً.

كذلك تتطلب الدراسة الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك التعرف على محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف على منهج الدراسة والمجال الزمني وأدوات جمع البيانات المستخدمة وتحديد عينة البحث وكيفية اختيارها ثم تليها تحليل نتائج الإستبيان.

كما سنتطرق إلى الجانب التطبيقي المتعلقة المتعلقة بتقييم الأداء الموارد البشرية على مستوى هذا التنظيم المحلي، ومعرفة طرقه وأهدافه وأهميته وكذا التطرق إلى نماذج هذا التقييم محل الدراسة وكذلك محاولة معرفة الصعوبات تقييم أداء على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج ومواجهة هذه الصعوبات باقتراح حلول.

وفي الأخير سنحاول استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة.

## المبحث الأول

لمحة عن الفرع البلدي محل الدراسة وهيكلها التنظيمي:

المطلب الأول: تقديم الفرع البلدي: الفرع البلدي حي النسيج احدي الفروع المتواجدة علي مستوي بلدية المسيلة، وسنحاول ان نعرف بها فيما يلي:

### 1. تعريف الفرع البلدي: <sup>1</sup>

التسمية: الفرع البلدي حي النسيج.

انبثقت عن بلدية المسيلة الأم في سنة 2009 حسب الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية وبتراسها مندوب بلدي ورئيس ملحقة، تتكون من عدة موظفين تتوزع مهامهم حسب المخطط.

العنوان: الفرع البلدي حي النسيج سونيتاكس، ولاية المسيلة.

عدد سكان بلدية المسيلة: 156646 نسمة احصائيات كل 10 سنوات أي احصاء 2008 بمرسوم تنفيذي رقم 26615 بتاريخ 13 اكتوبر 2015، يتضمن وضع الهيكل العام للسكان والاسكان، ويتفرع منها 11 فرع تتوزع على أحياء المدينة.

اما عن الفرع البلدي: فعدد السكان فيه ذكور 470 وإناث فيه 468 أي عدد السكان 932

المساحة: حي النسيج فيه 86 مسكن، وحي 166 مسكن.

المناخ: يمتاز مناخ بلدية المسيلة وفروعها بما فيها حي النسيج بمناخ ممطر وبارد شتاء، وحر صيفا.

الموقع: يقع الملحق البلدي داخل المحيط العمراني لبلدية المسيلة يحدها عدة احياء منها الجهة الشمالية طريق وطني ومن الجهة الغربية طريق ذراع الحاجة ومن الجهة الجنوبية مصنع النسيج تيندال.

<sup>1</sup> - المصدر: رئيس مصلحة المصالح المشتركة ببلدية المسيلة.

**المطلب الثاني: نشاط الفرع البلدي:** يتمثل نشاطها من خلال<sup>1</sup>:

- استخراج شهادة الميلاد المصادقة علي الوثائق المختلفة.

- استخراج الوثائق الإدارية المختلفة.

- استخراج شهادة الإقامة.

**المطلب الثالث: التركيبة البشرية لموظفي البلدية**

من حيث التصنيف الوظيفي، فيمكن أن تصنف الي عدة اصناف من الموظفين: مؤطرين الفرع، متصرف اقليمي، ملحق اقليمي، عون رئيسي.

1. الاطارات: وهم جملة الموظفين حاملي الشهادات الجامعية ادارية أو تقنية، ليسانس أو مهندس دولة اطباء وبياطرة.

2. أعوان التحكم: وهم الموظفين المؤهلون برتبة كتاب اداريين وتقني أي اقل مستوى من الاطارات

3. اعوان التنفيذ: وهم الاعوان الذين يمارسون اعمال مهنية لا تتطلب أي مستوي.

**المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبلدية:**

يعد التنظيم والهيكله الحسنه لأي مؤسسة أو مصلحة أحد الحلول لإنجاح العمل والتنسيق بين مختلف المصالح والهيئات الداخلية والخارجية، وعليه فإن بلدية المسيلة تخضع لتنظيم وهيكله إدارية حسب المهام المنوطة به.

وفي هذا الإطار فإنه يجدر التذكير بأن القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بقانون البلدية قد أعطى لرئيس المجلس الشعبي البلدي الدور الرئيسي في وضع وتسيير المصالح، من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقا يتضح أن البلدية تضم:

<sup>1</sup> - المصدر، رئيس مصلحة المصالح المشتركة ببلدية المسيلة.

1. الأمانة العامة: تتكون من (02) مصلحتين.
2. مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: تتكون من (03) ثلاث مصالح.
3. مديرية الإدارة والمالية: تتكون من (03) ثلاث مصالح.
4. مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة: تتكون من (04) أربعة مصالح .
5. مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: تتكون من (03) ثلاث مصالح .

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية:

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

يتضمن الإطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة إلى تحديد المجال البشري الذي اختيرت منه عينة الدراسة.

فعند محاولتنا تطرقنا لمعرفة تقييم الأداء كأداة لتسيير الموارد البشرية على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج بولاية المسيلة عن طريق معرفة طرق تقييم الأداء على مستوى الفرع البلدي وكذا معرفة الأهداف والأهمية المتبعة لتقييم ومعرفة النتائج والصعوبات والحلول لتقييم الأداء على مستوى الفرع البلدي وهذا من خلال الوصول إلى تقييم أداء جيد لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية.

وبناء عليه تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يعد من أكثر المناهج استعمالا كما استخدمنا منهج دراسة الحالة من خلال تحقيق الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين العموميين المحليين على مستوى الفرع البلدي حي النسيج، التابع لبلدية المسيلة، أيضا تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل الإستبيان.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يعتبر الأداء أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة على أساسها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى الفرع البلدي لحي النسيج.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي بحي النسيج.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك حلول في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة بمقر الفرد البلدي بحي النسيج.

### المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة وأدواتها

**المجال المكاني للدراسة:** فهي دراسة حالة على مقر الفرع البلدي بحي النسيج بولاية المسيلة

**المجال الزمني للدراسة:** بعد الحصول على الترخيص من طرف الجامعة ,ثم تحديد يوم الأربعاء 05 أفريل 2017 على الساعة 2 زوالا للذهاب إلى مكان الدراسة في بلدية حي النسيج بولاية المسيلة ,ذلك من أجل الحصول على عينة الموظفين العموميين والبيانات الخاصة بالدراسة دامت هذه الدراسة 20 يوما وقد خصص 10 أيام لتوزيع الاستمارات الاستبيان على عينة الموظفين العموميين المحليين والتي تم جمعها في نفس الفترة.

**أدوات الدراسة:** بعد تقديم الترخيص إلى مسؤولة الفرع البلدي تم استخدام مجموعة من الأساليب لجمع البيانات أهمها:

**أولا: الاستمارة (الاستبيان):** تعبير أداة هامة للحصول على الحقائق وتجمع البيانات من خلال إعداد من مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتتطلب الإجابة عليها من قبل المستقنين ويستحسن اللجوء إليها في الحالات التي يكون فيها أفراد العينة على مستوى مقبول من التعليم.\*

\* انظر الملحق رقم(01)المتعلق بمحاور الاستبيان

**تصميم الاستبيان:** فقد تم إنجازه من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث قد احتوى على 21 سؤالاً مقسمة إلى 05 محاور.

وإعتمدنا في تصميم الإستمارة على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان وهذا الجداول يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي.

**جدول رقم (6): يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الإنتاجية	موافق بشدة عالية	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	05	04	03	02	01

وقد تم تقييم إستمارة إستبيان إلى جزئين الأول يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية وتتكون من ستة فقرات: الجنس والسن والحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى المهني ومتغير الأقدمية، أما الجزء الثاني تناول العوامل المستقلة التي تمثلت في محاور الدراسة والتي قسمت إلى 05 محاور\*.

**جدول رقم(7): يبين محاور الدراسة وعدد فقراتها**

رقم المحور	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة الخاصة بمقر الفرع البلدي حي النسيج	5-1	5
2	هناك أهداف وأهمية محددة لكل وظيفة تم تقييم أداء الموظف على أساسها	11-6	6
3	نماذج تقييم أداة الموظف العمومي المتبع على مستوى الفرع البلدي حي النسيج	15-12	4
4	صعوبات عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة للفرع البلدي حي النسيج	18-16	3
5	حلول عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة للفرع البلدي حي النسيج	21-19	3
	المجموع	21-1	21

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

\*انظر الملحق التابع للملحق رقم(01)المتضمن عدد فقرات الاستبيان

### إختبار ثبات القياس:

يستعمل معامل ألفا كرنباخ لاختبار ثبات الاستمارة ويقصد بالاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها تؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها حيث كلما اقتربت معامل كرنباخ 1 دل على ثبات الاستمارة وصلاحيه استعمالها والعكس صحيح.

### ثانيا: المقابلة:

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات وقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة الفرع البلدي بحي النسيج وهذا لمعرفة وجهة نظرها حول تقييم الأداء كأداة لتسيير الموارد البشرية تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الاستمارة وتضمنت عن طريق 10 أسئلة مغلقة و 10 أسئلة مفتوحة بالنسبة للأسئلة المغلقة كانت النتائج كالتالي من طرف عنية الدراسة:

### الجدول رقم(8) : يبين عدد الاجوبة التي تم طرحها في المقابلة

نعم	لا
5	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المقابلة.

أما بالنسبة للأسئلة المفتوحة فقد دعمت بها في تحليل نتائج الاستبيان\* , وقد كانت الإجابة عليها دقيقة وصحيحة من قبل رئيسة الفرع البلدي ,كانت نسبة الأجوبة %80 أما بالنسبة للأسئلة المغلقة فكانت نسبتها %100.

### رابعا: الوثائق والسجلات:

تمت الاستعانة ببعض من الوثائق والمجالات التي تتعلق بتقييم أداء الموظف، غير أنه وجدت صعوبة في الحصول على الوثائق والسجلات من مقر الفرع البلدي ولم يتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة.

\* انظر الملحق رقم 02 المتضمن أسئلة المقابلة المفتوحة والمغلقة.

### المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وكيفية إختيارها

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قصدية من الموظفين المحليين الدائمين، والذي يضم الفرعي البلدي محل الدراسة على 21 موظف منهم 20 دائما و 1 موظف متعاقد، وقد تم اختيار جميع الموظفين الدائمين لأنهم نسبة قليلة أي 20 موظف دائما، وقد قمنا بتوزيع الاستمارة الاستبيان على هذه العينة من الموظفين قدرها 21 استمارة تم استرجاع منها 1 استمارة ومنها 3 استمارات عن إجابات غير مكتملة.

### المبحث الثالث

#### تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث الي تحليل نتائج الاستبيان وكذا تحليل الفرضيات والتي من خلالها سنتطرق الي الجانب التطبيقي للدراسة ومحاولة معرفة تقييم الاداء كأداة لتسيير الموارد البشرية علي مستوي الادارة المحلية علي مستوي الفرع البلدي بحي النسيج ،ومعرفة سهولة الطرق التقييم وكذا تأكيد الاهمية ولأهداف ومعرفة أنه لا توجد صعوبات واقتراح حلول ان وجدت.

**المطلب الاول: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:** سنحاول في هذا المطلب تحليل الجزء الاول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية، لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم علي إستمارة الاستبيان وذلك كالتالي:

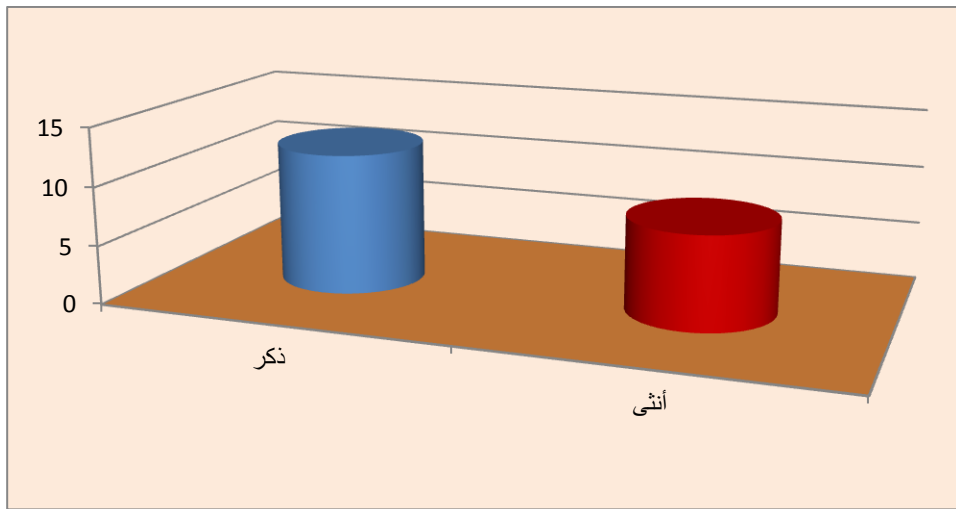
#### 1- خصائص العينة من حيث الجنس: كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%60	12	ذكر
%40	08	أنثى
%100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0.

الشكل رقم (1): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 12 فرد أي بنسبة 60 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 08 أفراد فقط أي ما نسبته 40 % .

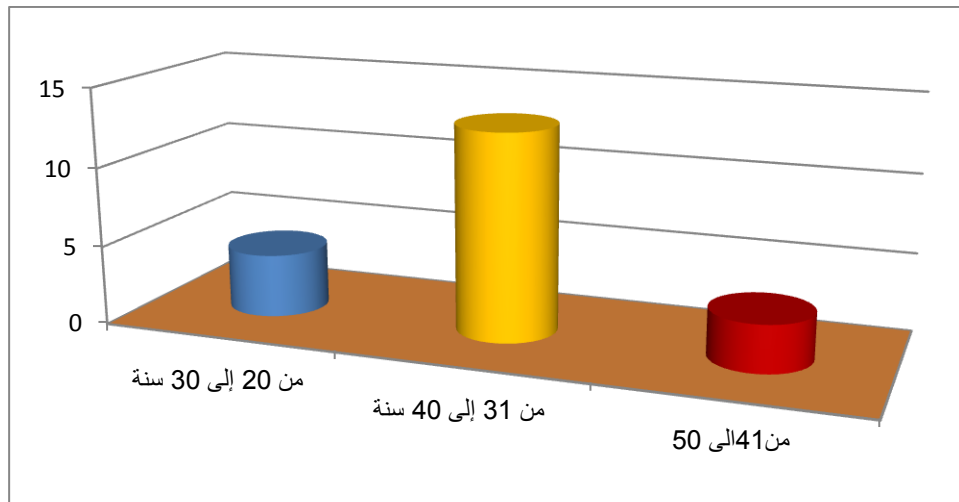
2- خصائص العينة من حيث متغير السن: كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20%	4	من 20 إلى 30 سنة
65%	13	من 31 إلى 40 سنة
15%	3	من 41 إلى 50
100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21,0

الشكل رقم (2): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة قدر بـ 04 افراد أي بنسبة 20 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة قدر بـ 13 فرد أي ما نسبته 65 %، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 3 أفراد بنسبة بلغت 15 % .

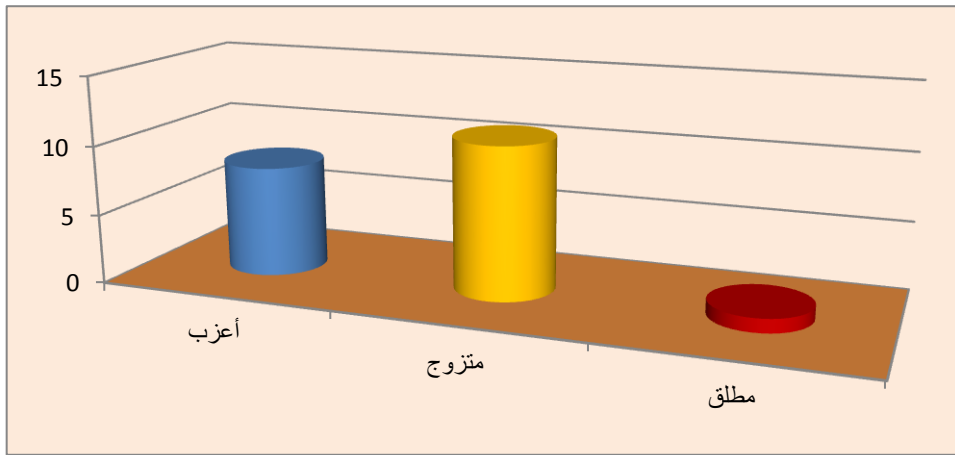
3- خصائص العينة من حيث الحالة المدنية: كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
40%	8	أعزب
55%	11	متزوج
5%	1	مطلق
100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة

الشكل رقم (3): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد العزاب قدر بـ 08 أفراد أي بنسبة 40%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد المتزوجين قدر بـ 11 فرد أي ما نسبته 55%، أما الأفراد المطلقين فقد بلغ عددهم 1 فرد فقط بنسبة قدرة بـ 05%.

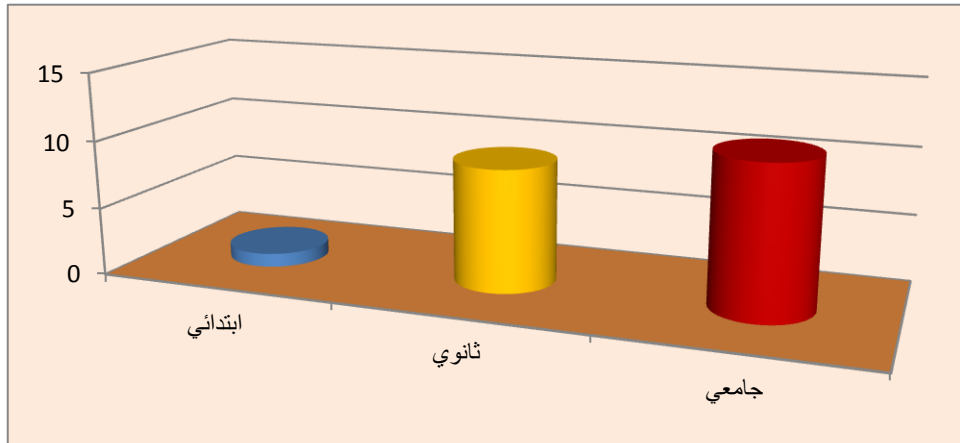
4 خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي: كما يبين الجدول التالي

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5%	1	ابتدائي
45%	9	ثانوي
50%	11	جامعي
100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0.

الشكل رقم (4): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الابتدائي قدر بـ 03 فرد فقط أي بنسبة 15%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي قدر بـ 08 أفراد أي ما نسبته 40%، وأخيراً الأفراد الذين مستواهم جامعي فقد قدر عددهم بـ 10 فرد بنسبة بلغت 50%.

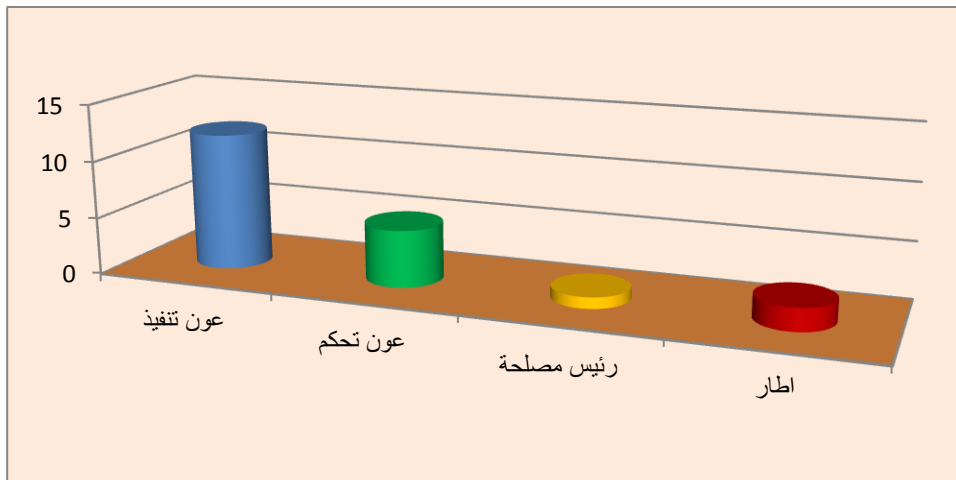
5 خصائص العينة من حيث المستوى المهني: كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
60%	12	عون تنفيذ
25%	5	عون تحكم
5%	1	رئيس مصلحة
10%	2	إطار
100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم (5): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المنصب عون تنفيذي قدر عددهم بـ 12 فرد أي بنسبة 60%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عوم تحكم قدر بـ 05 افراد أي ما نسبته 25%، أما الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة فقد قدر عددهم بـ 01 فرد واحد فقط أي بنسبة 05% وفي الأخير الافراد الذين يشغلون منصب اطار قدر عددهم بـ 02 فردين أي مانسبته 10%.

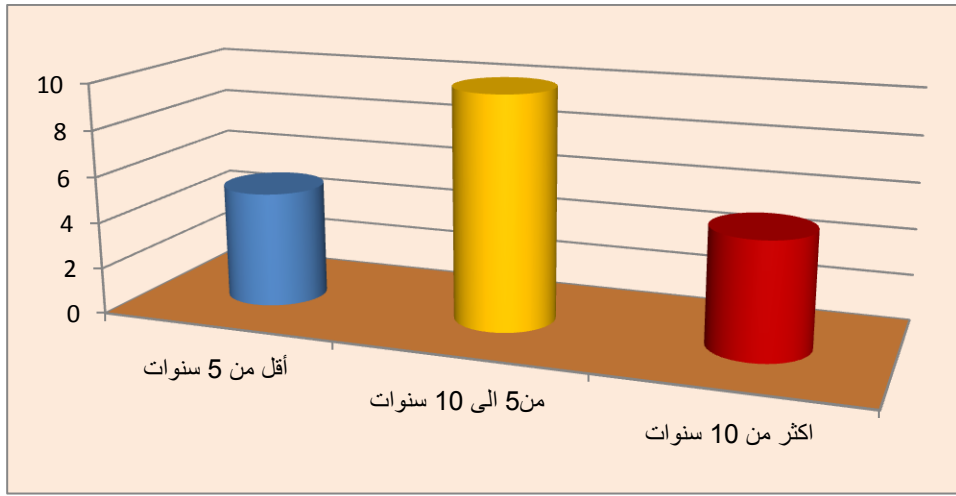
6- خصائص العينة حسب متغير الاقدمية: كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	25%
من 5 الى 10 سنوات	10	50%
اكثر من 10 سنوات	05	25%
الإجمالي	20	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم (6): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين الاقدمية لديهم اقل من 5 سنوات قدر بـ 05 أفراد أي بنسبة 25 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين الأقدمية المهنية لديهم من 5 إلى 10 قدر بـ 10 افراد أي بنسبة قدرت بـ: 50 % وفي الأخير الأفراد الذين تتجاوز الأقدمية لديهم 10 سنوات قدر عددهم بـ 05 افراد بنسبة 25 %.

**المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:**

سنحاول في المطلب تحليل نتائج كل فرضية على حدا، وذلك كالتالي:

**الفرضية العامة:**

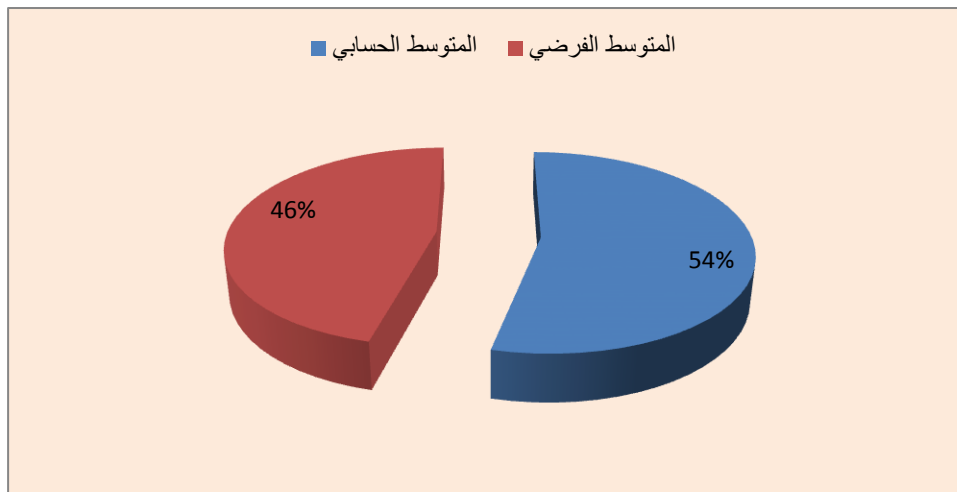
نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "يعتبر الأداء أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية"، وبعد المعالجة الاحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في الأداء

المتوسط الفرضي 63				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T					
دال عند 0.01	0.00	19	6.92	10.50	6.77	73.50	20	الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم (7): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (15) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاداء والذي بلغ 73.50 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 63 بناء عليه فان " الأداء يعتبر أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية " ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 6.92 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ: " يعتبر الأداء أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### تحليل ومناقشة الفرضية العامة:

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن هذه الفرضية قد تحققت من طرف الطالبة الباحثة، فبعد دراسة المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في الأداء، فإن الفرضية قد كانت دالة، أي أنها فرضية موجبة، لذا نجد أن الأداء هو أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج، ويدعم ذلك الدراسات السابقة لرابح يخلف الذي قام بدراسة لواقع نظام تقييم الأداء والذي توصل فيه إلى أن تقييم الأداء في المؤسسة كان له فاعلية في ترشيد القرارات المتخذة في تسيير الموارد البشرية وقد توصل في دراسته إلى نتيجة إيجابية ودالة وهذا يتوافق مع دراستي وبالتالي نستطيع أن نؤكد أن هذه الفرضية صحيحة نسبياً.

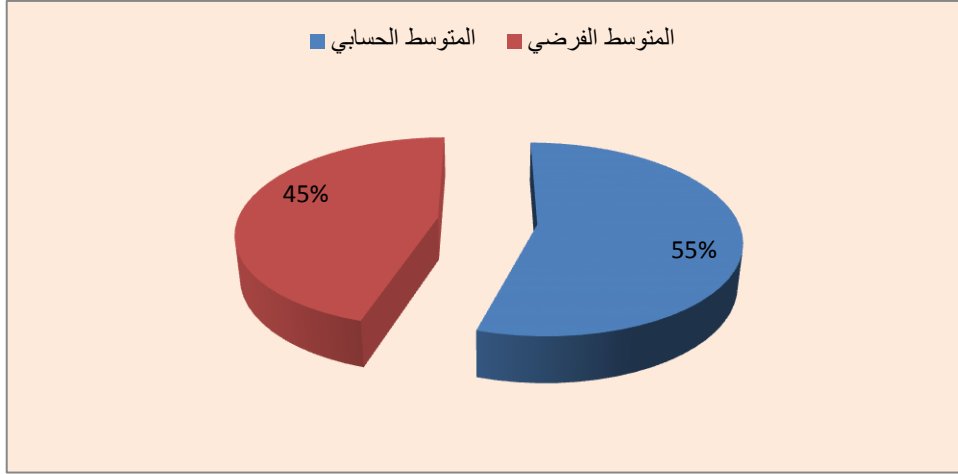
### الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة على: "هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد السهولة في الاداء								
المتوسط الفرضي 15				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	19	5.37	3.15	2.62	18.15	20	السهولة في الاداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم(8): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد السهولة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (16) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على بعد السهولة في الاداء والذي بلغ 18.15 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 15 بناء عليه فانه هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 5.37 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لافراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ: " هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليلنا للنتائج نجد أن أغلب العينة أقر بأن هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي على مستوى بلدية حي النسيج، وهذه السهولة كانت دالة وصحيحة نسبياً وقد تم هذا التحليل من خلال ما جاء به الدكتور نادر أحمد أبو شيخة حينما تكلم عن طريقة تقييم الإدارة بالأهداف وهو بهذا يبين سهولة هذه الطريقة في اشراك الرئيس مع مرؤوسيه وذلك من أجل إنجاز الهدف ومعايير القياس، كما أقر السهولة في العديد من الطرق وهذا كان في

الدراسة النظرية في الفصل الثاني حيث نجده يتوافق مع عينة الدراسة التي أجريناها فأغلب أفراد العينة اتفقوا على أن هناك سهولة في طرق التقييم وهذا يعني أن هذه الدراسة كانت إيجابية.

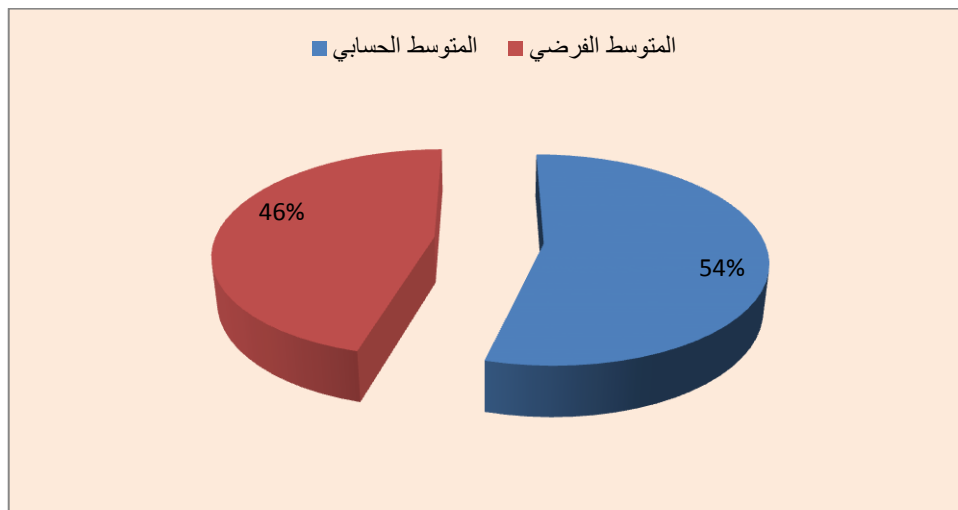
الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد الأهداف والأهمية المحدد لكل وظيفة								
المتوسط الفرضي 18				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
الأهداف والأهمية	0.01	19	5.09	3.35	2.94	21.35	20	الأهداف والأهمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم (9): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد الأهداف والأهمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحويلها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (17) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على بعد الأهداف والاهمية والذي بلغ 21.35 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 18 بناء عليه فإنه توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 5.09 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة "توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

بعد اطلاعنا على نتائج الفرضية الثانية لاحظنا أنه توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة ثم تقييم الموظف على أساسها حيث نجد أنها في مرتبة عالية من المتوسط الفرضي فمعظم أفراد العينة أقر بأن هناك أهداف وأهمية، حيث أن هذه الفرضية صحيحة وصادقة وقد تحققت نسبياً ونؤكد ذلك من خلال الدراسات السابقة للباحث عبد الكريم بوبرطخ حيث أجرى دراسة عن فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وبعد دراسته للعينة تبين أن نسبة أفراد العينة أقرروا بأن الهدف الرئيسي هو منح الحوافز والمكافآت والبعض الآخر يرى أنه ناتج من الاحتياجات التدريبية، والبعض لا يعرف الهدف من هذا التقييم، أي أن النتيجة كانت مختلفة غير مستقرة، ولم تتفق مع دراستي في تحديد الأهداف فدراستي كانت مقبولة من قبل أفراد العينة ومعظمهم يتفقون على أهداف وأهمية محددة عكس دراسة بوبرطخ الذي كانت متنوعة في دراسة أخرى التي أجريتها في المقابلة وإجابة عن السؤال التي طرحته لرئيسة الفرع البلدي بحي النسيج فقد أجابت بأنه يهدف تقييم الموظف بصفة دورية من طرف الهيئة المستخدمة إلى ترقية الموظف من خلال النقاط الممنوحة له على سلوكه وفي العمل بصفة دورية مما يجعله محل لنيل منصب أعلى في المستقبل<sup>1</sup> وقد اتفقت مع بعض أفراد العينة على

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد "يحي وهيبه" رئيسة الفرع البلدي بحي النسيج، مقر الفرع البلدي، 5 أبريل 2017، من الساعة 2 إلى 4 زوالاً.

سؤال الاستمارة\* ، لذا كان نفس سؤال الذي طرح على رئيس المصلحة وبهذا كانت هذه الدراسة موجبة.

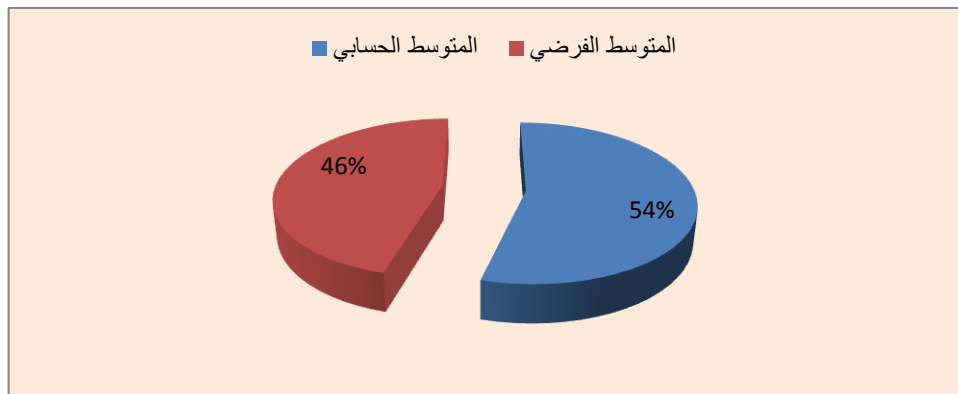
### الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة على: "توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتتبع على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج" ، وبعد المعالجة الاحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد النماذج								
المتوسط الفرضي 12				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	19	4.48	2.25	6.77	14.25	20	النماذج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

### الشكل رقم (10): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد النماذج



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

\* تابع للملحق رقم (01) المتضمن الاستبيان.

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (18) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على بعد النماذج والذي بلغ 14.25 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 12 بناء عليه فإنه توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتتبع على مستوى بلدية حي النسيج ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 4.48 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ: " توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتتبع على مستوى بلدية حي النسيج "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:** نلاحظ من خلال دراستنا للفرضية بأن هناك نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي وهذا ما أثبت نسبياً حيث كانت نسبته عالية وهي ما يؤكد أن هذه الفرضية قد تحققت حيث تمثل نماذج التقييم الصورة أو الوثيقة الرسمية في المؤسسة ويدعم هذا التحليل ما جاءت به رئيس الفرع البلدي، في المقابلة حيث أقرت بأن نموذج تقييم الأداء يكون في نموذج النقط، حيث أن هناك كشف النقاط لمردودية عمل الموظفين يتم بصفة دورية كل ثلاثة أشهر يتم بواسطة تقييم الموظفين على ثلاثة مراحل وهي السلوك الانضباط في العمل وتقييم الموظف بصفة عامة كما أنه بعد تسليم كشف المردودية لمصلحة التنظيم ومنها إلى مصلحة الإدارة والمالية يتم القيام بإجراءات دفع هذه الكشوفات على مستوى الخزينة لتقاضي الموظف الأجر مقابل هذه الكشوفات وعند تقاضيه لهذه المنحة الدورية ستوضح له النقطة المتحصل عليها جراء عمله سواء كانت نقطة كاملة 30/30 أن ناقصة 30/10 وهذا حسب مردودية العمل<sup>1</sup>، من هنا نرى بأن نتائج التحليل وما ذكرته رئيس المصلحة يتوافق مع بعضها لأنه في النماذج التي ذكرناها نموذج التقييم في تقييم الأداء من هنا نجد أن هذه الفرضية قد تحققت، إذن فهي صحيحة نسبياً ولا تحتاج إلى الوقوع في الخطأ.

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد "يحي وهيبة" رئيسة الفرع البلدي بحي النسيج، مقر الفرع البلدي، 5 أبريل 2017، من الساعة 2 إلى 4 زوالاً.

الفرضية الجزئية الرابعة:

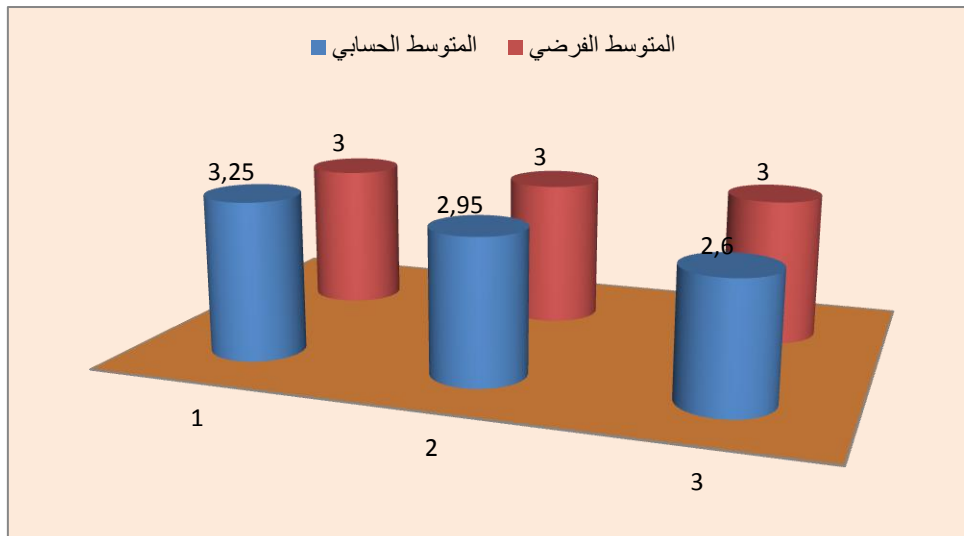
نصت الفرضية الجزئية الرابعة لهذه الدراسة على: "هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي حي النسيج"، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بصعوبات تقييم الأداء في الإدارة

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
16	20	3.25	0.91	3	0.52	1.22	19	0.23	غير
17	20	2.95	0.68	3	-0.05	-0.32	19	0.74	غير
18	20	2.60	0.82	3	-0.4	-2.17	19	0.04	دال عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم (11) يمثل: المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بصعوبات تقييم الأداء في الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (11) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على صعوبات تقييم الأداء في الإدارة والتي جاءت كما يلي، السادس عشر بمتوسط بلغ (3.25)، يليه السؤال السابع عشر بمتوسط قدر بـ (2.95)، أما السؤال الثامن عشر فقد بلغ متوسطه (2.60). يتبين من خلال الجدول (19) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة صعوبات تقييم الأداء " جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي جاءت أغلبها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ، باستثناء السؤال الثاني والعشرون والذي كانت فيه قيمة "ت" دالة إحصائياً ولصالح المتوسط الحسابي المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأنه ليست هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر بلدية حي النسيج .

**تحليل نتائج الفرضية الرابعة:** نلاحظ من خلال التحليل أن صعوبات تقييم الأداء كانت منخفضة حيث نجد أن هذه الفرضية لم تتحقق نسبياً وغير صحيحة ودالة، لذا لا توجد صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر بلدية حي النسيج، وهذا ما جاءت به رئيسة الفرع البلدي في المقابلة، حيث أكدت على أنه لا توجد صعوبة في عملية التقييم حيث أنه من الواجب أن يتسع المسؤول في تقييمه مبدأ النزاهة لتقييم الموظف بدون خضوع إلى ضغوطات خارجية، ويجب على المسؤول ان يراعي في عمله تقادي الضغوطات النفسية واجتماعية والشخصية في تعامله مع أي موظف كان، وعدم التعسف في استعمال السلطة<sup>1</sup> وهذا يتناسب ويتفق مع التحليل نتائج أفراد العينة لذا لا توجد صعوبة في تقييم أداء الموظف العمومي في مقر الفرع البلدي بحي النسيج.

#### الفرضية الجزئية الخامسة

**الفرضية الجزئية الخامسة لهذه الدراسة على:** "هناك حلول في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي بحي النسيج"، وبعد المعالجة الاحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

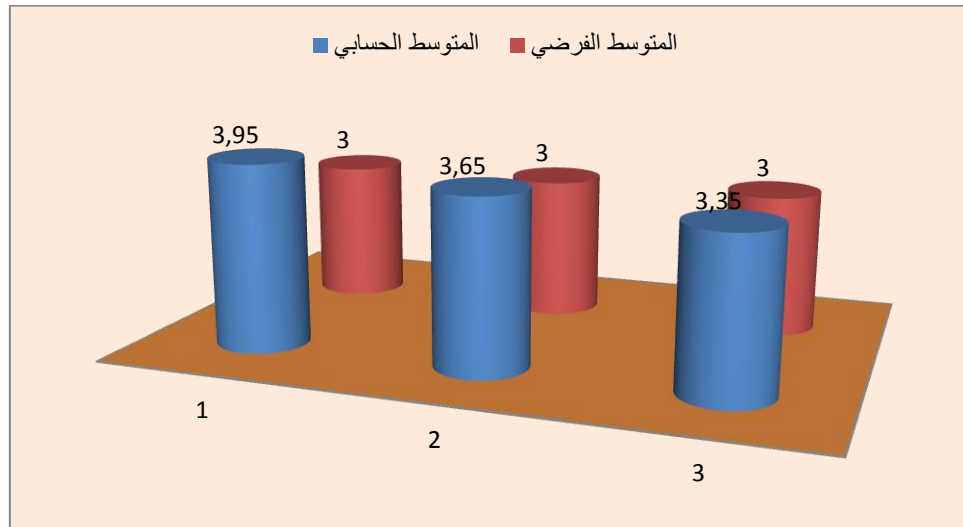
<sup>1</sup>مقابلة مع السيد "بجي وهيبة" رئيسة الفرع البلدي بحي النسيج، مقر الفرع البلدي، 5 أبريل 2017، من الساعة 2 إلى 4 زوالاً.

الجدول رقم (20) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بحول تقييم الأداء في الإدارة

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
19	20	3.95	1.09	3	0.95	3.86	19	0.00	دال عند 0.01
20	20	3.65	1.08	3	0.65	2.66	19	0.01	دال عند 0.01
21	20	3.35	1.22	3	0.35	1.27	19	0.21	غير دال عند 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss النسخة 21.0

الشكل رقم(12) يمثل: المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بحول تقييم الأداء في الإدارة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام spss وتحولها لبرنامج الإكسيل 2007

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (12) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على أسئلة حلول تقييم الأداء في الإدارة والتي جاءت كما يلي، السؤال التاسع عشر بمتوسط بلغ (3.95)، يليه السؤال العشرون بمتوسط قدر ب (3.65)، أما السؤال الحادي والعشرون فقد بلغ متوسطه (3.35).

يتبين من خلال الجدول (20) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة حلول تقييم الأداء جاءت مرتفعة وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ ) ولصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، باستثناء السؤال الحادي والعشرون والذي كانت فيه قيمة "ت" غير دالة ، وبناء عليه يمكن القول بأن أهم الحلول في عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي بحي النسيج هي:

- دراسة أولية استراتيجية في تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية -تقديم الإطار القانوني والتنظيمي لتقييم أداء الموارد البشرية على مستوى هياكل الإدارة المحلية

**تحليل نتائج الفرضية الخامسة :** نلاحظ من خلال التحليل أن هناك حلول في عملية تقييم الاداء في الإدارة العامة لمقر حي النسيج وكانت أغلبها دالة إحصائية وخاصة في السؤال التاسع عشر والعشرون، غير أن هناك من لا يوافق على هذه الحلول كما ظهر في السؤال الواحد والعشرون لكنها عينة صغيرة ولا يمكن أن تأخذ بها، لذا نجد هذه الحلول ملائمة لتقييم الأداء على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج، وقد جاءت رئيس المصلحة بفكرة مناقضة ولا تتوافق تماما مع العينة التي كانت نتائجها مرتفعة، حيث قالت ليست موافقة على النظام المعمول به حاليا بصفة نسبية، في مصلحة الموظف لأنني أتطلع مستقبلا أن يكون النظام التقييم أكثر جدية وأكثر انصاف في حق الموظفين<sup>1</sup> ، إضافة إلى هذا الرأي نجد رأي الدكتور أحمد ماهر فقد أعطى مجموعة من الحلول أهمها، أنه يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء وهو متوافق تماما مع دراستي التي أجريتها.

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد "يحي وهيبة" رئيسة الفرع البلدي بحي النسيج، مقر الفرع البلدي، 5 أبريل 2017، من الساعة 2 إلى 4 زوالا.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال الفصل الثالث ربط مختلف محاور الشق الميداني، بالجانب النظري للدراسة والتي تتمحور حول تقييم الأداء كأداة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية والتي من خلالها قمنا بإجراء دراسة ميدانية وهي عبارة عن دراسة حالة على مستوى الفرع البلدي بحي النسيج التابع لبلدية المسيلة، ومن خلاله تم إبراز أهم العناصر التي تضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

واعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية من أجل الحصول على المعلومات من الموظفين، بالإضافة الي أداة المقابلة التي اجررتها مع رئيسة الفرع البلدي، وكذا استعمال أداة الملاحظة كأداة مساعدة في ذلك.

وكذلك توصلنا من خلالها إلى إثبات نسبي صحة جميع الفرضيات التي إعتدناها في هذا الشق التطبيقي وهي:

**الفرضية الرئيسية:** يعتبر الأداء أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي بحي النسيج.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى الفرع البلدي لحي النسيج.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة بمقر الفرع البلدي بحي النسيج.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك حلول في عملية تقييم أداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي حي النسيج.

وهذا يعني أن تقييم أداء هو أداة لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية أي أن طرق تقييم أداء الموظف العمومي المحلي وكذا أهدافه وأهميته ينبغي أن تكون موضوعية وعادلة وإيجابية في التسيير, كذلك أيضا لا توجد صعوبات في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي فهي تعتبر عكس الصعوبات الموجودة في الجانب النظري, كذلك أداة الملاحظة التي هي خاصة من خصائص الإدارات العمومية الجزائرية التي تحيطها السرية والغموض وخاصة في البحث الميداني.

خاتمة

بعد محاولتنا لدراسة الإطار النظري والميداني لعملية تقييم الأداء كأداة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية دراسة حالة علي مستوي الفرع البلدي حي النسيج سنقوم بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول السابقة، كما يتم تقديم مجموعة من الاقتراحات:

### أهم الاستنتاجات

### أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- من خلال دراستنا للفصل الأول توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية هدفت إلى تسيير وتثمين والمحافظة وتنمية الموارد البشرية، ذلك من خلال وظائفها الفنية والإدارية المختلفة، إضافة إلى أهميتها وأهدافها كما توصلنا إلى أن هذه الإدارة لها تحديات مختلفة فرضت على إدارة الموارد البشرية مواجهتها.
- توصلنا إلى أن الإدارة المحلية لها أهمية في تثمين المورد البشري، وذلك تحديدا على مستوى الخلية الأساسية للمجتمع المحلي (البلدية) حيث نجدها حظيت باهتمام السلطات المركزية التي أوكلت لها الاستجابة لتطلعات وآمال المواطن ضمن إطار قانوني ودستوري، كما أشرنا إلى دواعي إصلاح هذه الإدارة المحلية على مستوى البلدية، ومدى الأهمية البالغة لهذا الإصلاح.
- خلصنا إلى أن تقييم الأداء له أهمية وأهداف ساهمت في تثمين المورد البشري خاصة الموظف العمومي.
- كذلك ينبغي على هذه المنظمات اختيار الطرق التي تتناسب مع هذه الموارد، بحيث يجب أن تكون أكثر موضوعية، وأقلها صعوبات كطريقة الإدارة بالأهداف فهذه العملية نشاط يمارسه المورد البشري، وهذا لا يعني أنه لا يخلو من العيوب والصعوبات سواء كانت ذاتية أو موضوعية، تتعلق أساسا بالموارد البشرية التي بدورها تحول دون تحقق الأهداف في عملية تقييم الأداء وتثمين المورد البشري.
- كما قمنا بتقاضي الصعوبات الموجودة في تقييم الأداء من خلال حلول واقتراحات للخروج من هذه النقائص التي لا تخدم المنظمة والموظفين وحتى المتعاملين.

- تطرقنا أيضا إلى معرفة واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 الذي تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي ذكرناها سابقا.
- كذلك توصلنا إلى أنه يعتمد على سلم التقييط المرقم من 0 إلى 20، حيث لا يحق للموظف الذي نقوم بتقييمه أن يطلع على هذا التقييم، وهذا التقييم يكون حيث تبنى على أهداف غير واضحة وناقصة وغامضة وشاملة وعمامة تطبق على كل الوظائف الإدارية. وخلصنا إلى مجموعة من الحلول التي نراها مثالية وذلك من أجل إصلاح نظام تقييم الأداء المعمول به حاليا ويكون ذلك من خلال:

- يجب ان يكون هناك أهداف واضحة ومحددة تفعل وتطور تقييم الأداء وتجعله سهل التحقق واكثر موضوعية ودقة وعدالة في تقييم اداء الموظف العمومي المحلي .
- إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه من خلال تبنيه تسيير تشاركي، يكون التقييم على أساس الإدارة بالأهداف، وكذا تبنى مدخل الجودة الشاملة في التقييم.
- يجب أن تكون نماذج التقييم المعمول بها في الإدارة العامة ملائمة وخاصة بتقييم أداء شاغلي الوظيفة المتخصصة أو الإشرافية أو العليا.
- الاهتمام بتطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الموظفين في الإدارة المحلية، وذلك من خلال الإرساء رؤية استراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

### أهم النتائج المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة والبحث:

- توصلنا من خلالها إلى إثبات موجب وصحيح نسبي لصحة جميع الفرضيات وهي:
  - الفرضية الرئيسية: يعتبر الأداء أداة فعالة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية.
  - الفرضية الفرعية الأولى: هناك سهولة في فهم طرق تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بمقر الفرع البلدي بحي النسيج.
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد أهمية وأهداف محددة لكل وظيفة تم تقييم الموظف على أساسها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد نماذج لتقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى الفرع البلدي لحي النسيج.

- الفرضية الفرعية الرابع: هناك صعوبات في عملية تقييم الأداء في الإدارة بمقر الفرع البلدي بحي النسيج.
- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك حلول في عملية تقييم أداء في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي حي النسيج.
- وهذا يعني أن الموظف العمومي المحلي بالفرع البلدي بحي النسيج أكد على أن الأداء هو أداة فعالية لتسيير واثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية وذلك من خلال سهولة طرق التقييم، كذا وجود أهمية وأهداف ونماذج لهذا التقييم على مستوى الإدارة العامة للفرع البلدي وكذلك عدم وجود صعوبات واقتراح بعض الحلول.
- وهذه النتائج تعتبر عكس نتائج الجانب النظري لأن هذه النتائج كانت إيجابية عند الأغلبية من أفراد العينة كما أنها تحققت هذه النتائج في الواقع التطبيقي على مستوى الفرع البلدي ، وبالخصوص حول وظيفة حساسة ومختصة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تقييم أداء الموظف العمومي.

### أهم الاقتراحات:

بعد عرض نتائج الدراسة التي خلصنا إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة، ذلك من أجل أن يكون أكثر فاعلية في تحقق أهداف المؤسسة.
- توضيح أهداف نظام تقييم الاداء للعاملين لتكون روح المسؤولية لديهم ولتجنب السلبية للمستخدم اتجاه تقييم الأداء.
- العمل على إصلاح كل جوانب النقص 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 طرق تقييم عادلة وموضوعية.
- ضرورة وجود حلول للتغلب على الصعوبات في عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي.

## خاتمة

- ضرورة التطلع إلى نظام التقييم أكثر جدية وأكثر إنصاف في حق الموظفين وعدم استعمال السلطة والتعسف.
- تبني نظام تقييم أداء مبني على وظيفة التخطيط.

### آفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء و إستمرار البحث وتواصله نقترح آفاق جديدة لبحوث مستقبلية تمت بالصلة لمحاور بحثنا لذا نشير إلى آفاق أخرى مكمله لدراستنا تتمثل في:

1. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.
2. دور وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تقييم أداء الموظف العمومي.
3. وظيفة تقييم أداء الموظف كأداة لرفع مردودية الموظف والخدمة العمومية.

ملاحق

الملحق رقم (01)  
جامعة المسيلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية

القسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
التخصص : إدارة وحكامه محلية

أختي وأخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء الدراسة بعنوان " تقييم الأداء كأداة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية حي النسيج بولاية المسيلة" كمطلب تكميلي للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية لتخصص ادارة وحكامه محلية.

نرجو من فظلكم الاجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل اهتمام ، سيكون لإجابتكم الفضل في اثناء

موضوع الدراسة علما بان المعلومات التي سنقولون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في اغراض علمية ، ولا تتطلب ذكر الاسماء و اية معلومة خاصة .

شكرا على تعاونكم وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري .

الطالبة: مشري ايمان

## تابع للملحق (01)

استمارة خاصة باستقصاء عينة الموظفين العموميين على مستوى بلدية حي النسيج بولاية المسيلة بخصوص تقييم ادائهم .

الرجاء وضع اشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك امام كل عبارة من العبارات التالية ( بحيث لا يكون هنالك اكثر من اشارة واحدة امام كل عبارة .)

### الجزء الاول : الخصائص الشخصية والوظيفة

- الجنس :  ذكر  انثى
- العمر :  30.20  40.31  50.41  اكثر من 51
- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  مطلق  ارمل
- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- المستوى المهني : عون تنفيذ  عون تحكم  رئيس مصلحة  اطار  رئيس مكتب
- الاقدمية في الادارة العامة لمقر الفرع البلدية: اقل من 5سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات

الترتيب	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
1م	<b>المحور الأول :</b> هناك سهولة في فهم طرق تقييم الاداء الوظيفي في الادارة العامة بمقر الفرع البلدي حي النسيج					
01 -	طريقة تقييم على أساس النتائج والسلوك العمل					
02 -	طريقة تقييم على أساس النتائج مقارنة بالأهداف					
03 -	طريقة تقييم على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين					
04 -	طريقة تقييم على أساس التوزيع الاجباري للفرد					

## تابع للملحق (01)

					طريقة التقييم على أساس متطلبات العمل وظروف العمل	5-
المحور الثاني: هناك أهداف وأهمية محددة لكل وظيفة تم تقييم أداء الموظف على أساسها						2م
					تعتقد أن تقييم الأداء ذو أهمية كبيرة لدى البلدية و الموظفين	06-
					يتم اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملي التقييم	07-
					أهداف واضحة محددة وسهلة التحقيق ذات موضوعية	08-
					أهداف ادارية قانونية شكلت وظائف الترقية والاستقرار والانتقال والانتماء	09-
					أهداف تدريبية تطويرية ناجمة عن اجراء تقييم المؤسسات لأداء الفرد	10-
					تم مشاركة الموظف في تحديد أهداف وظيفية	11-
المحور الثالث: نماذج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع على مستوى الفرع البلدي حي النسيج						3 م
					هناك نماذج خاصة لتقييم أداء بالتدرج البياني	12-
					هناك نماذج خاصة لتقييم أداء وفقا لأسلوب ادارة بالاهداف	13-
					يراعي نموذج تقييم أدائك(التنقيط-الملاحظ العامة)الوصف الوظيفي للوظيفة	14-
					ترى ضرورة اقامة نماذج أخرى لتقييم أدائك	15-
المحور الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء في الإدارة العامة للفرع البلدي حي النسيج						4م
					ترجع الى التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها	16-
					ترجع الى أخطاء المشرفين في عملية التقييم	17-
					ترجع الى الأخطاء المرتبطة بنماذج تصميم استمارات التقييم	18-

تابع للملحق (01)

المحور الرابع: حلول عملية تقييم الأداء في إدارة العامة للفرع البلدي حي النسيج					5م
				كفاءة نماذج الأداء الوظيفي لكي تكون واضحة ودقيقة	-19
				يرتبط نظام تقييم الأداء الحالي على دراسة أولية إستراتيجية في تسير الموارد البشرية على مستوى الادارة المحلية	-20
				تقادم الإطار القانوني والتنظيمي لتقييم أداء الموارد البشرية على مستوى هياكل الإدارة المحلية	-21

## الملحق رقم (02)

### 1. المقابلة المفتوحة:

#### دليل المقابلة:

1. هل يتم الاعتماد في عملية تقييم أداء الموظف في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي حي النسيج على مصادر موضوعية، كونك مشرفة على عملية التقييم
2. ما هي أهم سجلات الحضور والانصراف والإجازات؟
3. ماذا يوجد في الملف الإداري للموظف؟
4. كيف يمكن الاعتماد على ذاكرة وتخمين المشرف؟
5. ما رأيك في نتائج التقييم لعمليات التقييم السابقة؟
6. ما هي أهم كشوف النقاط وسجلات المحددة لمهام الموظف؟
7. كيف يتم تبليغا جميع الموظفين في الإدارة العامة لمقر الفرع البلدي بحي النسيج بنتائج تقييم أدائهم.
8. هل يهدف تقييم الموظف إلى الترقية في الدرجات والرتبة.
9. هل تعتقدين بأن عملية تقييم أداء الموظف تعترضها صعوبات تحول دون الوصول بنتائج تقييم حقيقية عن أداء الموظف.
10. هل أنت موافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الموظف في الإدارة المحلية؟

### 2. المقابلة المغلقة:

الرقم	نعم	لا
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		



### الملحق رقم (03)

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	12	60.0	60.0	60.0
Valide أنثى	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 الى 20 من	4	20.0	20.0	20.0
Valide سنة 40 الى 31 من	13	65.0	65.0	85.0
سنة 50 الى 41 من	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

#### الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	8	40.0	40.0	40.0
Valide متزوج	11	55.0	55.0	95.0
مطلق	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	5.0	5.0	5.0
Valide ثانوي	9	45.0	45.0	50.0
جامعي	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

#### المستوى المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	12	60.0	60.0	60.0
تحكم عون	5	25.0	25.0	85.0
Valide مصلحة رئيس	1	5.0	5.0	90.0
اطار	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

## تابع للملحق رقم ( 03 )

الاقدمية في الادارة العامة لمقر الفرع البلدي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.00	3	15.0	15.0	15.0
3.00	1	5.0	5.0	20.0
5.00	1	5.0	5.0	25.0
6.00	4	20.0	20.0	45.0
7.00	2	10.0	10.0	55.0
8.00	1	5.0	5.0	60.0
9.00	1	5.0	5.0	65.0
10.00	2	10.0	10.0	75.0
11.00	1	5.0	5.0	80.0
15.00	1	5.0	5.0	85.0
16.00	1	5.0	5.0	90.0
18.00	1	5.0	5.0	95.0
22.00	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

T-TEST	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تقييم الاداء	20	73.5000	6.77845	1.51571

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 63					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تقييم الاداء	6.927	19	.000	10.50000	7.3276	13.6724

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
سهولة في فهم طرق تقييم الاداء الوظيفي	20	18.1500	2.62127	.58613

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 15				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
سهولة في فهم طرق تقييم الاداء الوظيفي	5.374	19	.000	3.15000	1.9232

## تابع للملحق رقم ( 03 )

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هناك اهداف و أهمية محددة لكل وظيفة	20	21.3500	2.94288	.65805

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 18				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
هناك اهداف و أهمية محددة لكل وظيفة	5.091	19	.000	3.35000	1.9727

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
نماذج تقييم اداء الموظف العمومي المحلي	20	14.2500	2.24488	.50197

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 12				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
نماذج تقييم اداء الموظف العمومي المحلي	4.482	19	.000	2.25000	1.1994

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
س20	20	3.2500	.91047	.20359
س21	20	2.9500	.68633	.15347
س22	20	2.6000	.82078	.18353

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
س20	1.228	19	.234	.25000	-.1761-	.6761
س21	-.326-	19	.748	-.05000-	-.3712-	.2712
س22	-2.179-	19	.042	-.40000-	-.7841-	-.0159-

تابع للملحق رقم ( 03 )

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
س23	20	3.9500	1.09904	.24575
س24	20	3.6500	1.08942	.24360
س25	20	3.3500	1.22582	.27410

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
س23	3.866	19	.001	.95000	.4356	1.4644
س24	2.668	19	.015	.65000	.1401	1.1599
س25	1.277	19	.217	.35000	-.2237-	.9237

# قائمة المراجع

i. قائمة المعاجم:

1- محمد دريج وآخرون، معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس، د ط، الرباط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

ii. الكتب

2- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية (إطار نظرية وحالات علمية)، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

3- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

4- بعلي محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دط، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.

5- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، ط3، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2013.

6- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنطقة القرن الحادي عشر، د ط، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

7- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص .

8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.

9- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

10- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، د ط، الجزائر، دار هومة، 2013.

11- سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، د ط، القاهرة، د د ن، 2010.

- 12- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- سهيلة محمد كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس (المصطلح، التدريس، الأداء)، ج1، د ب ن، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003.
- 14- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 15- الطهراوي هاني علي، قانون الإدارة المحلية، الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، ط1، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 16- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، ط3، إريد عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
- 17- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د ط، القاهرة، د د ن، 2004.
- 18- عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، د ط، القاهرة، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 19- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
- 20- عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 21- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 22- عمرو محمود سامي، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، د ط، د ب ن، د د ن، 2011.
- 23- عوابدي عمار، دروس في القانون الإداري، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 24- غربي علي، إسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

- 25- القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، 2008.
- 26- القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 27- الكرخي مجيد، الإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- 28- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002.
- 29- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الرياض مكتبة العبيكان للنشر، 2004.
- 30- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط3، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2014. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 31- محمد سليم محمد غزوي، نظرات حول الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، عمان، دن، 1994.
- 32- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 33- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد البشرية، بين النظرية والتطبيق، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
- 34- محمود أبوبكر مصطفى، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، د ط، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- 35- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 36- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 37- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور وتسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، د ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

38- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، د ب، ديوان الجامعية، 2014.

i. المداخلات والملتقيات:

39- بعلي محمد الصغير، "نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)"، مداخلة للملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، جامعة عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18-20 أغسطس 2003.

40- سالم أحمد علي المبيضين، "المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، مداخلة للملتقى، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير المواجهة الموارد البشرية، جامعة الأردن، معهد الإدارة العامة، يوم 1-4 نوفمبر 2009، ص 12-13.

ii. المجالات:

41- زاوي صورية، تومي وليد، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابق، جامعة بسكرة، 2010.

42- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010.

43- عولمي بسمة، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4.

iii. المذكرات:

1. دكتوراه:

44- بن لعبيدي مفيدة، "الحكم الوسع آلية للتنمية المستدامة في الجزائر"، ترشيد الإدارة المحلية مسبقا، مذكرة دكتوراه في الجزائر، ترشيد الإدارة المحلية مسبقا، مذكرة دكتوراه منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2015-2016.

45- رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى من ولاية سطيف"، مذكرة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014.

46- عبد الوهاب محمد حسين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الصحة محافظة الطائف"، مذكرة دكتوراه منشورة، جامعة سانت كليمنتس، 2005.

47- فوزية شرقي، "إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية": دراسة حالة إدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008 - 2014". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم علم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2015 - 2016.

48- مانع صبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على دور الأفراد في الجامعات"، مذكرة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015.

## 2. ماجستير:

49- أبو قطب محمد موسى، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009.

50- بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداة العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

51- بوكعباش نوال، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر"، دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010-2011.

52- خالد ماضي أبو ماضي، "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007.

53- خير زينب، "تقييم الإدارة كأداة لتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية"، مذكرة ماجستير، منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة 2013-2014.

54- نبيح عادل، "تقييم الموظف العمومي"، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2011.

55- عائشة سودي، "تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

56- عبد الصمد سميرة، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2007-2008.

57- عزيز عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير منشورة، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، 2010-2011.

58- مغريش عبد الكريم، "دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

59- يخلف رابح، "نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2006-2007.

### 3. ماستر:

60- تينة عبد الحليم، "تنظيم الإدارة المحلية، مذكرة ماستر منشورة"، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013-2014.

61- جديدي عتيقة، "إدارة الجماعات المحلية في الجزائر"، مذكرة ماستر منشورة، كلية عاشوري سكيانة، الاتجاهات المعاصرة لنظام الإدارية المحلية، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013-2014.

62- عشاش مسعود، "الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري"، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة 2013-2014.

### iv. الأوامر والقوانين

#### 1. الأوامر:

63- ج. ج. د. ش، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر 1386 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ، الجريدة الرسمية، عدد 42، الصادر بتاريخ 2 جوان 1966.

64- ا. ج. ج. د. ش، الأمر رقم 06-03 المؤرخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ، البرلمان، الجريدة الرسمية، عدد 46، الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

## 2. القوانين:

65- ج. ج. د. ش القانون رقم 67-24، المتعلق بالبلدية، البرلمان الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادر بتاريخ 18 جانفي 1967.

66- القانون رقم 90-08، المتعلق بالبلدية، البرلمان الجريدة الرسمية، العدد 37 الصادر بتاريخ 17 افريل 1990.

67- ج. ج. د. ش القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادر بتاريخ 3 جويلية 2011.

## 3. المراسيم:

68- ج. ج. د. ش، المرسوم التنفيذي رقم 66-149 مؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق لـ 02 جوان 1966، والمتعلق بإعطاء النقاط وطرق الترقية، البرلمان، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 8 يونيو 1966.

69- ج. ج. د. ش، المرسوم التنفيذي رقم 85-59 مؤرخ أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، البرلمان، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.

## ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

70- Michael Armstrong, **PARFORMANCE Management**, 3ème Edition London(s.cd) 2006.

71- Peter Drucker, **Tasks responsabilites practices**, London : heimamann, 1974.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
8-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارية المحلية</b>	
1	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: وظائف ومداخل و أهم تحديات تسيير الموارد البشرية
21	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية
28	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
29	المطلب الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية
31	المطلب الثالث: الإطار القانوني و الدستوري للبلدية
34	المبحث الرابع: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء القانون 10-11
34	المطلب الأول: دواعي إصلاح الإدارة المحلية (البلدية)
35	المطلب الثاني: أهمية إصلاح الإدارة المحلية (البلدية)
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي</b>	
39	تمهيد

40	المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء
40	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
43	المطلب الثاني: تطور تقييم الأداء
45	المطلب الثالث: أهمية و أهداف تقييم الأداء الموارد البشرية
48	المبحث الثاني: خطوات و مسؤوليات و طرق تقييم أداء الموارد البشرية
48	المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء
49	المطلب الثاني: مسؤولية تقييم الأداء
51	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
57	المبحث الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء والحلول المقترحة للتغلب عليها
57	المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء
58	المطلب الثاني: نصائح في تحسين تقييم الأداء
60	المبحث الرابع: واقع تقييم أداء الموظف العمومي المحلي الجزائري
60	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية
63	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل النصوص القانونية والتنظيمية
68	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية</b>	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: لمحة عن الفرع البلدي محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
72	المطلب الأول: تقديم الفرع البلدي
72	المطلب الثاني: نشاط الفرع البلدي
72	المطلب الثالث: التركيبة البشرية لموظفي البلدية
72	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبلدية
74	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: منهج الدراسة

75	المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة وأدواتها
78	المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها
79	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
97	خلاصة الفصل الثالث
103-99	خاتمة
	ملاحق
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس المحتويات

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين	51
2	تقييم الأداء بطريقة التدرج البياني	52
3	نموذج القوائم	53
4	قائمة تقييم الأداء وفق الأسلوب الإدارة بالأداء	55
5	يتعلق بسلم التنقيط	66
6	درجات مقياس ديكرات الخماسي	76
7	محاور الدراسة وعدد الفقرات	76
8	عدد الأجوبة التي تم طرحها في المقابلة	77
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	80
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	81
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	82
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	83
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	84
15	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في الأداء	85
16	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد السهولة في الأداء	87
17	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد الأهداف والأهمية المحددة لكل وظيفة	89
18	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد النماذج	91
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختيار الدلالة t الخاصة بصعوبات تقييم الأداء في الإدارة	93
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختيار الدلالة t الخاصة بحلول تقييم الأداء في الإدارة	95

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
80	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
81	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	2
82	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	3
83	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4
84	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	5
85	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	6
86	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في الأداء	7
88	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد السهولة في الأداء	8
89	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد الأهداف والأهمية	9
92	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي في بعد النماذج	10
94	المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بصعوبات تقييم الأداء في الإدارة	11
96	المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بحلول تقييم الأداء في الإدارة	12

عَمَّ بِحُسْرَا  
لِللَّيْلِ  
دَعْوَا