



العنوان

تحفيز الموارد البشرية في الإدارة المحلية في ظل قانون الوظائف العمومي دراسة حالة بلدية سيدي عيسى - بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

الأستاذ المشرف :

- عمر زريق

إعداد الطالبة:

- سارة أوكالي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	علي دبي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد (أ)	عمر زريق
مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	الطاهر ميمون

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	اهداء
.I	فهرس المحتويات
.II	قائمة الجداول والأشكال
أ، ب، ج، د، هـ	مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري للتحفيز والوظيفة العمومية	
08	البحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز
08	المطلب الأول : مفهوم التحفيز وأهميته
09	المطلب الثاني : أسس منح التحفيز
10	المطلب الثالث : أنواع التحفيز
12	المطلب الرابع : أساليب التحفيز وأهدافه
13	المطلب الخامس : مكانة التحفيز في إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : مدخل لدراسة الوظيفة العمومية
14	المطلب الأول : مفهوم الوظيفة العمومية
16	المطلب الثاني : مفهوم الموظف العمومي
17	المطلب الثالث : أنظمة الوظيفة العمومية
21	المبحث الثالث : التحفيزات في ظل القانون الوظيفي
21	المطلب الأول : التوظيف
24	المطلب الثاني : الترقية
30	المطلب الثالث : تقييم الأداء
36	المطلب الرابع : التكوين
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية واقع تحفيز الموارد البشرية في بلدية سيدي عيسى	
45	المبحث الأول : منهج وأدوات الدراسة
45	المطلب الأول : التعريف ببلدية سيدي عيسى

55	المطلب الثاني : منهجية الدراسة
55	المطلب الثالث : أدوات الدراسة
57	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان
78	المبحث الثالث : تفسير واختبار الفرضيات
81	الخاتمة
85	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.	27
02	طريقة التدرج البياني	31
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
05	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	59
06	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 04	60
07	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 05	61
08	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 06	62
09	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 07	63
10	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 08	64
11	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 09	65
12	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 10	65
13	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 11	66
14	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 12	67
15	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 13	68
16	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 14	69
17	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 15	69
18	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 16	70
19	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 17	70
20	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 17	71
21	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 18	72
22	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 19	72
23	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 20	73
24	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 21	73

74	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 22	25
74	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 23	26
75	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 24	27
76	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 25	28
77	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 26	29
77	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 27	30

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الميكال التنظيمي لبلدية سيدي عيسى	54
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
04	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	59
05	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 04	60
06	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 05	61
07	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 06	62
08	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 07	63
09	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 08	64
10	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 09	65
11	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 10	65
12	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 11	66
13	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 12	67
14	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 13	68
15	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 14	69
16	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 15	69
17	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 16	70
18	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 17	70
19	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 17	71
20	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 18	72
21	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 19	72
22	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 20	73
23	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 21	73
24	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 22	74

74	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 23	25
75	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 24	26
76	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 25	27
77	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 26	28
77	استجابة مفردات العينة لسؤال الفقرة رقم 27	29

مقدمة

تمارس المؤسسات العامة أعمالها بواسطة موردها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه، كان عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف المنشود وعلى هذه المؤسسة رد الجميل بتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال ولقد حظي موضوع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية اهتمام في العديد من المجالات، حيث تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال الرغبة لديهم في رفع الأداء .

كما أصبحت مسألة التوظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع الإدارات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم وأكفئهم لشغل المناصب .

أولا - إشكالية البحث:

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص واقع تحفيز الموارد البشرية في ظل قانون الوظيفة العمومية، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد محفزات للموارد البشرية في المؤسسة العمومية في ظل القانون الوظيف العمومي؟

ثانيا- الأسئلة الفرعية :

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة عليها سنقوم بتقسيمها إلى أسئلة فرعية هي :

- هل تعتبر عمليات التوظيف محفزة في القطاع العام في ظل القانون العمومي ؟
- كيف تتم عمليات الترقية في الوظيف العمومي ؟ وهل تعتبر محفزة للموظفين في بلدية سيدي عيسى ؟
- هل يوجد نظام لتقييم الأداء في بلدية سيدي عيسى؟ وكيف تتم عملية التقييم ؟
- هل يستفيد موظفو بلدية سيدي عيسى من برامج تكوينية متنوعة ؟
- هل تتوفر البلدية على نظام الحوافز ؟

ثالثا - فرضيات الدراسة :

وقصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

أ- الفرضية العامة :

- توجد محفزات للموارد البشرية في المؤسسة العمومية في ظل القانون الوظيف العمومي.

ب - الفرضيات الفرعية:

- تعتبر عمليات التوظيف محفزة في القطاع العمومي في ظل القانون العمومي.
- تتم عمليات الترقية في الوظيف العمومي وتعتبر محفزة للموظفين في بلدية سيدي عيسى .
- يوجد نظام لتقييم الأداء في بلدية سيدي عيسى و تتم عملية التقييم.
- يستفيد موظفو بلدية سيدي عيسى من برامج تكوينية متنوعة .
- تتوفر البلدية على نظام للحوافز .

رابعاً- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- توضيح المفاهيم الأساسية حول التحفيز والوظيفة العمومية.
- إبراز أهمية التحفيز .
- التعرف على أنواع التحفيز .
- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل البلدية.
- معرفة أهم التحفيزات التي ينص قانون الوظيفة العمومية عنها .
- لفت انتباه المسؤولين إلى التحفيز الذي يساعد الموظفين على تحقيق أداء أفضل لتقديم الخدمة العمومية.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لهذا الموضوع يعود لأسباب ذاتية وموضوعية :

1- الأسباب الذاتية :

- إشباع فضول شخصي حول الموضوع وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول هذه المواضيع.

- دراسة هذا الموضوع في مجال تخصصي.

2- الأسباب الموضوعية :

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع .

- محاولة التعرف على واقع التحفيز في البلدية .

- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية .

- إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والبلديات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع .

سابعا-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة ببلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة .

- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018 ، خلال شهر مارس وأفريل عبر

المراحل التالية :

قمنا أولا التعرف على البلدية من حيث الشكل العام لها والهيكلة التنظيمي بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض الموظفين بهدف جمع المعلومات الخاصة وثانيا وزعنا الاستبيان على أفراد العينة بعد شرح الأسئلة والتأكد من فهمها .وبعدنا قمنا بجمع الاستبيان وكان ذلك في شهر أفريل.

ثامنا-المنهج المستخدم :

1- منهج الدراسة: يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج

الدراسة وهو المنهج الوصفي ، وحسب الموضوع اعتمدت في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي استخدمت

المنهج الوصفي و تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة من خلال دراسة الحالة .

- 2- مجتمع الدراسة : وهو يشير إلى المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها ويمثل مجتمع الدراسة الموظفين في البلدية .
- 3- عينة الدراسة : هي نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث ، تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة وحسب طبيعة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجموع العاملين بالبلدية (تم اختيار 38 موظف) .

تاسعا-الدراسات السابقة

لمعالجة موضوع بحثنا هذا وضبط خطة البحث ومنهجيته يتم الاعتماد على هاته الدراسات:

- 1- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة 2012-2013 ، حيث تهدف هذه الدراسة على التعرف على حقيقة النظام المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية وكذلك التعرف على علاقة الحوافز المادية بأداء الممرضين بالمؤسسات الاستشفائية وكذلك التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة والاستقرار الوظيفي للممرضين وذلك من خلال دراسة عينة ممرضين عن طريق المقابلة والاستمارة، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الجزائرية ونظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة غير قادر على بعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء بالإضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للممرضين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات واتخاذ مقترحاتهم بمقترحاتهم بعين الاعتبار والمساهمة الفعلية في تسيير إدارة المؤسسة
- 2- سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات ، قسم علوم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2014-2015 ، حيث تهدف هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسات وكذلك محاولة إبراز نظام الحوافز على أداء العاملين أداء المؤسسة وتميزها وذلك من خلال دراسة عينة من العاملين بالمؤسسة عن طريق الاستبيان من بين النتائج التي توصل إليها الباحث هي هناك تمييز وتفرقة بين العمال في منح الحوافز وعدم رضا بعض العمال على الأجر الذي يتقاضونه ويؤثر على أدائهم كما أن نظام الحوافز جيد يؤدي إلى تحسين أداء العمال .

3- بوكرش بسمة ، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات عامة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عنابة ، 2011-2012 حيث تهدف هذه الدراسة على استعراض العلاقة بين العامة السائدة من خلال آراء العينة وأبحاثهم حول سياسة التحفيز المعتمدة ، ومحاولة استنتاج نظرة الإدارة أو المؤسسة ككل لمستخدميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم وذلك من خلال دراسة عينة من الموظفين عن طريق المقابلة والاستبيان ومن النتائج التي تحصل إليها الباحث : أن أثر سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة في المؤسسة سلبى وأنها تفتقر إلى الاحترافية في برامجها في إثارة التنافس ودافعية العمل .هناك بعض نقاط اتفاق بين دراستي وبين الدراسات السابقة وهي حول التحفيز وأنواعه وأيضا غي المؤسسات العامة ونقاط اختلاف كل دراسة تمت في مؤسسات مختلفة وكذلك الاختلاف على معرفة العلاقات بين المعايير

عاشرا- خطة البحث :

يتم تقسيم البحث إلى :

في الفصل الأول :الإطار النظري الموزع على ثلاث مباحث المبحث الأول مفاهيم أساسية في التحفيز (مفهوم التحفيز وأهميته ، أسس منح التحفيز ،أنواع التحفيز،أساليب التحفيز وأهدافه ،المبحث الثاني مدخل عام للوظيفة العمومية (مفهوم الوظيفة العمومية ،مفهوم الموظف العمومي ، أنظمة الوظيفة العامة) المبحث الثالث التحفيز في ظل القانون الوظيف العمومي (التوظيف ، الترقية ،تقييم الأداء ،التكوين) أما الفصل الثاني الإطار التطبيقي وهي دراسة ميدانية على البلدية والموزع على ثلاث مباحث المبحث الأول منهج وأدوات الدراسة (تعريف بلدية سيدي عيسى ، منهج الدراسة ، أدوات الدراسة) المبحث الثاني (تحليل نتائج الاستبيان) المبحث الثالث (تفسير واختبار الفرضيات) .

الأطار النظري التحفيز و الوظيفة العمومية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة والإدارات من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات والإدارات لتحقيق أهدافها ، وفهم مصدر الفكر والتطور ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة والإدارات العمومية ، ومن المعلوم فإن من أهم أهداف الموارد البشرية تحفيز العاملين من أجل تقديم الخدمة بأقصى كفاءة ممكنة. وهذا ما سوف نعالجه من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز .
- المبحث الثاني : مدخل لدراسة الوظيفة العمومية .
- المبحث الثالث : التحفيز في ظل القانون الوظيف العمومي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم الأمور لكل فرد من الأفراد والمدربين و الموظفين في كافة المؤسسات والإدارات حيث يتوقف مدى نجاح هذه الأخيرة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفراد للعمل لذلك يجب على المدربين فهم معنى التحفيز وكيف تكمن أهميته.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم التحفيز وتعريفه، ولكن يجدر الإشارة أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون .
وهناك عدة تعاريف لمفهوم التحفيز فهناك من يعرفها:

تعريف 01 : "تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و التبعية، قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً للمعايير أخرى تشير إلى مستحقات الحافز إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر"¹.

- تعريف 02: "تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"².

- تعريف 03: "تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتهدياً للمضي فيه واستعد"³.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2013، ص 348 .
2 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 255 .
3 - محمد الحافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 212 .

وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد ، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين ، وأدائه نشاط ، أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته .

ومنه نستخلص أن التحفيز هو عبارة عن إدراك للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

لدى التحفيز أهمية كبيرة نلخصها كالتالي¹:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام ، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى .
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي الاجتماعي للأفراد ، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل اعتماد وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر من الوقت و الموارد الأولية و المصاريف الأخرى .
- 4- تحقيق نظم الحوافز لزيادة في أرباح من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين .

المطلب الثاني: أسس منح التحفيز

تبنى عملية التحفيز على عدة أسس نذكر منها²:

- 1-الأداء **performance** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر وقت العمل ، أو وفر في التكاليف ، أو وفر في أي مورد آخر ، ويعتبر فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

¹-هادي مشعان ربيع ،علم النفس الإداري ،مكتب المجتمع العربي ،عمان، ط1، 2008، ص 201 .

²-أحمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 350 .

2-المجهد effort: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ،وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شي احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافآت الجهود أو الأسلوب ،أو الوسيلة التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج و الأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرة من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

3- الأقدمية seniority: ويقصد بها طول ل الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي ما تشير إلى حد ما الولاء و الانتماء ،والذي يجب مكافأته بشكل ما ،وهي ما تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

لقد تعددت أنواع التحفيز وهي متداخلة في بعضها البعض حيث قسمت التحفيزات إلى:

1- التحفيزات من حيث طبيعتها :

أ) **الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية دون غيرها¹.

ب) **الحوافز المعنوية:** والتي تمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتكريم والشكر والتقدير.....الخ.²

وتعتبر الحوافز المعنوية التي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين ومن أمثلة على ذلك³ :

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها ،يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة دافعية لدى العاملين وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافز أساسيا في هذا الاتجاه ويشمل هذا الأسلوب .

¹ -نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010،ص285.

² -خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة ،ط1،الأردن ،2007،ص186.

³ براء رجب تركي ،نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد ،دار الراجحة للنشر ،عمان ،2015،صص22-23.

ب- الاعتراف بجهد العاملين : حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافز مهما لبذل جهود إضافية في العمل ،ومن الأمثلة على ذلك التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات وإعطاء إنجازات استحمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى ، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك العاملين الممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين ، لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا .

2- الحوافز من حيث الأطراف :

أ) الحوافز الفردية : هي الحوافز التي تتركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء ،أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. فالحوافز الفردية هي ما حصل عليه الفرد وحدة إما نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات ،المكافآت ،العلاوات التشجيعية¹ .

ب) الحوافز الجماعية : تلعب الحوافز الجماعية دور هاماً في تماسك الجماعة ، مما يفشي بينهم التقارب و الوحدة والأهداف والاتجاهات ومن ثم سلوكيات داعمة متعاونة ومتجانسة غير متنافرة² .

3- الحوافز من حيث أثرها :

أ) الحوافز الإيجابية : وهي تحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموساً ،أو غير ملموس ، وتعتمد على الترغيب و الأمل والتفاؤل³ وهي حوافز تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية⁴ .

ب) الحوافز السلبية : تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم.

¹ - براء رجب تركي ،مرجع نفسه ، ص25 .

² - محمد حافظ الحجازي ،مرجع سابق ،ص231 .

³ - براء رجب تركي ،مرجع سابق ،ص27.

⁴ - خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشنة ،مرجع سابق ،ص186.

ومن أمثلة على الحوافز السلبية¹ :

-الإنذار والردع

-الخصم من الراتب

-الحرمان عن العلاوة

-الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية .

المطلب الرابع : أساليب التحفيز وأهدافه

الفرع الأول : أساليب التحفيز

لقد تعددت أساليب التحفيز وقد اختلفت من منظمة إلى أخرى ومن إدارة إلى أخرى وهي تتمثل في² :

1-التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الأساس (مبدأ الفروق الفردية).

2-الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر .

3-تعرف بدقة على أهداف منظمتك ونقلها بصورة محددة واضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا .

4-حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته .

5-قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .

6-اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك ودرهم بنفسك ثم تابع الأداء

7- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية .

الفرع الثاني : أهداف التحفيز

يهدف التحفيز إلى عدة أهداف نذكر منها³ :

¹-براء رجب تركي ، مرجع سابق ،ص30.

² - مدحت محمد أبو النصر ،الإدارة بالحوافز :أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ط1 ،القاهرة، 2012،ص178.

³ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص349.

- 1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح .
- 2-تخفيض الفاقد في العمل وتخفيض كميات الخامات و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية ،أي مورد آخر .
- 3-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- 4-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5-جذب العاملين إلى المنظمة ،ورفع روح الولاء و الانتماء .
- 6-تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- 7-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع

المطلب الخامس :مكانة التحفيز في الموارد البشرية

يعتبر التحفيز من بين أهم الوظائف البشرية حيث يعتبر نظام الأجور أكبر حافز للموظف وهو أهم حافز عمل خاصة في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة بالمستوى المعيشة واحتياجات العامل ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا ونظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها ،فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء وهي موضع اهتمام كبير من قبل العاملين والمنظمات .

فمن وجهة نظر العاملين تعتبر وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وهي من أهم العوامل بل أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته أو إهماله وضعف إنتاجيه.

ومن وجهة نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وأن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف ،مما يفرض عليها التوازن ما بين ما تدفعه من أجور وحوافز مادية وبين ما يحصل عليه من مردود كنتيجة لهذه الأجور و الحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة والعامل و المجتمع ¹.

¹- سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،دار مجد لاوي للنشر ،ط2، الأردن ،2006، ،ص135 .

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الوظيفة العمومية

تعتبر الوظيفة العمومية أداة تمتاز بخصائص فريدة من نوعها عن القطاع الخاص وتمتلك أنظمة لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسات العمومية ، سنتطرق في هذا المبحث إلى المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية ، وأنواع الأنظمة المتبعة في الدول وما هي الصعوبات التي تواجهها في تطبيق هذه الأنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

الفرع الأول: تعريف الوظيفة العمومية

لقد تعددت تعاريف لاصطلاح الوظيفة العمومية وذلك لاختلاف القوانين التي تحكم كل دولة مما يصعب تحديد تعريف دقيق لهذا المصطلح وبالتالي سنعرض مختلف هاته التعاريف :

- **تعريف 01:** "الوظيفة العامة هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة ،وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة"¹.
- **تعريف 02:** "الوظيفة العامة هي مركز يشغله الموظف وهي توجد قبل أن يشغلها أحد ،لذلك فهي مستقلة في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها فهي قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها والقاعدة أن الوظيفة العامة تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع"².
- **تعريف 03:** لقد تبنت الجزائر نفس المفهوم المطبق في فرنسا باعتبارها أنها كانت عبارة عن مستعمرة فرنسية فتأثرت بها ،وبناء على ذلك يمكن تعريف الوظيفة العمومية في الجزائر كما يلي "الوظيفة العمومية في الجزائر هي مهنة تتميز بالدوام والاستقرار وتخضع لقانون مستقل بقواعده عن القانون الخاص ،وهو القانون العام للوظيفة العمومية"³.

¹ - فوزي حبيش ،الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ،دار النهضة العربية ، لبنان ، 1991 ،ص 11 .

² - محمد انس قاسم ،مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ،الجزائر ، 1989 ،ص 06 .

³ - تيشاتسلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناهج العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بومرداس ، 2015،ص 214.

الفرع الثاني: خصائص الوظيفة العامة

تتميز الوظيفة العامة عن الوظيفة الخاصة بعدة خصائص نذكر منها¹:

- 1- تعتبر الوظيفة العامة الأداة بواسطتها تتولى الإدارة العامة تنفيذ سياسة العامة المرسومة من قبل الدولة وفي نطاق المصلحة العامة المنشودة ، أما الوظيفة الخاصة فتتولى الإدارة الخاصة بواسطتها تنفيذ سياسة خاصة التي يرسمها المقيمون على المؤسسة الخاصة والتي غالبا ما يكون هدفها مصلحة المؤسسة الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة .
- 2- يعمل الموظف العام في الإدارة العامة والموظف الخاص في الإدارة الخاصة ضمن هذا الإطار وفي نطاق هذا المفهوم .

وهكذا نرى بأن الوظيفة تصبو إلى تقديم الخدمات العامة إلى الجمهور ، وتأمين سير المرافق العامة وتحقيق المصلحة العامة أما الوظيفة الخاصة فهدفها الأول تأمين الربح المادي .

الفرع الثالث: مبادئ الوظيفة العمومية

إن الالتحاق بالوظيفة العمومية تسبقه مبادئ محددة لا بد من اخذ عين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف ويوجد مبدئان مطبقان في الجزائر وهما²:

1- مبدأ المساواة :

لقد ناضلت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن ، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة من أجل تجسيد ذلك نص الميثاق الوطني الصادر في سنة 1976 على أن تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري، لبناء البلد مطلب من مطالب الاشتراكية وفي مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على "انطلاقا من مبدأ المساواة بين الجنسين فإن الاشتراكية التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة تشجعها على أن تشتغل لأن في ذلك مصلحة للمجتمع".

¹ - محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 06 .

² - تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، دراسة حالة جامعة بوقرة بومرداس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، ص 32- 35 .

2- مبدأ الجدارة :

يعرف الأستاذ ثوري مبدأ الجدارة على أنه "أسلوب اختيار الموظفين العاملين و الاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة. وعملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني مبدأ الجدارة و الاستحقاق في التوظيف العمومي، لأنها أرادت دائما أن تنهض بمستوى أداء مؤسساتها إدارتها العمومية، وفي هذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها العموميين، وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 إلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006.

المطلب الثاني : مفهوم الموظف العمومي

الفرع الأول : تعريف الموظف العمومي

لقد تعددت تعريف حول مفهوم الموظف وهي كالتالي :

- تعريف 01:** نصت المادة (76) من الدستور الأردني على أنه "لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الأعيان أو النواب وبين وظائف العامة ويقصد بالوظائف العامة كل وظيفة يتناول صاحبها مرتبة من الأموال العامة"¹.
- تعريف 02:** الموظف العام هو كل " شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ، وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق "².
- تعريف 03:** حسب الأمر 06-03 المادة 04 منه " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم رتبته في السلم الإداري و الترسيم هو الأجراء الذي من خلاله يتم تثبيت الموظف في رتبته "³.

الفرع الثاني :أنواع الموظفين

هناك ثلاث أنواع من الموظفين حسب المادة الأولى من المرسوم الإشتراعي رقم 112 بتاريخ 12/6/1954 وهم كالتالي¹ :

¹ - نواف كنعان، القانون الإداري ، دار الثقافة ، ط2، الأردن، 2007، ص28.

² - محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص05.

³ - أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المادة 04، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،الجريدة الرسمية ،2006، ص03.

-الموظف الدائم :من ولي عملا دائما في الوظيفة ملحوظة في أحد الملاكات التي يحددها القانون سواء لشرعة التعاقد أم لم يخضع .

-الموظف المؤقت :من ولي وظيفة أنشئت لمدة معينة أو لعمل عارض .

-أما المتعاقد : فهو كل شخص يتعاقد معه الوزير، لمدة محددة وللقيام بعمل معين يتطلب معارف أو مؤهلات خاصة ، ضمن حدود الاعتمادات المخصصة لهذه الغاية في الموازنة ، وفي نطاق العدد المحدد فيها .

المطلب الثالث : أنظمة الوظيفة العامة

حيث يوجد نوعان من الوظيفة العامة وهما كالتالي²:

1-نظام الوظيفة العامة المفتوح :

تعتبر الدول التي يحكمها هذا النظام أن الإدارة العامة لا تتمتع بامتيازات خاصة تختلف عن تلك التي تتمتع بها الإدارة الخاصة وتبعاً لذلك فإن الوظيفة العامة في القطاع العام لا تختلف عن الوظيفة الخاصة في القطاع الخاص ، ويعود سبب الرئيسي في عدم إعطاء الإدارة العامة امتيازات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذا النظام إلى تخوف من الأمريكيين من إساءة استعمال السلطة من قبل الموظفين ، واحتمال استبدالهم بالمواطنين . ومن هذا المنطق يعتبر الأمريكيون أن الوظائف العامة ، هي مجموعة من الأعمال المتخصصة ، تتم وفقاً للقانون الذي يحكم الإدارة العامة والخاصة على السواء ذلك . ذلك أن استقلال الموظفين بقانون خاص بهم ، وبحقوق وواجبات و ضمانات متميزة تختلف عن المؤلف يعتبر بنظر الأمريكيين امتيازاً خطيراً وتعدياً على الحقوق الفردية والحرية والمساواة ، تلك الحقوق التي لا تقبل بفكرة تمييز الوظيفة العامة بنظام خاص ، وإعطاء الموظفين العموميين حقوقاً تختلف عن تلك التي يتمتع بها سائر أفراد الأمة . وتتميز الوظيفة العامة وبالتالي الموظف العام ، في ظل النظام المفتوح بالخصائص التالية :

-اقتصار عمل الإدارة العامة على تحديد الوظائف اللازمة لها وتوصيفا ، ومن ثم تحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لأشغال هذه الوظائف ، والقيام باختيارهم فعلاً ، وتعيين كل منهم في الوظيفة المناسبة .

¹ - فوزي حبيش ، مرجع سابق ، ص 50 .

² - مرجع نفسه ، ص 18-27 .

- الوظيفة العامة مؤقتة وليست صفة الدوام والاستقرار و الموظف الذي يعين فيها ،يرتبط مصيره بمصير وظيفته بالذات ،فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة فقد الموظف عمله فهو لا ينتمي إلى مهمته أو سلك وظيفي دائم يحوله في هذه الحالة حق الانتقال إلى وظيفة أخرى.

- حق الإدارة في أي وقت تشاء أن تصرف الموظف من الخدمة دون أن يكون في هذا التصرف أي تعسف أو تجاوز من قبلها وذلك إذا وجدت أنه لا يجيد أداء عمله ،أو أن سلوكه سيء وأن كفاءته متدنية أو إذا كانت لديها أسباب أخرى مشروعة غير هذه .

وفي المقابل يحق للموظف أن يستقيل من وظيفته أي وقت يشاء وفي هذا النظام كغيره له حسناته بما يلي :

أ-سهولته :هو نظام سهل لا يتطلب من الإدارة وضع نصوص خاصة بموظفيها ترعى أمور الترقية و التدريب و النقل و الإعارة أو الوضع خارج الملاك و الاستيداع و الإجازات وغيرها .وجل ما تقوم به الإدارة في هذا المضمار هو تحديد الوظائف وتقييمها وتحديد الراتب والمقبول لكل منها .

ب- مرونته :إنه نظام مرن يتيح للإدارة إمكانية الاستغناء عن موظفيها بسهولة عند الحاجة إليهم ،كما يسمح لها بتعيين موظفين جدد في الوظائف المتوفرة لديها دون أن تكون ملزمة بترقية الموظفين العاملين لديها إلى هذه الوظائف .

يستطيع الموظف أن يستفيد من هذه المرونة حيث يحق له أن يترك وظيفته في القطاع العام ليعمل في القطاع الخاص أو في أي مكان آخر وهذا التجاذب الوظيفي ما بين القطاعين ،وبذلك فلا تكون الإدارة العامة عالما قائما بذاته ،بل عالما منفتحاً على الإدارة الخاصة وسائر المواطنين .وهذا هو السبب في تسمية هذا النظام بنظام الوظيفة المفتوح

-أما سيئات هذا النظام المفتوح فهي كالآتي :

أ- صعوبة تطبيقه في الدول النامية :

هذا النظام قائم على التخصص الشديد في الوظائف يتطلب وجود أناس يتمتعون بالمؤهلات العلمية المتخصصة في شتى ميادين العلوم الإدارة مما يستوجب وجود جامعات ومدارس تولى الاختصاصات أهمية بالغة في برامج تعليمها وهذا قلما يوجد إلا في الدول الرأسمالية أو الصناعية المتقدمة الغنية بمواردها ورجالها وكفاءاتها وجامعاتها ومدارسها.

أما في الدول النامية فكونها تفتقر إلى هذه المواصفات فإنها غالبا ما تلجأ إلى تعيين موظفيها من ذوي كفاءات و التخصصات المتواضعة المتوفرة فتعتمد إلى تدريبهم و إكسابهم الخبرة اللازمة للعمل من خلال ممارستهم الطويلة لوظائفهم .

ب- ماديته :

أنه نظام مادي استغلالي يقوم على الصراع الدائم و المنافسة المستمرة بين القطاع العام والخاص وعلى عدم استقرار الموظفين . كما يؤدي إلى إقامة العلاقة بين رب العمل أو الدولة ،والعامل أو الموظف ،على أساس المصلحة الشخصية دون سواها .

2- نظام الوظيفة العامة المغلق :

تعتبر الوظيفة العامة بموجب هذا النظام سلكا أو مهنة ،يلتحق بها الموظف في باكورة حياته العملية ،وينقطع لها مبدئيا مدى الحياة إلى إحالته فالوظيفة العامة في النظام المغلق تؤلف كيانا قائما بذاته ،وعالما متميزا وسلكا خاصا في المجتمع ،ويختلف عن سائر الوظائف و المهن ويخضع لقانون خاص ذي طبيعة خاصة ومختلفة عن قانون العمل .ويؤلف الموظفون في النظام المغلق طبقة خاصة داخل المجتمع ،لها ميزات و تراثها وتقاليدها وتمتع بامتيازات خاصة بتا لا نجد مثيلا في القطاع إنهم عمال الدولة ،ينفذون رغباتها وأوامرها ويؤلفون جزءا لا يتجزأ من بنيتها الإداري ومن خصائص الوظيفة العامة :

-عدم اقتصار عمل الإدارة العامة على مهمة تحديد الوظائف اللازمة لها كما ونوعا ،وتحديد شروط إشغالها وطرق اختيار المرشحين لها وتعيينهم فيها بل يتعدى ذلك إلى إعداد الموظفين لكي يصبحوا أكثر تأهيلا لممارسة وظائفهم .

-اعتبار الوظيفة العامة في النظام المغلق سلكا أو مهنة قائمة بحد ذاتها يبدأ فيها الموظف في مستهل حياته الوظيفية ويتدرج من منصب إلى آخر وتزداد مسؤولياته وواجباته ويرتفع راتبه تبعا لذلك .

-وجوب تضمين هذا النظام ، نظاما خاصا بالموظفين العموميين يختلف عن قانون العمل الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص وتقوم دعامة هذا النظام الذي يعطي الموظف امتيازات خاصة على أساس التوازن بين ما يلتزم به الموظف من واجبات ومسؤوليات وما يتمتع به من حقوق و ضمانات و امتيازات .

-التزام الإدارة بترقية أو ترفيع الموظف أعلى إذا ما توفرت فيه الشروط اللازمة لإشغال هذه الوظيفة ويكون له مبدئيا حق الأفضلية على غيره من المواطنين الذين يمكن أن يتقدموا لإشغال هذه الوظيفة .

-حق الإدارة في هذا النظام برفض استقالة الموظف و الزامة بمتابعة عملة و الاستمرار فيه إذا ما رأت أن بقاءه يضمن سير حسن المرفق العام و يحقق المصلحة العامة .

يمتاز هذا النظام ببعض الحسنات نذكر منها :

1- يحقق للموظفين استقرارا في العمل كما يضمن عدم الاستغناء عن خدماتهم في أي وقت مما يجعلهم ينصرفون إلى العمل بثقة أكبر .

2- الاستقرار الذي ينعم الموظف في عمله وما تقدمه له الدولة من منافع وخدمات يجعله أكثر التصاقا بها وأشد تحسسا بالمصلحة العامة وأغنى عطاء منه في نظام الوظيفة المفتوحة .

ومن سيئات هذا النظام :

1- خلق هذا النظام لطبقة مغلقة من الموظفين منعزلة نسبيا عن سائر طبقات أفراد الأمة

متقوقعة داخل أبراج عاجية مغلقة على نفسها تعمل وراء المكاتب وداخل القاعات والدواوين بعيدة عن الجمهور مما يجعلها أضيّق أفقا وأكثر جهلا بمتطلبات البيئة التي يعيش فيها من موظفي القطاع الخاص .

2- ربط قبول استقالة الموظف بموافقة الإدارة يؤدي إلى نتائج سلبية تلحق الضرر بكليهما فالموظف الذي يحرم من تعويضاته وحقوقه، إذا ترك الوظيفة دون موافقة الإدارة .

3- يؤدي هذا النظام وفي بعض الأحيان إلى إعطاء الموظفين رواتب وأجور لا تكفيهم لسد احتياجاتهم المعيشية .

المبحث الثالث : التحفيز في ظل القانون الوظيفة العمومية

سنتناول في هذا المبحث كيف تتم عملية التوظيف والمراحل المتبعة في ذلك ، وطرق وأساليب الترقية وشغل الوظائف والأهداف التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تقييم الأداء و برامج التكوين المتخصصة وعملية تحسين المستوى وتحديد المعارف .

المطلب الأول : التوظيف

الفرع الأول : مفهوم التوظيف

مسألة التوظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المؤسسات الإدارية، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ،لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم، وفي هذا الجزء سنحاول التطرق إلى مفهوم التوظيف :

-**تعريف 01:** "التوظيف هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين" ¹.

-**تعريف 02:** "التوظيف هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين لشغل وظائف شاغرة حاليا أو بصفة مستقبلية، بمعنى هي وظيفة تعمل على ربط الاتصال بين طالبي العمل وعارض الوظيفة" ².

الفرع الثاني :مراحل عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف بمرحلتين أساسيتين هما ³:

1- المرحلة الأولى :

تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للتقدم للعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة و تسمى مرحلة الاستقطاب .

¹ - بوراس شافية ، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية ،الجزائر ، 2008 ، ص 10 .

² - شريف إسماعيل ، أساسيات حول التسيير العمومي ، دار قرطبة للنشر ، الجزائر ، 2015 ، ص 156 .

³ - معين شعبان حسين العيلة ، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، فلسطين ، 2008 ، ص 13 .

2- المرحلة الثانية :

وتتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف المناسبة وتسمى مرحلة الاختيار والتعيين ، وبعد استكمال إجراءات المفاضلة بين المتقدمين ، يتم إصدار قرار التعيين بناء على نتائج الاختبارات ليصبح الشخص الذي تم اختياره موظفا وعاملا في المنظمة .

فمعلوم أن تعيين الأفراد يقتضي دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى البشرية العاملة المطلوبة .

وتأتي عملية الاستقطاب بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف ، وذلك عقب إعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها .

وهو الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا ، وهناك من يسميها الاستحلاب ويراد بها جذب إغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة .

الفرع الثالث : طرق التوظيف

حيث نصت المادة 80 من الأمر 06-03 على ما يلي : يتم الالتحاق بالوظيفة العمومية عن طريق :

- 1- المسابقات على أساس الاختبارات .
- 2- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين .
- 3- الفحص المهني .
- 4- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة .

1-1 طرق التوظيف الخارجي :

يعتبر التوظيف الخارجي من أهم طرق التوظيف المعتمدة لتوفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب الشاغرة وهي كالتالي¹ :

أ- نظام المسابقات : يعتبر نظام المسابقات من أكثر الطرق شيوعا في شغل الوظائف العمومية ، يتطلب الالتزام و النزاهة والأمانة لأنه سيؤدي إلى تحقيق مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة ، كما يؤدي إلى تزويد الإدارة العمومية بأفضل الموظفين وأكفئهم .

وقد أخذ المشرع الجزائري بأسلوب المسابقة بداية من الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب 26 منه ، وتطرق له المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية بموجب المادة 43 منه وأكدت هذا الاتجاه المادة 80 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة وقسمها إلى نوعين من المسابقات : مسابقات على أساس الاختبارات ومسابقات على أساس الشهادات .

ب- الفحص المهني : تطرق القانون الأساسي للوظيفة العمومية سنة 1966 إلى هذا النوع من التوظيف بموجب المادة 26 منه أما المرسوم التنفيذي رقم 59/85 فقد نص عليه صراحة بموجب المادة 34 وأطلق عليه مصطلح الاختبارات المهنية أما الأمر رقم 06-03 فقد تناولها في الفقرة الثالثة من المادة 80 بمصطلح الفحص المهني ويهدف الفحص المهني إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي الأفرع (ب ج د) المنصوص عليها في المادة 08 القانون الأساسي للوظيفة العمومية وتستوجب هذه الطريقة أن تجري الاختبارات (الفحوص المهنية) في المؤسسات العمومية مؤهلة كمركز امتحان كما يوكل مسؤولي هذه المراكز اختيار مواضيع الامتحان وتصحيحها إلى أساتذة مختصين في الميدان المقصود بالاختبار .

ج- التوظيف المباشر : هي طريقة مغايرة ومعاكسة للطرق التي سبق عرضها فهي لا تخضع لمعايير الجدارة والمساواة ، إنما يتم التوظيف المباشر على نص حالات محددة حيث نصت المادة 80 من الأمر 06 - 03 : « التوظيف المباشر

¹ - بوعكا ز يسرى ، تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، الجزائر ، 2015 ، ص 59- 68 .

من بين المرشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى المؤسسات التكوينية المؤهلة
«.

وعليه يقتصر نمط التوظيف المباشر على المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا ، قصد التحضير لالتحاق
بالوظيفة العمومية على أن يحدد هذا التكوين صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة للأسلاك والرتب المعنية ،
وتستوجب هذه الطريقة إنشاء معاهد ومدارس متخصصة لشغل وظائف معينة بما يتفق بمهام ومتطلبات تلك
الوظائف .

المطلب الثاني: الترقية

الفرع الأول : مفهوم الترقية

1- تعريف الترقية

أ- لغة : « الترقية هي اسم من فعل رقى - يرقى - ترقية ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى
أعلى مرتبة وقد يسمى هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي أو الجانب الاقتصادي فترقية شخص أو عدة
أشخاص في مكانة أعيان البلدة أ المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكييف ثروته
كرافد من روافد الترقية الاقتصادية¹ » .

ب- اصطلاحا : يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل
، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم تتم عادة الترقية بشرط توافر مناصب شاغر في
المنظمة ، كما أن الترقية قد يصاحبها زيادة في الرواتب في المميزات إلا أن ذلك ليس شرطا للترقية و يعرف الآخرون
الترقية بشغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته
الحالية ويقول العقيلي يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفته أدنى إلى وظيفته أعلى وشغله لها ، إذ وبموجب هذا النقل
يحصل الموظف على مزايا وظيفته أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة² .

¹ - تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 87 .

² - حنا نصر الدين ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهان للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 150 .

ج-تعريف إجرائي للترقية: " على أنها هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري ،أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة"¹.

الفرع الثاني : أهمية وأهداف الترقية

1-أهمية الترقية :

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل المنظمة و الموظفين فيها نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين ونذكر ما يلي² :

- أ- توفير الروح المعنوية للعاملين الحاليين
- ب- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل
- ج -ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة .
- د -زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين .
- هـ -إتاحة الفرص للفرد و الارتقاء في السلم الوظيفي .
- و -خلق الرغبة في التدريب و التأهيل لشغل وظائف أعلى .
- ز -الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل العاملين الحاليين .
- ح -خلق الحافز للموظف للتطوير الذاتي .
- ط -تحسين سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة قد ينظر إليهم على أنهم دخلاء ،يجري التحزب و التكتل ضدهم .

2-أهداف الترقية:تتمثل في³ :

أ-جلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية ،ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

¹ - جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع

والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، 2005 ، ص 10 .

² - حنا نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 150-151 .

³ -جبلي فاتح ، مرجع سابق ، ص 33 .

ب- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس ، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية ، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال ، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية ، خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.

ج- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر

دون تغيير مكان العمل ، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.

د- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.

هـ- أهداف نفسية : تتمثل في الرضا عن العمل ، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة ، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.

و- أهداف ثقافية : المهارة ، الخبرة ، التدريب ، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي.

الفرع الثالث : أساليب الترقية

يوجد أسلوبان في الترقية هما :

1- الترقية في الدرجات : يقصد الترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة وذلك بعد توافر شروط الأقدمية في السن المعنية حيث نصت المادة 106 من الأمر 06-03 على ما يلي : "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"¹.

¹ - الأمر رقم 03-06 للمادة 106 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مرجع سابق ، ص10.

وقد جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك من خلال المادة 10 تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مباشرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و40 سنة¹.

وبالتالي فإن الترقية بالدرجات تتم بصفة مستمر حسب ثلاث وتائر هي: المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى وهذه التوائر تنوزع على اثني عشر 12 درجة كما هو موضح في الجدول التالي²:

الجدول رقم (1): الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007، ص12.

2- الترقية في الرتبة :

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات³.

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد شبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007، ص08.

² المرسوم الرئاسي رقم 07-304 مرجع نفسه، ص12.

³ - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 99.

وقد نصت المادة 107 من الأمر 06-03 المتضمن قانون العام للوظيفة العمومية: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ، وذلك الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية¹ :

- على أساس الشهادة بين موظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة
- بعد تكوين متخصص .
- عن طريق امتحان مهني .
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة .

الفرع الرابع: أنواع الترقية

يوجد أربع أنواع من الترقية في القانون الوظيفة العمومية وهي كالتالي :

1- الترقية الاختيارية والتكوين المتخصص :

يقصد بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ويكون ذلك بصفة دورية طويلة نشاطه الوظيفي لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك ، وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية وتخضع الترقية الاختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة ، وكذا التأهيل الوظيفي وأخيرا الكفاءة المهنية وتعد هذه شروطا عامة بتعيين توافرها على كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها² .

أما بالنسبة للتكوين المتخصص في هذا الإطار أكدت أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 والمتعلق

¹ - الأمر 03-06 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية ، مرجع سابق ،ص 10 .

² - تيشات سلوى ،أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ،، مرجع سابق ،ص 100 .

بتكوين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم على أن فتح دورات التكوين المتخصص لتحسين المستوى وتحديد المعلومات في المؤسسات العمومية يتم بقرار من السلطة التي لها صلاحية في التعيين¹.

2- الترقية على أساس الشهادات و الامتحانات :

بالنسبة الترقية على أساس الشهادات فحسب المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996 المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضعين لها ،ومهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة للالتحاق بالرتبة المعنية بإمكان هؤلاء الموظفين الالتحاق مباشرة على أساس الشهادة لرتبة أعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. أما بالنسبة الترقية على أساس الامتحانات فقد اهتم المشرع الجزائري بتنظيمها وحسن سيرها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها وفي هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية التعليم رقم 2013/01 المؤرخة 2013 والمتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 194/12 سابق الذكر إذ جاءت لتحديد كيفية تنظيم المسابقات و الاختبارات المهنية وتهدف التعليم إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني المعمول به مع احترام الأحكام التنظيمية المنصوص عليها².

المطلب الثالث : تقييم الأداء

¹ - المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بتكوين وتحسين مستوى الموظفين وتحديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 16 ، 1996، ص 05.

² - المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 ابريل 2012 محدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 26 ، سنة 2012 ، ص 10.

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت تعاريف حول مفهوم تقييم الأداء نذكر منها :

- تعريف 01: يعرف راندل تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع ،مراجعة ،مشاركة ،إعطاء واستعمال المعلومات المجتمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل¹.
- تعريف 02: يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً².

الفرع الثاني :أهداف تقييم الأداء

إن لأنظمة تقييم الأداء مزايا عديدة تساعد المنظمات والإدارات في اتخاذ قراراتها تتمثل هذه الأهداف في ما يلي³:

- 1- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت .
- 2- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم .
- 3- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- 4- تحديد الاتجاهات التدريبية .
- 5- العمل على تحسين الأداء الحالي .
- 6- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين على مستوى أدائهم .
- 7- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- 8- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

الفرع الثالث : طرق تقييم الأداء

¹ - نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية ، دار دجلة للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2015 ، ص 248.

² - حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص169 .

³ - نزار عوني اللبدي ، مرجع سابق ، ص249 .

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المستعملة في المنظمات والإدارات من أجل اتخاذ القرارات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجيات تناسب نتائج التقييم وتوجد نوعان من هاته الطرق :

1- الطرق التقليدية: هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها :

1-1 طريقة التدرج البياني: يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة ، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها¹ والجدول يوضح التالي :

الجدول (2) : يوضح طريقة التدرج البياني

درجات التقييم				الصفة
(4)	(3)	(2)	ضعيف (1)	
		✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
✓				كمية الأداء
	✓			الانتظام في الدوام
		✓		إتباع التعليمات
			✓	القدرة على الإبداع

المصدر :- بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

¹ - بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسنطينة، 2011 ، ص 26 .

1-2 طريقة الترتيب البسيط : مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد . إذ يرتب المقيم (الرئيس) الأفراد (المرؤوسين) ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأداء ومساهمات الأفراد ، من الأفضل إلى الأسوأ ، أو من الأعلى إلى الأدنى¹.

1-3 طريقة مقارنة الأزواج من المستخدمين : من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم ويقيم المرؤوسين حسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج ، الجودة والتعاون مع الرئيس و الزملاء².

1-4 طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين . لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع العادي³.

1-5 طريقة القوائم : هو الأسلوب الذي يقيس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها . وبموجب هذا الأسلوب يعطي الموظف نقاط ايجابية أو نقاط سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة على أن تجمع النقاط الايجابية وتطرح النقاط السلبية لبند القائمة . أما بنود التي لم تعط نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة⁴.

1-6 طرقة التدرج : هو الأسلوب الثاني بين أساليب وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة ، وهو أكثر الأساليب استخداماً . إذ يستخدم هذا الأسلوب لتقييم خصائص عدة لأداء أفراد وذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات (مثلاً من 1 إلى 5) ولها صفات تبدأ وتنتهي عادة بنقيضين (مثلاً ضعيف - ممتاز) . وما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوب تقييمها واختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد⁵.

1 - حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية للنشر ، ط1 ، لبنان ، 2002 ، ص 383 .

2 - بوبرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 28.

3 - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 303.

4 - حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 388.

5 - حسن ابراهيم بلوط ، ص 389 .

7-1 طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليس على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار كل مجموعة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه¹.

8-1 طريقة الأحداث الحرجة: تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثا غير عادية لها محرجة غير متكررة، سواء كانت ايجابية أو سلبية، في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء بعض الأحداث سوف تمثل أداء عاليا ومتميزا وبعضها يمثل أداء منخفضا ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولا لكل فرد من الأفراد².

2- الطرق الحديثة :

يوجد العديد من طرق الحديثة نذكر مايلي³ :

1-2 طريقة مقياس السلوكية المتدرجة : تعج هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي، إذ يتم تقويم أداء العامل، بموجب هذا المقياس توضع مستويات لكل معيار من المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد يكون (7) أو (9).

2-2 طريق التقييم السري: تعتمد هذه الطريقة على تصميم نماذج تحتوي على أسئلة حول أداء العامل، يطلب الإجابة عليها من قبل المسؤولين عن التقييم (الرئيس المباشر، المرؤوسين وزملائه). وذلك بشكل سري، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

3-2 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

لقد جاءت هذه الطريقة لتصحيح العيوب المترتبة على مقياس السلوكية المتدرج، حيث يختلف هذا المقياس عن سابقة في أنه يهتم بملاحظة ومتابعة السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع.

¹ - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 251.

² - مرجع نفسه، ص 254.

³ - سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2011، ص 39-40.

2-4 طريقة الإدارة بالأهداف : بدأ استخدام هذه الطريقة حديثا وذلك نتيجة للعيوب ولانتقادات الموجه لأساليب التقييم سالفه الذكر ، وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي دراكر سنة 1957 . إن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة .

2-5 طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وإنتاجيتهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل¹ .

الفرع الرابع : عرض وتقييم نظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية الجزائرية

بدراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به حاليا على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية نجد أن الأداة الوحيدة المستعملة لذلك هي بطاقة التنقيط في انتظار ما تأتي به النصوص التطبيقية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 وتمثل في² :

1- تعريف بطاقة التقييم : هي بطاقة تتكون من جزأين الأول يحمل بيانات الشخصية والوظيفية للموظف بالإضافة إلى خانة مخصصة للنقطة المرقمة ، وكذلك رأي اللجنة متساوية الأعضاء وقرارها النهائي في حالة الطعن بالإضافة إلى قسم مخصص لقرار الترقية في الدرجات والجزء الثاني حيث لا يحق للموظف الخاضع للتقييم الإطلاع عليه والذي يحمل معايير التقييم والتقدير العام .

2- البيانات المتعلقة بالموظف الخاضع لعملية التقييم :

حيث نجد أنها تشمل على بيانات شخصية وبيانات متعلقة بالوظيفة :

أ- بيانات شخصية : اللقب والاسم ، تاريخ الميلاد ، الحالة العائلية ، مجموع العطل المرضية في السنة ، النقط بالأرقام لسنتين الماضيتين .

¹ - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة ، 2006 ، 34 .

² - سودي عائشة ، مرجع سابق ، ص ص 53-54 .

ب- بيانات وظيفية: الرتبة ، الفئة ، القسم ، الدرجة ، الرقم الاستدلالي ، تاريخ آخر ترقية في الدرجات ، العنوان الإداري ، تاريخ الدخول للإدارة وتاريخ التعيين في الرتبة الحالية .

3-البيانات المتعلقة بسلطة التقييم :

يبين المرسوم التنفيذي 59-85 (نظام التنقيط) حول صلاحية التنقيط إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين في حين أمر الأمر 03-06 يوكل العملية إلى السلطة السلمية المؤهلة ويتكون الجزء المخصص لسلطة المكلفة بالتقييم من خمسة معايير يتم على أساسها التنقيط بعد ذلك يقوم الرئيس الإداري بوضع التقدير العام حيث لا يمكن للموظف الاطلاع عليه .

جزء خاص باللجنة الإدارية متساوية الأعضاء :

إن القانون الجديد في 15 يوليو 2015 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية أكد أن هذه اللجان الإدارية متساوية الأعضاء من بين هيئات مشاركة في قانون الوظيفة العمومية، إلى جانب كل من لجان الطعن ولجان التقنية المتساوية الأعضاء وتمثل صورة من صور أو هيئة من هيئات الهيكل المركزي للوظيفة العمومية المحددة في هذا القانون في الباب الثالث منه .وتجدر الإشارة هنا أن اللجنة المتساوية الأعضاء تضمنتها المواد 62/1 إلى 64 من القانون الوظيفي العمومي الجديد من جهة ،وتركت مسائل أخرى للتنظيم حيث نصت المادة 62 على أنه تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية لجان إدارية متساوية الأعضاء ، كما تبرز أحكام المادة 63 من الأمر 06-03 على أنه "تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات و الإدارات العمومية ،وتتضمن هذه اللجنة بالتساوي ممثلين عن الإدارة ومنتخبين عن الموظفين وترأسها السلطة الموضوعية على مستواها أو ممثل عنها ،يختار المعينين بعنوان الإدارة¹ .

المطلب الرابع : التكوين

¹ - أولاج مليكة ، نظام اللجان الإدارية وتطبيقاته على اللجان متساوية الأعضاء في الوظيف العمومي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون ، فرع الإدارة المالية ، كلية الحقوق ، الجزائر ، 2010 ، ص 56 .

الفرع الأول : تعريف التكوين

تعريف 01: « يعرف التكوين على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما»¹.

تعريف 02: « هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة ،إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم»².

تعريف 03: عرفها الهيئتي على أنه « جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل»³.

الفرع الثاني :أهمية وأهداف التكوين

1-أهمية التكوين:

وتتمثل في مايلي⁴ :

- أ- التكوين يحسن أداء الفرد ، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد ،وفي أقصر وقت.
- ب- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- ج- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل،دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة مرؤوسيه.
- د- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها،مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
- هـ- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
- و- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.

¹ - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- مذكو مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم التجارية ، فرع إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة، 2005 ، ص 56 .

² - حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 236 .

³ -- بو كطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، 2013 ،ص12.

⁴ - مرجع نفسه ،ص 20 .

ي-يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما نص عليه الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي من أهمية وهي¹:

أن التكوين حظي بمكانة كبيرة في هذا القانون ، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم داورت التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف ، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية، وهذا ما يؤكد نص المادة 104 من الأمر رقم 06-03 كما حدد هذا القانون شروطا لالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى ، و كيفيات تنظيمه ومدته إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تكوينية فعالة، وهذا ما يدل على نظرة مستقبلية لدى القائمين بالوظيفة العمومية، ووجود أهداف مسطرة من طرف الإدارة تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يؤكد نص المادة 105 من الأمر. 03 - 06 بالإضافة إلى ما يؤكد أهمية التكوين في الوظيفة العمومية ما جاء في مهام أهم أجهزة الوظيفة العمومية ، حيث أن من بين أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، والذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية ، وهو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين أهم صلاحيات

المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، هو تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، هذا كما جعل القانون الجديد الترقية مرتبطة بالتكوين ، بمعنى أن الموظف الذي لم يخضع لتكوين لا يمكنه الاستفادة من الترقية، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التكوين في جهاز الوظيفة العمومية.

2- أهداف التكوين :

للتكوين أهداف كثيرة نذكر منها² :

- أ- استخدام المتكون التقنيات الضرورية للتحكم في المهام المستندة إليه لمسايرة تطور التكنولوجي .
- ب- تهيئة وتسهيل الترقية الداخلية للمؤسسة .
- ج- تزويد المؤسسة باليد العاملة المؤهلة .
- د- العمل على استمرارية المؤسسة ومرونتها .
- هـ- بث روح التجديد و الحركية و كسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

¹ - تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ، مرجع سابق، ص 251-252.

² - حسين الداوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار الغربي ، القاهرة ، 1983 ، ص 145 .

الفرع الثالث : خطوات التكوين

يتم التكوين عبر المراحل التالية: ²

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية :

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لا لشيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين ، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين وما إلى ذلك، وهذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهذا ما تؤمنه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين منعدمة.

وتشير الاحتياجات التكوينية إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف وقدرات ومهارات واستعدادات واتجاهات وسلوكيات العنصر البشري، التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الأفراد والتي يمكن معالجتها بواسطة التكوين، وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها تقييم الأداء، متابعة المظاهر التنظيمية السلبية، التحليل التنظيمي، الاختبارات، المقابلات والاستقصاءات .

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية :

بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططات) التكوينية، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجاً واحداً، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة ، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقاً إلى أهداف أكثر تفصيلاً وخاصة بكل برنامج، ويمكن أن يضم البرنامج التكوين العديد من العناصر منها:

-تفاصيل عن المتكويين، وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... الخ.

-موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها ، والمنطق المنتهج في تتابع عرضها.

-تحديد طرق وأساليب التكوين.

-تحديد المكونات ومعايير التقييم.

¹ - ابراهيم عبد الله ، حميدة المختار ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية ، العدد7 ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص06.

² -عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة لولاية ميلة ، مذكرة مكملة لتيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2006، ص 56.

-تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني ،ومدة قنوات الاتصال لإمداد المتكويين بالاحتياجات.

-تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أم خارجيا.

-تحديد نوعية الحواف المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد ،وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.

-تخصيص ميزانية التكوين ،أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها،...الخ.

ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية: تعني تحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على مايلي:

-إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

-تجهيز وإعداد مكان التكوين.

-متابعة المكويين والمتكويين.

رابعا: تقييم البرامج التكوينية :

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى،يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين .و يعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد و المؤسسة على السواء : فبالنسبة للأفراد ،فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم .أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة (Tableaubord) كما بينا ذلك سابقا، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة ، وتعتمد عملية تقييم البرنامج

التكويني على مؤشرات منها مايلي: أهداف التكوين، تكلفة التكوين، درجة نجاح التكوين عند التنفيذ، تقييم المطابقة القانونية .

الفرع الرابع : أنواع برامج التكوين

لقد ميز المشرع الجزائري بين نوعين من التكوين وهي كالتالي ¹:

1-برامج التكوين المتخصص :إن التكوين المتخصص، هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مرشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، وتحضيرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية .وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة كالقطاع الشبه الطبي مثل أو قطاع التعليم...الخ، حيث أن هذا التكوين يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، وعادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس ومعاهد متخصصة مثل معاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة...الخ .و يتوج المتكون هنا بشهادة دولة تسمح له بالالتحاق بمنصب عمومي لأول مرة .كما يخص التكوين المتخصص الموظفين الموجودين في حالة الخدمة بقصد ترفيتهم إلى رتب أو أسلاك أعلى وتحضيرهم للامتحانات والمسابقات المهنية.

2-برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات :

لقد فرق مرسوم 96 بين مفهومي تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها إستعجالية وتخص مجالا محددًا، حيث أن المرسوم 96 المشار إليه سابقا بين المدد المحددة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فحددها كحد أقصى بثلاث سنوات، وأجاز أن تكون هذه الدورات في شكل متناوب أو متصل، وذلك طبقا للنظام الداخلي والتنظيمات التي تحكم مؤسسات التكوين وإمكاناتها، وبين هذا المرسوم أن هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين بحسب المدة هي:

-دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها.

¹ - عقون شراف، مرجع نفسه، ص 119.

- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

خلاصة الفصل :

عالجنا في هذا الفصل التحفيز وعلاقته بالوظيفة العمومية ، وأهميته بالنسبة للمؤسسة في كسب رضاهم ومختلف الأسس التي تبنى عليها عملية التحفيز، سواء كان ماديا أو معنويا وكذلك الأساليب التي تنتهجها المؤسسات في عملية منح التحفيز للموظفين وإشباع حاجاتهم وتنمية روح التعاون بينهم مع مراعاة الخصائص التي تمتاز بها الوظائف الممنوحة، خاصة في المؤسسات العمومية التي تتولى تنفيذ سياسة عامة المرسومة من طرف الدولة.

خلصنا في هذا الفصل أن التحفيز في المؤسسة العمومية هي عملية منظمة ، يُوْطَرها القانون في مجال الوظيفة العمومية ، والتي تهدف إلى الحفاظ على استمرارية نشاط الأفراد وتشجيعهم في عملهم.

كما أن عملية الترقية هي عملية حيوية لكل مؤسسة لما تحققه من منفعة للموظفين من استقرار وزيادة الرغبة في التدريب والتكوين وزيادة التحفيز، والمساعدة في إعداد نظام لتقييم أداء العاملين .

الإطار التطبيقي واقع التحفيز في بلدية سيدي عيسى

تمهيد:

إن الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة والتي تهتم بواقع التحفيز وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يتطلب من الباحثة الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج عملية، وهذا ما يفرض عليها اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثنا، ويتطلب هذا الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لدراسة الحالة .

وسوف نعالج هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : منهج وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان
- المبحث الثالث : تفسير واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع وموضوع بحثنا يهتم بدراسة واقع التحفيز في بلدية سيدي عيسى، اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة، سنتطرق في هذا المبحث إلى التقديم بالبلدية وشرح المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في البحث.

المطلب الأول: التعريف بالبلدية سيدي عيسى

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بلدية سيدي عيسى وذلك من خلال¹:

1- التعريف والموقع

بعد التقسيم الإداري لشهر جوان من عام 1974م أصبحت دائرة سيدي عيسى تنتمي إلى ولاية المسيلة، وتتواجد بلدية سيدي عيسى على المحور طريقي ذا أهمية كبرى حيث يعتبر هذا الموقع إستراتيجيا ويتمثل فيما يلي:

الطريق الوطني رقم 08 الرابط بين الجزائر العاصمة وبوسعادة وتقع سيدي عيسى بالتحديد على بعد 165 كلم في اتجاه الجنوب الشرقي للعاصمة، أما شمال المدينة يوجد الطريق الوطني رقم 06 و الذي يمر بنقر البلدية والرابط بين بلديتي بني يلمان والمدية، وموقع بلدية سيدي عيسى في الهضاب العليا توجد في الجهة الشمالية من الولاية وعلى بعد 92 كلم من مقر الولاية.

2- الحدود:

تحد بلدية سيدي عيسى من الشمال ولاية البويرة ومن الشرق بلدية سيدي هجرس، أما من الناحية الجنوبية والجنوبية الشرقية تحدها بلدية عين الحجل وبوطي سايح وترسم الحدود بصفة أدق حسب التالي:

- شمالا: ديرة الحجرة الزرقاء، المعمورة (ولاية البويرة).
- جنوبا: بلدية عين الحجل، بوطي سايح (ولاية المسيلة).
- شرقا: بلدية سيدي هجرس (ولاية المسيلة).

¹ وثائق البلدية

- غربا: شنقفل، عين القصر (ولاية المدية).

3- المساحة الإجمالية:

إن بلدية سيدي عيسى تمتد على مساحة إجمالية تقدر ب 632.5 كلم²، وتنتشر عدة دواوير وتجمعات سكانية لبلدية سيدي عيسى.

4- المصالح الموجودة بالبلدية:

I. الأمانة العامة:

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث أنها تقوم بالمهام التالية ، يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

- جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) توكل القضايا والمهام المتعلقة بها.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من اجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها .
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- وتتضمن الأمانة العامة مكاتبين:
- أ-مكتب كتابة المجلس : تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي
- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس
- متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداولات والقرارات البلدية.
- متابعة محاضر لجان المجلس.
- تنظيم استقبالات المواطنين وتوجيههم وإعلامهم.

ب- مكتب المصالح المشتركة : يقوم بالمهام التالية:

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية.
- متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية.
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين
- متابعة وإنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

ج- مكتب الأرشيف والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل مصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها للعمل بها للوقت الذي يحتاج إليها.

1- مديرية التنظيم والشؤون القانونية:

تحدد مهام مدير مديرية التنظيم والشؤون العامة كما يلي :

- يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها
- استقبال البريد الخاص بالمديرية والتعقيب عليه في حين تقوم المصالح التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة منه .

وتضم المديرية أربع مصالح وهي كالتالي:

1-1 المصلحة البيومترية: وتضم ثلاث مكاتب وهي :

أ- مكتب بطاقة التعريف البيومترية.

ب- مكتب جواز السفر البيومتري .

ج- مكتب رخصة السياقة البيومترية.

1-2 مصلحة التنظيم والشؤون القانونية :

تطبيقا لأحكام المادة 122 من المرسوم 91/26 يحدد مهام رئيس المصلحة كما يلي :

يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

و تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب :

أ- مكتب التنظيم والشرطة العامة : يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- المهام المتعلقة بالشرطة العامة (المصادقة على الوثائق ، حركة السيارات والدرجات النارية ، بطاقة التعريف الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة، شهادة عدم العمل ، رخصة السياقة).
- متابعة ملفات إنشاء و استغلال مؤسسات المصنفة و النشاطات المنظمة.
- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

ب- مكتب المنازعات والشؤون القانونية : يقوم بالمهام التالية:

- الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام.
- متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.

- فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة.

- الاتصال بالمحاكم و محامي البلدية.

ج-مكتب الانتخابات والإحصائيات : ويقوم بالمهام التالية:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18).
- تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية.
- شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية . شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية.
- كما يقوم المكتب بالمراجع السنوية للقوائم الانتخابية والتي تبدأ من 01 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة في الحالات العادية.

- المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية.

-يقوم كذلك بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يقطنون عبر تراب البلدية.

د-مكتب الحالة المدنية : ويقوم بالمهام التالية:

- المسك الحسن و المحافظة على سجلات الحالة المدنية.

- إعداد و تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.

- تسجيل الملاحظات الهامشية.
- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية .
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية .
- تسجيل المواليد و الوفيات.
- إبرام عقود الزواج وتسجيلها .
- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد ، الزواج ، الطلاق ، التصحيحات ... الخ).

1-3 مصلحة الشؤون العامة :

يتولى رئيس تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت تصرفهم وتضم هاته المصلحة مكتبين

:

أ- مكتب الوقاية والصحة العمومية : ويقوم بالمهام التالية:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية .
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط.
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب.
- الصحة المدرسية.
- الهدوء والحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية والتدخلات التقريرية ومتابعة المخالفات.
- مسك الفهرس الخاص بالتجار.

ب- مكتب الشؤون الفلاحية: يقوم بالمهام التالية :

- متابعة عمليات الاستصلاح (المتابعة التقنية والمتابعة المادية).
- كما يقوم المكتب بالتكفل بانشغالات الفلاحين من حيث :
- إعداد القوائم للفلاحين والموالين من أجل الدعم
- إعداد محاضر للأضرار الناجمة عن القوة القاهرة (أثار الطبيعة.
- تسليم شهادة الفلاح وشهادة الموال - شهادة إثبات وجود أرض - حفر بئر.

- متابعة مخالقات بعض الفلاحين كالسقي بالمياه القدرة للحفاظ على الصحة العامة.
- كما يتم توزيع الأراضي على مستوى م،ش،ب عن طريق المداولة.
- 1-4- مصلحة الشؤون الإجتماعية :** وتضم مكتبين:
- أ- مكتب الشؤون الإجتماعية :** وينقسم إلى فرعين:
- فرع الشؤون الاجتماعية يهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية الخاصة (المجاهدين ، العمل ، السكن ... الخ).
- فرع الشؤون العامة (مكتب النشاط الاجتماعي) يهتم بمتابعة قضايا المسنين و المعاقين و الفئات المحرومة.
- ب- مكتب الشؤون الثقافية :** وتنقسم إلى فرعين:
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الثقافية.
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.
- 2- مديرية الإدارة والمالية:**
- يتم تحديد مهام المدير في تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها وعددها (03) ثلاثة:
- 2-1- مصلحة تسيير الموظفين:**
- يتولى رئيس المصلحة تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتها و تضم مكتبين :
- أ- مكتب تسيير الموظفين :** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية :
- تنظيم وحفظ الملفات للموظفين .
- تسيير الحياة المهنية للموظفين (التنصيب ، التثبيت ، الترقية ، الترتيب).
- ب- مكتب الحركة والإحصائيات :** يقوم بالمهام التالية :
- عمليات الإحصاء وحركة الموظفين.
- وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد.
- تسجيل القرارات و المقررات الفردية.
- متابعة ملفات التقاعد.
- يقوم بالإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة.
- يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال .

- يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

2-2-مصلحة الميزانية و العمليات المالية : ويتولى مهامه طبقا للمادة 122 من المرسوم 26/91 المؤرخ في

1991/02/02 رئيس مصلحة كفاً ، وبها مكاتبين:

-مكتب العمليات المالية (المحاسبة) : ويضم فرعين:

-فرع التسيير : يقوم بالمهام التالية:

-تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير .

-تحرير الحوالات .

-مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

-فرع التجهيز : يقوم بما يلي:

-تحرير الحوالات.

-مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

- مكتب الميزانية : ويقوم بالمهام التالية:

-إعداد الميزانية الأولية.

-إعداد الميزانية الإضافية.

-إعداد الحساب الإداري.

-متابعة نفقات و إيرادات البلدية و الملحقات التابعة لها.

-التأشير المالية لسند الطلب و التأكد من القروض المالية .

2-3-مصلحة الصفقات وممتلكات البلدية : وتظم ثلاث (03) مكاتب:

أ- مكتب متابعة الجرد العام : و يقوم بالمهام التالية:

-جرد كل الممتلكات البلدية .

-إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب.

-الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة .

ب- مكتب تسيير الممتلكات : ويقوم بالمهام التالية :

-متابعة إيرادات الممتلكات.

-تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.

ج- مكتب الصفقات : ويقوم بالمهام التالية:

يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية .

-إعداد ومتابعة الصفقات.

-الإعلان عن المناقصات في الجرائد .

-إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين (أصحاب العروض).

-استقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض.

3-المديرية التقنية:

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها (1) وتضم هاته المديرية ثلاث مصالح و هي :

3-1مصالحة الصيانة العامة والوسائل : وتضم مكتبين:

أ- مكتب الاستغلال المباشر : ويقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع

ب- مكتب الترميم : ويتولى هذا المكتب متابعة

-الترميمات.

-التنسيق مع مصلحة العتاد و المخازن .

-مسك سجلات أشغال كل فرقة.

-مراقبة الأشغال ميدانيا .

وبه ثلاثة فروع وهي على التوالي (إنارة ، طرقات ، التنظيف).

3-2مصالحة البناء والتعمير : وتضم بدورها ثلاث مكاتب:

أ-مكتب البناء و التعمير : ويقوم بالمهام التالية:

-السهر على احترام قواعد التهيئة و التعمير .

-إعداد الوثائق الخاصة بالتعمير و البناء.

-متابعة الاحتياطات العقارية .

ب- مكتب متابعة المشاريع : ويقوم بالمهام التالية:

- يتابع كل مشاريع البلدية (المراقبة التقنية).
- يقوم بتحرير تقرير مفصل عن المشاريع التي تقوم بها البلدية وإعطاء الوضعية المالية.
- ج- مكتب الأشغال الجديدة: ويتولى المهام التالية:
 - تحضير الملفات لمشاريع الجديدة واقتراحها .
 - متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية.
 - تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية.
- 3-3 مصلحة الوسائل العامة : وتضم مكتبين:
 - أ- مكتب العتاد : يتولى هذا المكتب المهام التالية:
 - وضع ملف لكل عتاد بالبلدية.
 - متابعة تصليح وصيانة العتاد.
 - برجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق.
 - متابعة وثائق العتاد (التأمين ، سجل الصيانة).
 - اقتراح العتاد غير صالح للبيع.
 - ب- مكتب المخازن : يتولى هذا المكتب المهام التالية:
 - متابعة جميع مخازن البلدية.
 - مسك دفاتر و سجلات لجميع المخزونات.
 - إدخال و إخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج.
 - متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد.

المطلب الثاني : منهجية الدراسة

1- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث ، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على المجتمع، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، لما كان توجه الدراسة هو معرفة تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة عمومية في ظل القانون الوظيفة العمومية، تم اختيار مجتمع الدراسة متمثلا في موظفي بلدية سيدي عيسى .

2- عينة الدراسة :لقد تم أخذ عينة من البلدية ، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد (الموظفين) في البلدية التي أجريت فيها الدراسة على هذا تم توزيع 40 استبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على 38 استبيان .

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

1- الاستبيان : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وتم تصميمه بالاعتماد على الأستاذ المشرف بعدما تم عرضه في شكله الأولي على مجموعة من المحكمين منهم 3 أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وأيضا مراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها وإبداء الرأي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث، وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء الأساتذة أجريت تعديلات الضرورية على الاستمارة وعموما يمكن القول أن المحكمين أكدوا صدق الاستمارة وإمكانية استخدامها كأداة للبحث وعلى توافرها مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها .

2- المقابلة الشخصية :قمنا استخدام المقابلة مع أحد الموظفين بهدف الحصول على أنواع المعلومات واستخدامها في البحث العلمي، أو الاستعانة بها في التوجه والتشخيص والعلاج.

3- وصف وتحليل أداة الدراسة (الاستبيان) : تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وفيما يلي نشرح أهم محاور وأبعاد الاستبيان : يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفة التقديم هي كالتالي :

- المحور يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية : الجنس ، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة بالبلدية .

- المحور الأول : يتعلق بمتغير التوظيف .

- المحور الثاني : يتعلق بمتغير الترقية .

المحور الثالث : يتعلق بمتغير تقييم الأداء.

المحور الرابع : يتعلق بمتغير التكوين .

المحور الخامس : يتعلق بمتغير عملية التحفيز .

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

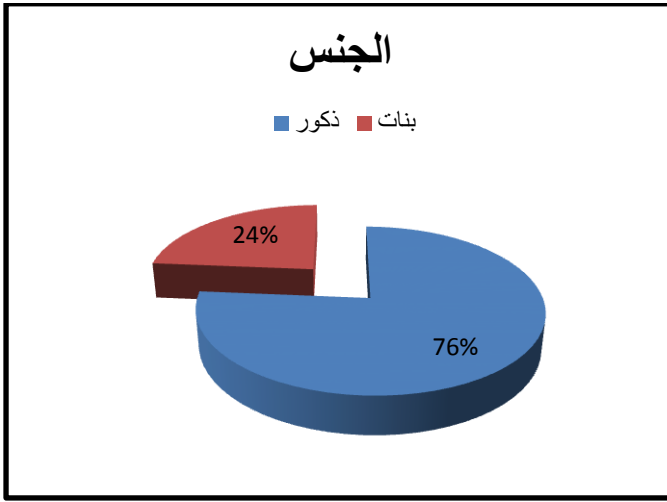
لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت على برامج إحصائية تتمثل ف برنامج Excel وأيضا على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما تتلاءم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها تتمثل في الجداول والدوائر النسبية (التكرارات والنسب المئوية).

المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

1- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية

1-1 الجنس :

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس		
العبرة	التكرار	النسبة %
ذكور	29	76,32
بنات	9	23,68
المجموع	38	100

المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم 01 أن نسبة الرجال أعلى بكثير من نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال في العينة ب 76.32% أي ما يعادل 29 ذكر أما نسبة النساء فكانت أقل مقارنة بنسبة الرجال 23.68% وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة باعتبار جل الوظائف والأنشطة تتطلب العمل الميداني

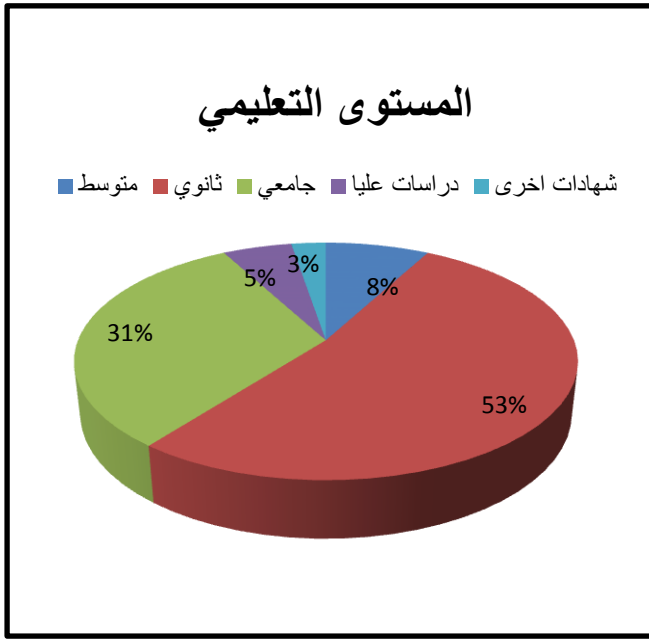
2-1- المستوى التعليمي :

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي :



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	3	7,89
ثانوي	20	52,63
جامعي	12	31,58
دراسات عليا	2	5,26
شهادات اخرى	1	2,63
المجموع	38	100

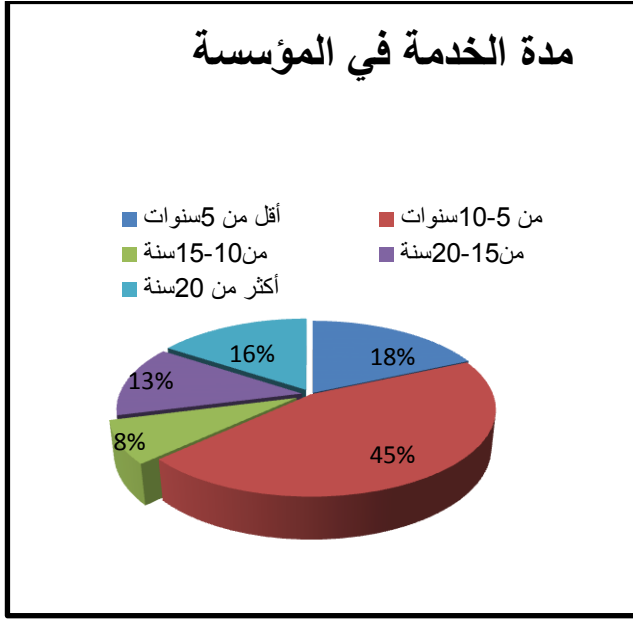
المصدر : إعداد الطالبة

من الجدول رقم (2) ظهرت أن نسبة الأفراد ذوي مستوى الثانوي ب 52.63% أما نسبة الأفراد ذوي مستوى الجامعي فظهرت نسبتهم ب 31.58% ثم تليها نسبة الأفراد ذوي مستوى المتوسط ب 7.89% وتقل عنها نسبة الأفراد ذوي مستوى الدراسات العليا ب 5.26% تم تأتي شهادات أخرى فكانت نسبتهم ب 2.63% ويرجع ذلك إلى أن جميع الوظائف المشغولة في البلدية لا تتطلب مستوى عالي من التعليم ، كما أن الأجور غير محفزة لذلك وجل الموظفين تم اختيارهم بعقود ما قبل التشغيل .

3-1 مدة الخدمة في المؤسسة :

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



مدة الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	18,42
من 5-10 سنوات	17	44,74
من 10-15 سنة	3	7,89
من 15-20 سنة	5	13,16
أكثر من 20 سنة	6	15,79
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يظهر من الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة تنحصر مدة الخدمة بين [5-10] سنوات وذلك بنسبة 44.74% تليها الفئة التي تكون أقل من 5 سنوات بنسبة 18.42% ثم تأتي الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 15.79% ثم تأتي الفئة تتراوح ما بين [15-20] سنة 13.16% وأخيرا الفئة التي تتراوح ما بين [10-15] سنة بنسبة 7.89% وهذا ما يدل خروج فئة من العمال للتقاعد واستقبال فئة جديدة من الموظفين وفي الجمل نقول أن غالبية عمال وموظفي البلدية يمتلكون خبرة في مجال نشاطهم .

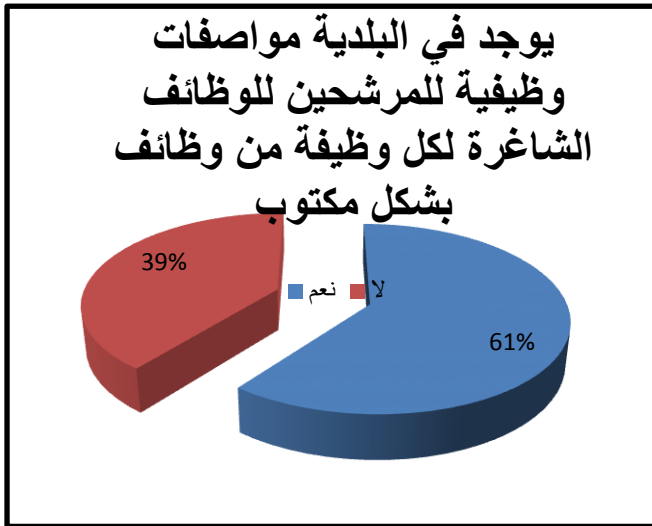
2- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الأول من الاستمارة المتعلقة بالتوظيف

- العبارة 04 : يوجد في البلدية مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب .

يتضح من الجدول أدناه أن نسبة كبيرة من الأفراد 60.56% يقرون بوجود مواصفات وظيفية للمرشحين لكل الوظائف الشاغرة بشكل واضح ومكتوب من خلال الإعلانات .

الشكل رقم (05) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 04



الجدول رقم (06) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 04

يوجد في البلدية مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من وظائف بشكل مكتوب		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	23	60,53
لا	15	39,47
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

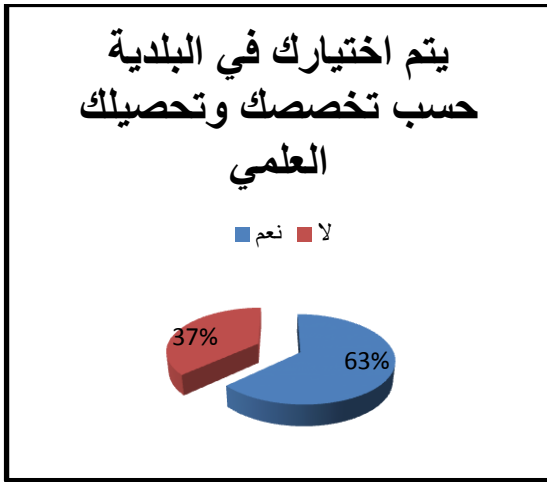
- العبارة رقم 05 : يتم اختيارك بالبلدية حسب تخصصك وتحصيلك العلمي

الشكل رقم (06) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 05

الجدول رقم (07) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 05



يتم اختيارك في البلدية حسب تخصصك وتحصيلك العلمي		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	24	63,16
لا	14	36,84
المجموع	38	100

المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن غالبية الإجابة لموظفين بلدية سيدي عيسى ، تم اختيارهم عن طريق تخصصهم العلمي وهي ما تعبر عنه نسبة الإجابات والتي تقدر بـ 63.16% ومدى تحصيلهم العلمي عن طريق خبرات سابقة في المجال الإداري .

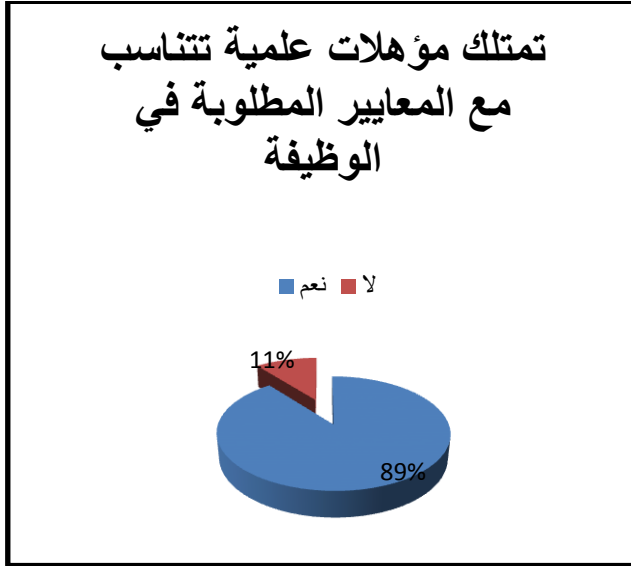
- العبارة 06: تملك مؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة في الوظيفة .

الجدول رقم (08) : استجابة مفردات العينة

الشكل رقم (07): استجابة مفردات العينة ،

سؤال الفقرة رقم 06

سؤال الفقرة رقم 06



تمتلك مؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة في الوظيفة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	34	89,47
لا	4	10,53
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن غالبية عمال وموظفي البلدية يمتلكون مؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة في الوظيفة وهي ما عبرت عنه الإجابة بنسبة 89.47% والأقلية كانت إجابتهم لا بنسبة تقدر 10.53% وهذا ما يدل وجود مؤهلات وكفاءات لشغل الوظيفة ونجد ان البلدية توظف بمبدأ التخصص الرجل المناسب في المكان المناسب .

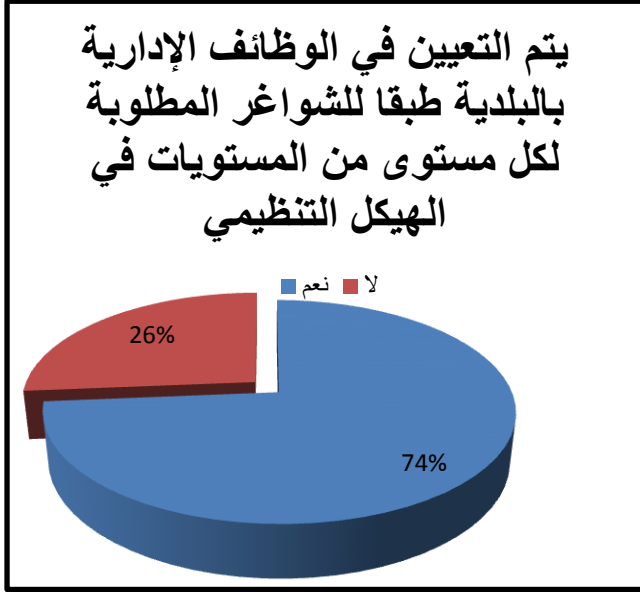
- العبارة 07 : يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالبلدية طبقا للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات في الهيكل التنظيمي .

الجدول رقم (09) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 07

الشكل رقم (08) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 07



العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	28	73,68
لا	10	26,32
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

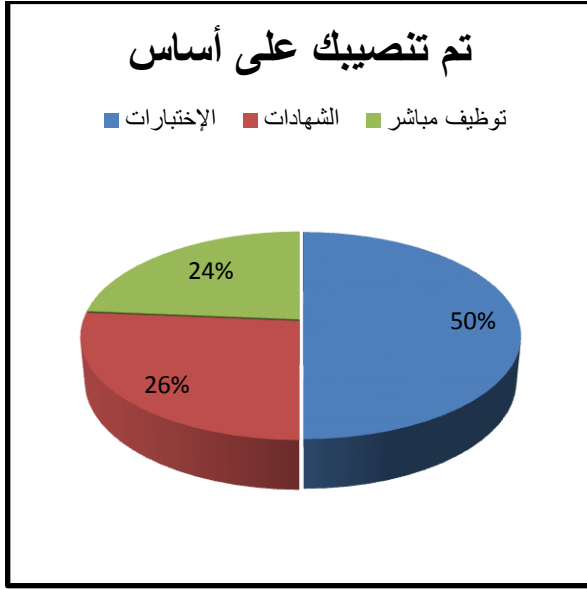
العبارة 08 : تم تنصيبك على أساس .

الشكل رقم (09): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 08

الجدول رقم (10) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 08



تم تنصيبك على أساس		
العبارة	التكرار	النسبة %
الإختبارات	19	50
الشهادات	10	26,32
توظيف مباشر	9	23,68
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدولين السابقين 7-8، نجد أن غالبية الموظفين أجابوا على هذه العبارة بنعم بنسبة 73.68% والأقلية أجابت لا بنسبة 26.32% أي وجود مناصب شاغرة لهاته الوظائف وأن نسبة التنصيب كانت على أساس الإختبارات بنسبة 50% بينما للشهادات فكانت بنسبة تقدر ب 26.32% ويأتي التوظيف المباشر بنسبة 23.68% وهذا ما يدل على أن الأفراد نصبوا على أساس الإختبارات.

ونجد أن إدارة البلدية تعمل على بناء هيكل تنظيمي طبقا لهاته المستويات المطلوبة وعلاقتها بكيفية التنصيب.

3- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثاني من الاستمارة المتعلقة بالترقية :

العبارة 09 : تمت ترقيتك على بناء على :

الجدول رقم (11) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 09

تم ترقيتك على أساس		
النسبة%	التكرار	العبارة
13,16	5	متطلبات المنصب
10,53	4	نتيجة تقييم أدائك
42,11	16	نتيجة الأقدمية
34,21	13	لا يوجد
100	38	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

-العبارة 10: طريقة ترقيتك كانت :

الجدول رقم 12 : استجابة مفردات العينة

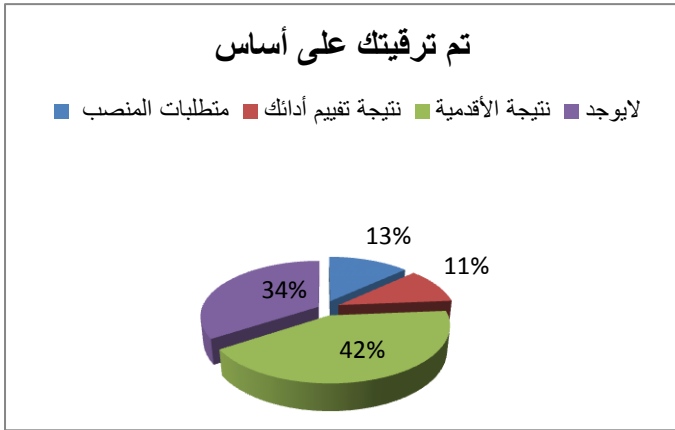
لسؤال الفقرة رقم 10

طريقة ترقيتك كانت		
النسبة%	التكرار	العبارة
47,37	18	الترقية في الدرجة
13,16	5	الترقية في الرتبة
39,47	15	لا يوجد
100	38	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

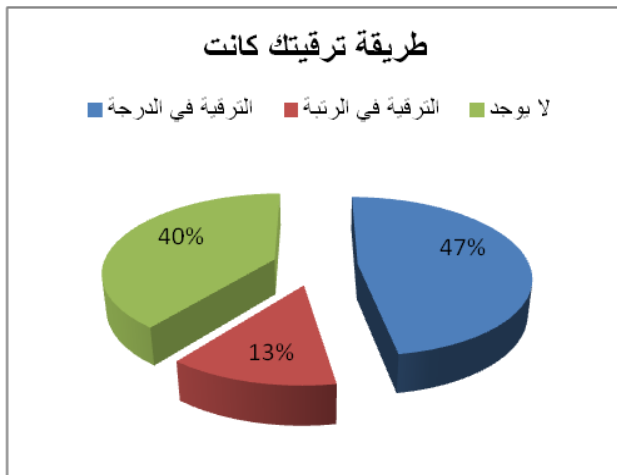
الشكل رقم (10) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 09



الشكل رقم (11): استجابة مفردات

العينة لسؤال الفقرة رقم 10



يتضح من الجدولين 9-10 أن جل الموظفين في البلدية تمت ترقيتهم بناء على نتيجة الأقدمية بنسبة

42.11% أما بين متطلبات المنصب ونتيجة تقييم الأداء كانت نسبتهم على التوالي 13.16% و 10.53%

وهناك لم تتم ترقيتهم بنسبة 34.21% باعتبارهم موظفين جدد، كما يتضح من الجدول 2 أن غالبية الموظفين كانت طريقة ترقيتهم بالدرجات بنسبة 47.37% ، وباقي الموظفين تمت ترقيتهم عن طريق الرتب .

4- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث من الاستمارة المتعلقة بتقييم الأداء :

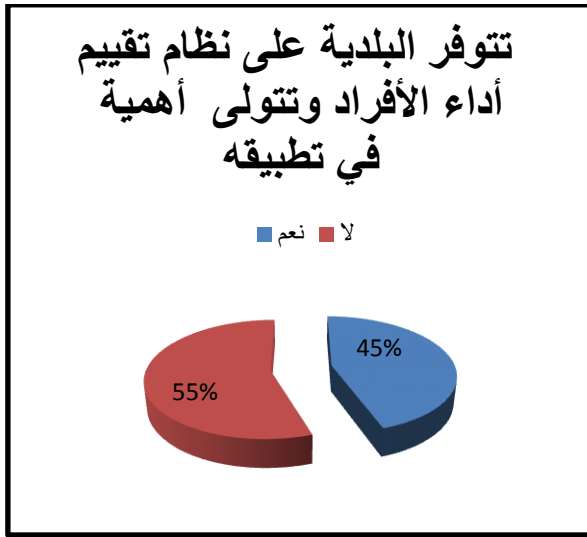
- العبارة 11 : تتوفر البلدية على نظام لتقييم أداء الأفراد وتتولى أهمية في تطبيقه .

الجدول رقم (13): استجابة مفردات العينة

الشكل رقم (12): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 11

لسؤال الفقرة رقم 11



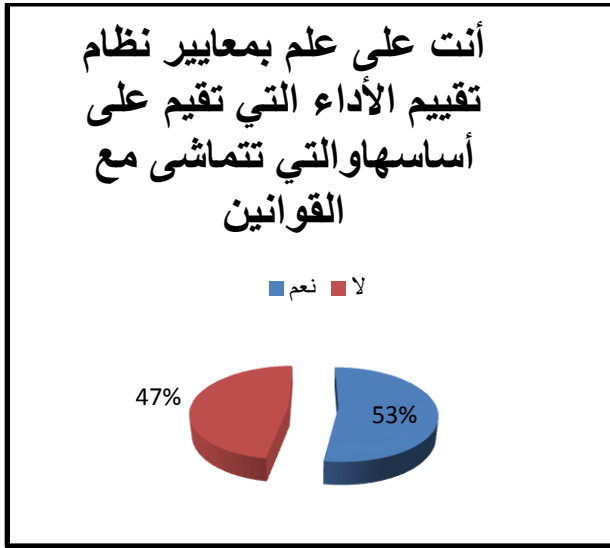
تتوفر البلدية على نظام تقييم أداء الأفراد وتتولى أهمية في تطبيقه		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	17	44,74
لا	21	55,26
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

- العبارة 12 : أنت على علم بمعايير نظام تقييم الأداء التي تقيم على أساسها والتي تتماشى مع القوانين المنصوص عليها .

الشكل رقم (13): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 12



الجدول رقم (14) : استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 12

أنت على علم بمعايير نظام تقييم الأداء التي تقيم على أساسها والتي تتماشى مع القوانين المنصوص عليها		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	20	52,63
لا	18	47,37
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدولين 11- 12 أن البلدية لا تمتلك نظام لتقييم أداء موظفيها ولا تولي اهتمام في تطبيقه ، وهذا ما تعبر عنه نسبة الإجابة 55.26 % ، أما في ما يخص معايير التقييم فالبلدية لديها معايير لتقييم أداء عمالها بإشراف مسؤولين و بعد المقابلة اتضح أن البلدية تتوفر على نظام تقييم أداء الأفراد لكنها لم تعمل على تطبيقه .

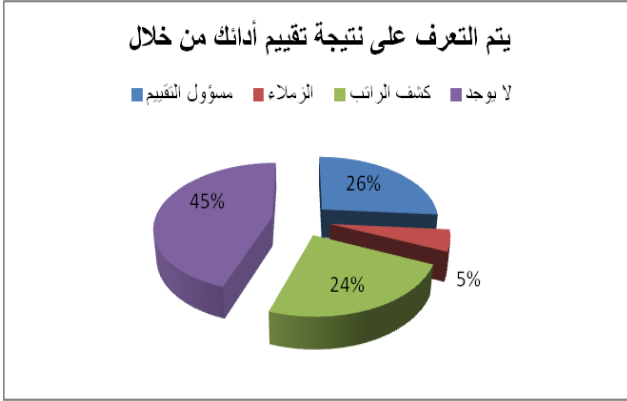
- العبارة 13: يتم التعرف على نتيجة تقييمك من خلال :

الشكل رقم (14): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 13

الجدول رقم (15): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 13



يتم التعرف على نتيجة تقييم أدائك من خلال		
العبارة	التكرار	النسبة %
مسؤول التقييم	10	26,32
الزملاء	2	5,26
كشف الراتب	9	23,68
لا يوجد	17	44,74
المجموع	38	100

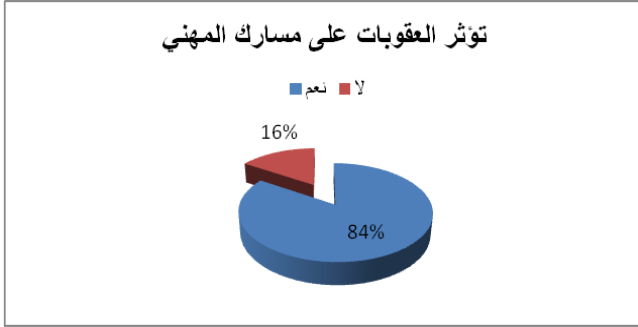
المصدر إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم 13 أن نسبة الموظفين لم يجيبوا على السؤال بنسبة 44.74% أي أن جل الموظفين لا يتعرفون إلى نتائج تقييمهم بالطرق المعمول بها في إدارة الموارد البشرية سواء اتمت معرفة نتائج التقييم من طرف المسؤول أو الزملاء أو كشف الراتب ، وهذا يدل على أن البلدية لا تعتمد نظام تقييم الأداء .

- العبارة 14 : هل تؤثر العقوبات على مسار تقييمك .

الشكل رقم(15): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم14



الجدول رقم (16): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم14

تؤثر العقوبات على مسار تقييمك		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	32	84,21
لا	6	15,79
المجموع	38	100

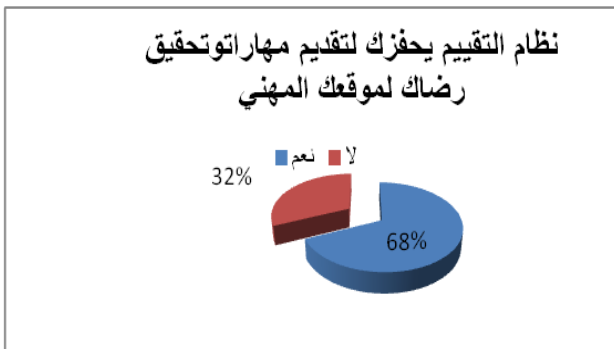
المصدر :إعداد الطالبة

يتضح أن غالبية الإجابة كانت نعم بنسبة 84.21% حيث أكدوا أن العقوبات بكل أنواعها تؤثر على نقطة التقييم، وحسب المقابلة الشخصية تمثلت العقوبات في تغيير الوظائف بالإضافة إلى التأثير على سلم التنقيط .

- العبارة 15 : نظام التقييم يحفزك لتقديم مهارات وتحقق رضاك لموقعك المهني .

الشكل رقم (16) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 15



الجدول رقم (17) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 15

نظام التقييم يحفزك لتقديم مهارات وتحقق رضاك لموقعك المهني		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	26	68,42
لا	12	31,58
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدول السابق أن غالبية الإجابة كانت نعم بنسبة 68.42% أي أن البلدية تمتلك طريقة مثلى لتقييم الأفراد و تحفزهم على أداء عملهم بشكل جيد ،والسهر على خدمة المواطنين في جميع الظروف أما الأقلية

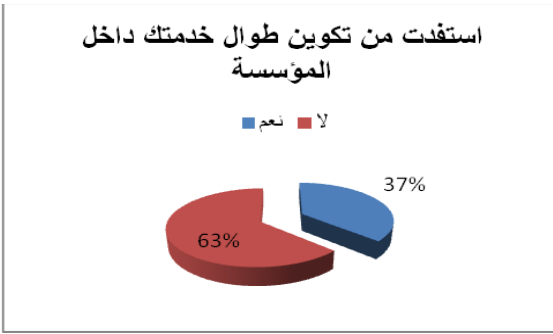
كانت إجاباتهم لا بنسبة 31.58% أي انه لا يحفزهم لتقديم مهارات لتحقيق رضاهم لموقعهم المهني ،وغالبتهم هم الموظفين الجدد ليس لديهم معلومات كافية عن طرق التقييم والتحفيز في البلدية .

5- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الرابع من الاستمارة المتعلقة بالتكوين:

- العبارة 16 : استفدت من تكوين طوال خدمتك داخل المؤسسة .

الجدول رقم(18) : استجابة مفردات العينة لسؤال الشكل رقم(17) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 16



الفقرة رقم 16

استفدت من تكوين طوال خدمتك داخل المؤسسة		
العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	14	36,84
لا	24	63,16
المجموع	38	100

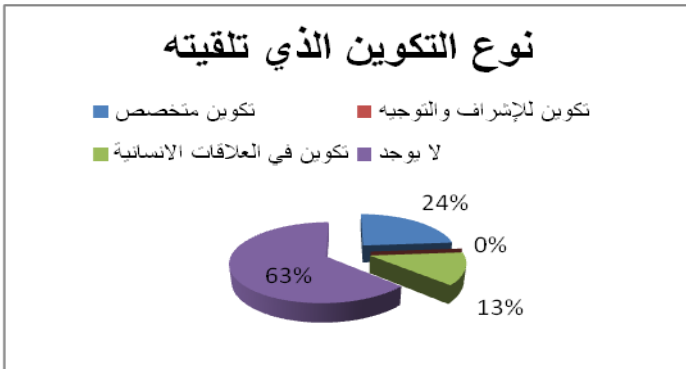
المصدر : إعداد الطالبة

- العبارة 17 : نوع التكوين الذي تلقته :

الشكل رقم(18) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(19) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 17



الفقرة رقم 17

1-17 نوع التكوين الذي تلقته		
العبارة	التكرار	النسبة%
تكوين متخصص	9	23,68
تكوين للإشراف والتوجيه	0	0
تكوين في العلاقات الانسانية	5	13,16
لا يوجد	24	63,16
المجموع	38	100

المصدر :إعداد الطالبة

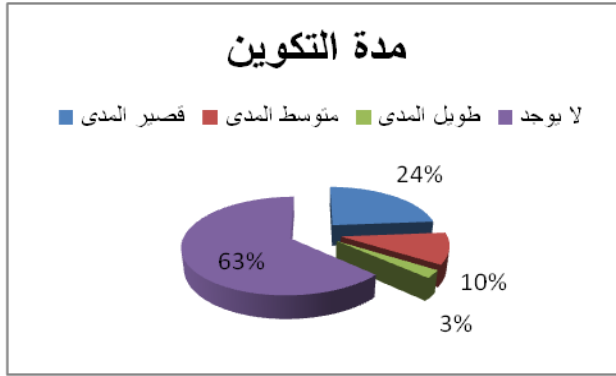
- مدة التكوين :

الجدول رقم(20) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 17

الشكل رقم(19): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 17



مدة التكوين		
العبارة	التكرار	النسبة %
قصير المدى	9	23,68
متوسط المدى	4	10,53
طويل المدى	1	2,63
لا يوجد	24	63,16
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالبة

يظهر من الجدول رقم 16 أن معظم الإجابة كانت لا بنسبة 63.16% أي أنهم لي يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة أي أن البلدية لم تعطي أهمية لتكوين الموظفين ، والأقلية كانت إجاباتهم نعم بنسبة مقدرة 36.84%، حتى إن وظائف البلدية لا تتطلب تكوين خاص ، إلا أنه توجد فئة تحصلت على تكوين متخصص قصير المدى بنسبة 23.68%، غالبيتهم من الإدارة العليا ، كما أن نوع التكوين الآخر كان يهتم بالعلاقات الإنسانية خاصة في ما يتعلق إدارة العلاقات العامة لحل مشاكل والأزمات التي تطرأ.

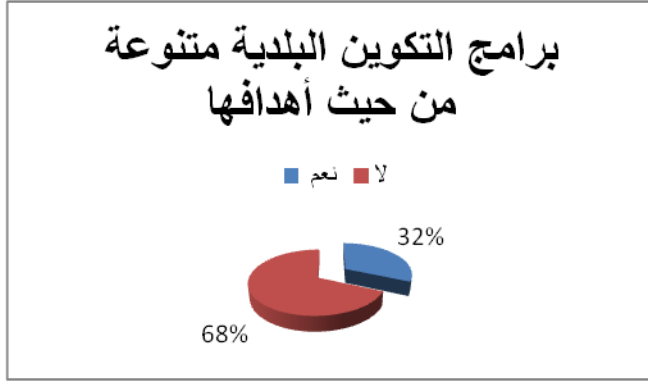
- العبارة 18 : برامج التكوين بالبلدية متنوعة من حيث أهدافها .

الشكل رقم(20): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم (21): استجابة مفردات العينة

لسؤال الفقرة رقم 18

الفقرة رقم 18



برامج التكوين البلدية متنوعة من حيث أهدافها		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	12	31,58
لا	26	68,42
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

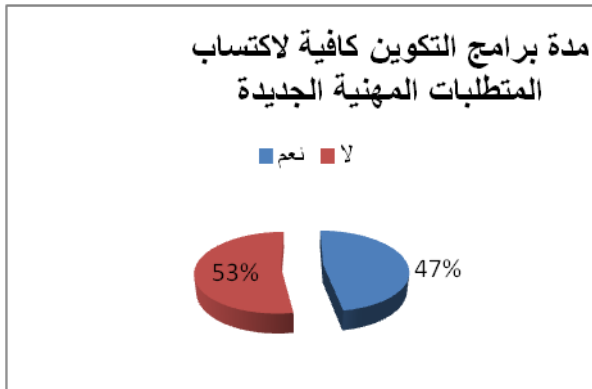
- العبارة رقم 19 : مدة برامج التكوين كافية لاكتساب المتطلبات المهنية الجديدة.

الشكل رقم(21): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(22): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 19

الفقرة رقم 19



مدة برامج التكوين كافية لاكتساب المتطلبات المهنية الجديدة		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	18	47,37
لا	20	52,63
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

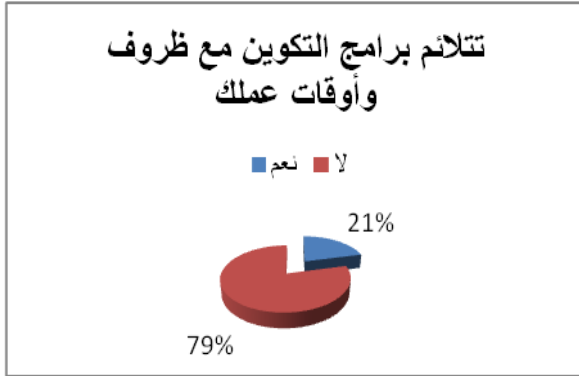
- العبارة رقم 20 : تتلاءم برامج التكوين مع الظروف وأوقات العمل :

الشكل رقم(22): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(23): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 20

الفقرة رقم 20



تتلائم برامج التكوين مع ظروف وأوقات عملك		
العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	8	21,05
لا	30	78,95
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

تتلاءم برامج التكوين مع ظروف وأوقات عملك فكانت أغلبية الإجابة لا بنسبة 78.95% وذلك حتى وان كانت هناك برامج تكوين نسبية لا تكون مبرمجة مع أوقات عملهم وبالتالي لا يكون توازن تكوين الموظف ووقت عمله.

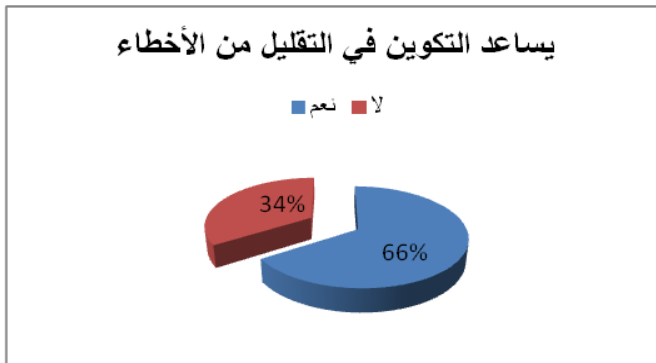
- العبارة 21 : يساعد التكوين في التقليل من أخطاء العمل :

الشكل رقم (23): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(24): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 21

الفقرة رقم 21



يساعد التكوين في التقليل من الأخطاء		
العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	25	65,79
لا	13	34,21
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يظهر من الجدول رقم 21 أن التكوين يساعد من تقليل من الأخطاء بنسبة مقدرة 65.79% وهذا ما يدل على أن التكوين الجيد يساعد الموظفين من عدم الوقوع في الأخطاء أثناء العمل وتأديتهم لمهامهم الخارجية، خاصة في مجال المحاسبة و الجرد والإحصاء العام وطرق الإدارة وتسيير الأرشيف. أما باقي النسبة كانت لا مقدرة ب 34.21% لكونهم لم يتلقوا التكوين .

6- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الخامس من الاستمارة المتعلقة بعملية التحفيز

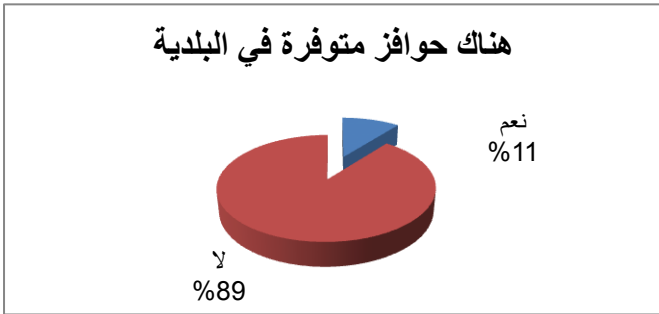
- العبارة رقم 22 : ترى أن الحوافز متوفرة في البلدية

الجدول رقم (24): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(25) : استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 22

الفقرة رقم 22



هناك حوافز متوفرة في البلدية		
العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	4	10,53
لا	34	89,47
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

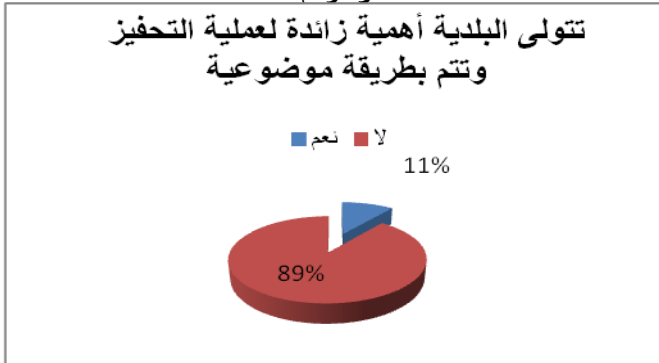
- العبارة رقم 23 : تتولى البلدية أهمية زائدة لعملية التحفيز وتتم بطريقة موضوعية :

الشكل رقم(25): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(26): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 23

الفقرة رقم 23



تتولى البلدية أهمية زائدة لعملية التحفيز وتتم بطريقة موضوعية		
العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	4	10,53
لا	34	89,47
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدولين رقم 22،23 أن البلدية لا تتوفر على حوافز ولا تولي اهتمام لعملية التحفيز ولا تتم بطريق موضوعية بنسب 89.47% و 89.47% لأقلية أحابت نعم بنسبة 10.53%. ويرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة والتي تتبع نظام الإدارة العمومية خاصة في مجال قانون الوظيف العمومي الذي كان خاليا من عملية التحفيز سواء كانت مادية أو معنوية ، كما أن إدارة البلدية لا تولي اهتمام خاص من عندها في إدارة وتحفيز موظفيها فيظل القانون.أي على مستوى البلدية لا يوجد تحفيز وهذا مما تعبر عنه النسبة 89.47% .

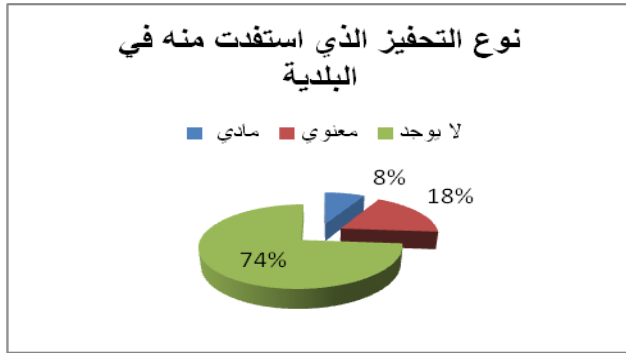
- العبارة 24 : نوع التحفيز الذي استفدت منه في البلدية :

الشكل رقم(26): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم(27): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة 24

الفقرة 24



نوع التحفيز الذي استفدت منه في البلدية		
العبارة	التكرار	النسبة%
مادي	3	7,89
معنوي	7	18,42
لا يوجد	28	73,68
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

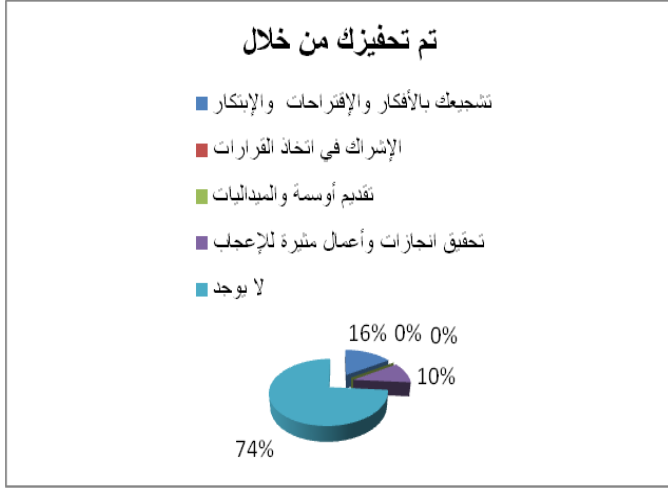
كما نلاحظ من الجدول رقم 24 أن هناك فئة استفادت من تحفيز معنوي بنسبة 18.42 % وذلك من خلال حصولهم على ترقية في مناصب عملهم ،ودعمهم في أداء مهمتهم بشكل أفضل وبدون أخطاء ، ونسبة أخرى تحصلت على تحفيز مادي بنسبة 7.89% وهو تحفيز خاص بالإدارة العليا نظير أداء مهماتهم وعملهم خارج البلدية .

- العبارة 25 : تم تحفيزك من خلال :

الشكل رقم(27): استجابة مفردات العينة لسؤال

الجدول رقم (28): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 25



الفقرة رقم 25

تم تحفيزك من خلال		
العبارة	التكرار	النسبة%
تشجيعك بالأفكار والاقتراحات والابتكار	6	15,79
الإشراف في اتخاذ القرارات	0	0
تقديم أوسمة والميداليات	0	0
تحقيق انجازات وأعمال مثيرة للإعجاب	4	10,53
لا يوجد	28	73,68
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم 25 أنهم لم يتم تحفيزهم بنسبة 73.68% أي أنهم لم يستفيدوا من أي تحفيز باقي النسبة كانت موزعة كالتالي 18.42% ،بالنسبة للتحفيز المعنوي و7.89% بالنسبة للتحفيز المادي، تم تحفيزك من خلال معظم فئة الأفراد لم يجيبوا على السؤال بنسبة 73.68% وذلك لعدم وجود نظام الحوافز في البلدية أما باقي النسب كانت موزعة على التوالي: تشجيعك بالأفكار والاقتراحات والابتكار 15.79%، تحقيق انجازات وأعمال مثيرة للإعجاب ب 10.53% .

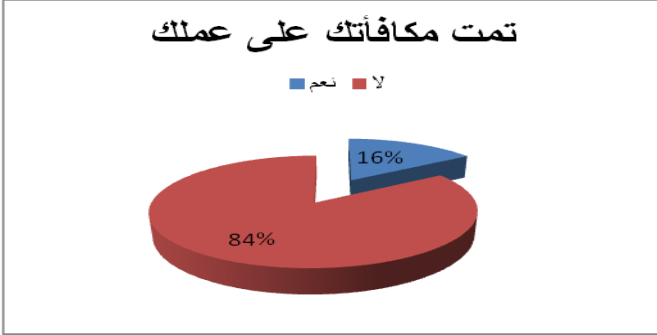
- العبارة 26: تمت مكافأتك على عملك :

الشكل رقم (28): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 26

الجدول رقم (29): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 26



تمت مكافأتك على عملك		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	6	15,79
لا	32	84,21
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

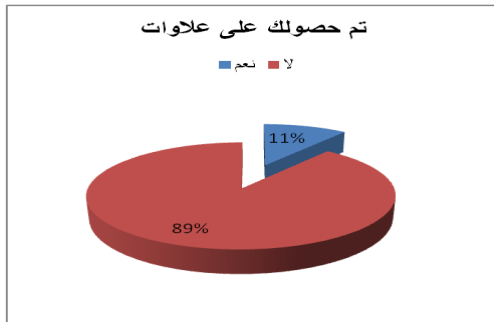
- العبارة 27 : تم حصولك على علاوات :

الشكل رقم 29 استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 27

الجدول رقم (30): استجابة مفردات العينة لسؤال

الفقرة رقم 27



تم حصولك على علاوات		
العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	4	10,53
لا	34	89,47
المجموع	38	100

المصدر : إعداد الطالبة

يتضح من الجدولين أن الموظفين لم يستفيدوا لا مكافآت ولا علاوات بنسب 84.21% و 89.47% على التوالي، وذلك لعدم توفر البلدية لنظام الحوافز وباقي الإجابة كانت نعم بنسبة 15.79% و 10.53% على التوالي وذلك بسبب الأقدمية

المبحث الثالث : تفسير واختبار الفرضيات

1- تفسير الفرضية الأولى :تعتبر عمليات التوظيف محفزة في القطاع العمومي في ظل القانون العمومي .

بعد الدراسة التحليلية وجدنا أن البلدية لها توصيف في الوظائف ،وهذا ما أجابت عليه مفردات العينة بمتوسط بنسبة 71.25% وذلك بوجود مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب ،اختيار الموظفين حسب تخصصهم وتحصيلهم العلمي ، امتلاك الموظفين مؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة في الوظيفة ، وهذا ما يدل على صحة الفرضية .

2- تفسير الفرضية الثانية : تتم عمليات الترقية في الوظيف العمومي وتعتبر محفزة للموظفين في بلدية سيدي عيسى .

بعد الدراسة التحليلية وجدنا معظم الموظفين تحصلوا على الترقية خلال مسارهم المهني ،وذلك نتيجة الأقدمية وبالتالي يولد الاستقرار والطمأنينة بين الموظفين في عملهم ،وكذلك يعبر عن كيفية تطبيق نظام الترقية في البلدية وهذا ما يدل على صحة الفرضية .

3- تفسير الفرضية الثالثة :يوجد نظام تقييم الأداء في بلدية سيدي عيسى و تتم عملية التقييم .

من خلال الدراسة أتضح عدم توفر نظام تقييم الأداء بمتوسط حساب 23.68% وكذلك الموظفين ليسوا بعلم بمعايير نظام تقييم الأداء ، وأن نظام تقييم الأداء لا يحفزهم لتقديم مهارات وتحقيق رضاهم ،ولهذا كان اتجاه الموظفين سلبا فيما يخص لنظام تقييم الأداء ونقول أن هذه الفرضية خاطئة .

4- تفسير الفرضية : يستفيد موظفين بلدية سيدي عيسى من برامج تكوينية متنوعة.

من ملفت الانتباه أن البلدية لا تولي اهتمام كبير للتكوين بمتوسط حساب 59.47%، حيث أن هناك موظفين لم يستفيدوا من التكوين طوال خدمتهم في البلدية ، وعدم وجود برامج متنوعة في البلدية لا كافية لاكتساب المتطلبات المهنية الجديدة ، ولا تتلاءم مع ظروف وأوقات عمل الموظفين وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية .

5- تفسير الفرضية: تتوفر البلدية على نظام للحوافز.

من خلال الدراسة اتضح عدم وجود تحفيز داخل البلدية بمتوسط حساب 68.15%، حيث هذه الأخيرة لا تولي اهتمام لها ولا تقوم بتقديم مكافآت وعلاوات مقابل مجهوداتهم، وهذا ما يدل على أن الفرضية خاطئة.

تفسير الفرضية العامة: توجد محفزات للمورد البشري في قانون الوظيفة العمومية.

بعد القيام بالدراسة واختبار الفرضيات الفرعية، وجدنا بأنه لا توجد محفزات للمورد البشري في ظل قانون الوظيفة العمومية، وأن التحفيز لا يعتبر وسيلة لتشجيع الموظفين على العمل وهذا ما يثبت على عدم صحة الفرضية العامة.

الخطمة

خاتمة :

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه ، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات والهيئات العمومية وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي مؤسسة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها ، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه بطريقة فعالة و ايجابية وحوافز فردية وجماعية، والتي من شأنها ترفع من حماس ودافعية الموظفين لأداء مهامهم .

أما الدراسة في جانبها التطبيقي ببلدية سيدي عيسى لم يتم التوصل إلى أن المؤسسة لا تعمل على تحفيز موظفيها بشتى أنواع التحفيز حسب رأي عينة الدراسة.

1- نتائج الدراسة :

1-1 نتائج الدراسة النظرية :

- وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف في البلدية كونها تهتم بتحفيز العنصر وبالتالي ترفع بأداء الموظفين .
- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق فاعلية أي مؤسسة .
- نظام التحفيز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة و نجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات الأفراد و دوافعهم و الوصول إلى الطريقة المثلى لتحقيقها.

2-1 نتائج الدراسة الميدانية :

- تعتبر عمليات التوظيف محفزة في القطاع العمومي في ظل القانون العمومي من خلال تبني الإدارة سياسة التوظيف رشيدة قائمة على مبدأ الجدارة والاستحقاق مما تحفز الموظفين على شغل المناصب الشاغرة .
- تتم عمليات الترقية في التوظيف العمومي وتعتبر محفزة للموظفين في بلدية سيدي عيسى حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم المحفزات المعنوية التي يحظى بها الموظف وذلك مقابل مدة عملة في الوظيفة التي يشغلها .
- لا يوجد نظام تقييم الأداء في بلدية سيدي عيسى و لا تتم عملية التقييم وذلك لعدم اعتماد البلدية على تقارير نظام تقييم الأداء .

- لا يستفيد موظفين بلدية سيدي عيسى من برامج تكوينية متنوعة لأن ميزانية البلدية غير كافية لوضع هذه البرامج.
- لا تتوفر البلدية على نظام للحوافز لأنه لا يوجد قانون ينص على تقديم محفزات في القطاع العمومي مقارنة مع القطاع الخاص.
- عدم رضا الموظفين في البلدية الأجر المتقاضى في ظل الظروف المعيشية لأن معظم موظفيها أجرتهم يكون من قبل وكالة ما قبل التشغيل .
- عدم تفهم المؤسسة العمومية لرغبات الأفراد أدى إلى عدم فعالية النظام و هو كذلك راجع لعدم الوضوح و شفافية النظام.

2- اقتراحات :

- بناء على النتائج السابقة تم تقديم اقتراحات التي من شأنها تحفيز الموارد البشرية ،وهذه التوصيات يمكن أن تكون مرشدا للمؤسسات العمومية من أجل تحفيز موظفيها ، حيث أن الأخذ بعضها أو كلها يمكن أن يكون في صالح المؤسسة العمومية ويمكن إنجاز ذلك فيما يلي :
- على المؤسسات العمومية وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية مادية ومعنوية في إطار القانون الوظيف العمومي .
- لا بد من تقرب الإدارة أكثر إلى الموظفين والسماع لانشغالهم واحتياجاتهم عن طريق الجلسات المفتوحة واللقاءات الخاصة لمختلف المصالح خاصة في الجوانب التحفيزية .
- يجب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتمتين العلاقات داخل المؤسسة من خلال وظيفة الموارد البشرية
- على إدارة بلدية سيدي عيسى معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسؤولية كل طرف فيه قبل الإسراع إلى العقاب مع ضرورة توخي العدالة في تطبيق العقوبات .
- العمل على وضع نظام تقييم الأداء فعال ومستمر من أجل تحفيز الموظفين .
- تكثيف الدورات التكوينية لما لها دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات ومواكبتها .
- الاهتمام بنظام التحفيز بهدف تحفيز الموظفين ولا بد من أخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة لمنح الحوافز مثل الأقدمية وصعوبات العمل .

2- آفاق البحث :

في ختام البحث تم التوصل إلى بعض المواضيع المقترحة التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية هي كالتالي :

- واقع التحفيز في المؤسسات العمومية مقارنة مع المؤسسات الخاصة .
- دور جماعات العمل في التحفيز داخل المؤسسة .
- مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية نظام التحفيز في البلدية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ- الكتب :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط2 ، الإسكندرية ، 2013 .
- 2- براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصلقل قدرات الأفراد ، دار الراية للنشر ، عمان ، 2015.
- 3- هادي مشعان ربيع ، علم النفس الإداري ، مكتب المجتمع العربي ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 4- حسين الداوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار الغربي ، القاهرة ، 1983
- 5- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية للنشر ، ط1 ، لبنان ، 2002.
- 6- حنا نصر الدين ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهان للنشر ، الأردن ، 2009.
- 7- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2012.
- 8- محمد انس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر ، 1989.
- 9- محمد الحافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2007.
- 10- نواف كنعان ، القانون الإداري ، دار الثقافة ، ط2 ، الأردن ، 2007 .
- 11- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 12- نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية ، دار دجلة للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2015.
- 13- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجد لاوي للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2006.
- 14- فوزي حبيش ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1991.
- 15- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999.
- 16- شريف إسماعيل ، أساسيات حول التسيير العمومي ، دار قرطبة للنشر ، الجزائر ، 2015.

17-خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2005 .

18-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1،الأردن،2007.

ب-الأطروحات والرسائل :

1- رسائل الدكتوراه :

19-سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بومرداس ،2015.

2- مذكرات الماجستير :

20- يسرى بوعكاز، تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الدولة و المؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، الجزائر ، 2015.

21- محمود بو قطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، 2013 .

22- مليكة أولاج، نظام اللجان الإدارية وتطبيقاته على اللجان متساوية الأعضاء في التوظيف العمومي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون ، فرع الإدارة المالية ، كلية الحقوق ، الجزائر،2010.

23- معين شعبان حسين العيلة ، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، فلسطين ، 2008.

24-سلوى تيشات ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بومرداس ، 2009.

25- سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، المسيلة ، 2006.

26- عائشة سودي ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، الجزائر ، 2011 .

27- عبد الكريم بوبرطخ ، دراسة فعالية أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2011.

28- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التجارية ، فرع إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة ، 2005.

29- فاتح جبلي ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، 2005.

30- شافية بوراس ، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية ، الجزائر ، 2008.

31 - شراف عقون ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة لولاية ميلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2006.

ج- المجالات :

32- ابراهيم عبد الله ، حميدة المختار ، دور التكوين في تمشين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 7 ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص 06.

د -القوانين واللوائح التنظيمية :

- 33-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد 46، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، 2006.
- 34- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد شبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007.
- 35-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بتكوين وتحسين مستوى الموظفين وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، 1996.
- 36-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12/194 المؤرخ في 25 ابريل 2012 محدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 26، سنة 2012.

الملاحق

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد نحن بصدد القيام بدراسة علمية مكتملة لشهادة الماجستير في التسيير العمومي من جامعة المسيلة نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة . وأعدكم بأن أجوبتكم ستحظى بالسرية الكاملة والعناية الفائقة ، ولكم كامل الشكر، التقدير والاحترام وشكرا.

- محور الأسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- دراسات عليا شهادات أخرى
- 3- مدة الخدمة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
- من 10-15 سنة من 15-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الأول: التوظيف

- 4- يوجد في البلدية مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب. نعم لا
- 5- يتم اختيارك بالبلدية حسب تخصصك وتحصيلك العلمي. نعم لا
- 6- تملك مؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة في الوظيفة. نعم لا
- 7- يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالبلدية طبقا للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات في الهيكل التنظيمي . نعم لا
- 8- تم تنصيبك على أساس:
- الاختبارات

- الشهادات
- توظيف مباشر

المحور الثاني : الترقية

9- تمت ترقيتك بناء على :

- متطلبات المنصب
- نتيجة تقييم أدائك الجيد
- نتيجة الأقدمية

10- طريقة تقييمك كانت :

- الترقية في الدرجة
- الترقية في الرتب

المحور الثالث : تقييم الأداء

11- تتوفر البلدية على نظام لتقييم أداء الأفراد وتتولى أهمية في تطبيقه

- نعم
- لا

12- أنت على علم بمعايير نظام تقييم الأداء التي تقيم على أساسها والتي تتماشى

- مع القوانين المنصوص عليها. نعم
- لا

13- يتم التعرف على نتيجة تقييمك من خلال :

- مسئول عن التقييم
- عن طريق الزملاء
- كشف الراتب

14- هل تؤثر العقوبات على مسار تقييمك . نعم

لا

15- نظام التقييم يحفزك لتقديم مهارات وتحقيق رضاك لموقعك المهني .

- نعم
- لا

المحور الرابع : التكوين

16- استفدت من تكوين طوال خدمتك داخل المؤسسة . نعم

لا

17- نوع التكوين الذي تلقته : مدته :

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | قصير المدى | <input type="checkbox"/> | - تكوين تخصصي |
| <input type="checkbox"/> | متوسط المدى | <input type="checkbox"/> | - تكوين للإشراف والقيادة |
| <input type="checkbox"/> | طويل المدى | <input type="checkbox"/> | - تكوين في العلاقات الإنسانية |

18- برامج التكوين بالبلدية متنوعة من حيث أهدافها . نعم لا

19- مدة برامج التكوين كافية لاكتساب المتطلبات المهنية الجديدة . نعم لا

20- تتلاءم برامج التكوين مع الظروف وأوقات العمل . نعم

21- يساعد التكوين في التقليل من أخطاء العمل . نعم لا

المحور الخامس : عملية التحفيز

22- ترى أن الحوافز متوفرة في البلدية . نعم لا

23- تتولى البلدية أهمية زائدة لعملية التحفيز وتتم بطريقة موضوعية . نعم لا

24- نوع التحفيز الذي استفدت منه في البلدية :

- مادي

- معنوي

25- تم تحفيزك من خلال :

- تشجيعك بالأفكار والاقتراحات والابتكار

- الإشراف في اتخاذ القرارات

- تقديم أوسمة وميداليات

- تحقيق إنجازات وأعمال مثيرة للإعجاب

26- تمت مكافأتك على عملك . نعم لا

27- تم حصولك على علاوات . نعم لا

ملخص الدراسة :

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على الإطار النظري للتحفيز والوظيفة العمومية والتطرق إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة عمومية في ظل قانون الوظيفة العمومية في بلدية سيدي عيسى من خلال وضع الاستبيان والذي يتكون من 6 محاور : المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية ، المحور الثاني يتعلق بالتوظيف ، المحور الثالث يتعلق بالترقية ، المحور الرابع يتعلق بتقييم الأداء ، المحور الخامس يتعلق بالتكوين ، المحور السادس يتعلق بعملية التحفيز .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ، وتقدم مجموعة من التوصيات التي شأنها تفعيل عملية تحفيز الموارد البشرية ، كما يمكن أن تكون هذه التوصيات مرشدا للمؤسسات العمومية في بلوغ هدفها .

الكلمات المفتاحية : التحفيز ، الوظيفة العمومية ، الترقية ، تقييم الأداء ، التكوين .

Résumé :

L'objectif principal de cette étude est d'identifier le cadre théorique de motivation et de fonction publique et d'aborder l'importance de la stimulation des ressources humaine dans un établissement public relevant de la loi sur la fonction de la commune de Sidi Aissa en élaborant le questionnaire.

Le première axe concerne les informations personnelles, le seconde concerne le recrutement, le troisième concerne la promotion, le quatrième concerne l'évaluation des performances, le cinquième concerne la formation, le sixième concerne le processus de motivation.

L'étude a abouti à un certain nombre de resultats et présenté un ensemble de recommandations qui activeraient le processus de stimulation des ressources humaines, et ces recommandations pourraient servir de guide aux institutions publiques pour atteindre leur objectif.

Mots-clés : motivation, fonction publics, promotion, évaluation des performances, composition.